

UNIVERSITE CHARLES DE GAULLE – LILLE 3

Ecole Doctorale SHS 473 – Lille – Nord de France

Laboratoire IRHiS (UMR CNRS 8529)

JESSICA DOS SANTOS



L'Utopie en héritage

**La Société du Familistère de Guise, de la mort de Jean-Baptiste
Godin à la dissolution de l'Association (1888-1968)**

Volume 1 : Texte

Sous la direction de Monsieur Jean-François ECK

Membres du jury :

Mme Sylvie APRILE, Professeur, Université Lille III

M. Olivier DARD, Professeur, Université de Metz

M. Michel DREYFUS, Directeur de recherche CNRS, Université Paris I

M. Hervé JOLY, Directeur de recherche CNRS, LARHRA-Lyon

M. Jean-Pierre LE CROM, Directeur de recherche CNRS, Université de Nantes

Thèse présentée pour l'obtention du doctorat d'histoire
soutenue publiquement le 12 octobre 2012

UNIVERSITE CHARLES DE GAULLE – LILLE 3

Ecole Doctorale SHS 473 – Lille – Nord de France

Laboratoire IRHiS (UMR CNRS 8529)

JESSICA DOS SANTOS

L’Utopie en héritage

**La Société du Familistère de Guise, de la mort de Jean-Baptiste
Godin à la dissolution de l’Association (1888-1968)**

Volume 1 : Texte

Sous la direction de Monsieur Jean-François ECK

Membres du jury :

Mme Sylvie APRILE, Professeur, Université Lille III

M. Olivier DARD, Professeur, Université de Metz

M. Michel DREYFUS, Directeur de recherche CNRS, Université Paris I

M. Hervé JOLY, Directeur de recherche CNRS, LARHRA-Lyon

M. Jean-Pierre LE CROM, Directeur de recherche CNRS, Université de Nantes

Thèse présentée pour l’obtention du doctorat d’histoire
soutenue publiquement le 12 octobre 2012

Illustration en couverture : photographie d'une manifestation pour la défense de l'emploi défilant devant la statue de Godin, 1968. Source : *L'Union*, 5 mars 1968.

Remerciements

Ce travail n'aurait certainement pas pu aboutir sans le soutien, l'aide et les conseils de nombreuses personnes à qui va toute ma gratitude.

Ma reconnaissance est entièrement acquise à Monsieur Jean-François Eck, qui a dirigé mes recherches avec un souci permanent de la précision et du détail. Sa gentillesse, sa patience et ses nombreux conseils avisés ont été indispensables à la progression de ce travail.

Ma pensée va également à mes autres professeurs, Jean-François Chanet et Matthieu De Oliveira, qui ont su guider mes premières recherches et mes premiers pas d'enseignante, de même que Gabriel Galvez-Behar et Béatrice Touchelay, qui m'ont apporté leur soutien amical. Mes remerciements vont à tous ceux qui ont manifesté un intérêt bienveillant pour ce travail, au premier rang desquels se trouvent Dominique Barjot et Jean-Luc Pinol, mais aussi Patrick Fridenson, dont les conseils et remarques ont été d'une grande aide dans mon travail de recherche et de rédaction. Celui-ci a été rendu possible grâce au soutien financier du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Mission historique de la Banque de France.

Le travail si particulier d'exploration des archives et de la bibliographie repose toujours sur les compétences et l'aide du personnel des centres de documentation. L'expérience et l'amabilité de celui des archives départementales de l'Aisne, trop peu fréquenté par les étudiants, méritent tout particulièrement d'être signalées. Le conservateur du patrimoine Frédéric Panni, responsable du syndicat mixte du Familistère de Guise, doit également être distingué pour son extrême disponibilité et pour l'aide qu'il a su apporter à mes recherches documentaires.

Il est toujours enrichissant, et rassurant, de partager son expérience et ses doutes avec d'autres doctorants : mes camarades de l'Université de Lille III, étudiants en histoire et en histoire de l'art, ont eux aussi été des soutiens précieux. Mais toute ma gratitude va en priorité à Stéphane Lembré, qui n'a jamais compté ni sa peine ni ses heures pour m'apporter ses encouragements et ses indispensables conseils.

Enfin, tous mes proches, famille et amis, savent à quel point leur patience et leur soutien permanent m'ont été nécessaires tout au long de ce travail, qu'ils ont eux aussi rendu possible.

Introduction

Encore aujourd'hui, certains dictionnaires d'utilisation courante¹ n'évoquent pour le terme de « Familistère » que les magasins à succursales multiples (Docks Rémois) qui à la fin du XIX^e siècle adoptèrent cette appellation en un supposé hommage à l'œuvre de Jean-Baptiste Godin, sans pour autant posséder de véritable lien avec lui. Pour celui-ci, ce néologisme renvoie à la fois à la famille, noyau social essentiel, et au « phalanstère » imaginé par Charles Fourier² : un lieu d'habitation quasi autarcique évoquant les anciens monastères³ mais destiné à accueillir une Phalange, une communauté composée de 1620 individus aux personnalités différentes et complémentaires. La théorie fouriériste repose en effet essentiellement sur la conviction de l'existence de douze « passions », c'est-à-dire des « pulsions ou des penchants qui régissent l'activité et le comportement des hommes »⁴, dont la combinaison permet de distinguer 810 caractères différents qui s'opposent ou s'attirent selon des lois d'« attraction passionnée » similaires à celles définies par Newton sur le plan physique. Le rassemblement de ces caractères permettrait l'organisation de sociétés « harmonieuses », dans lesquelles les passions libérées de toutes contraintes amèneraient les individus à exercer un travail attrayant, ou à « papillonner » entre différentes activités. La vie communautaire créerait les conditions d'une parfaite entente entre les habitants qui seraient par ailleurs rémunérés non plus par un simple salaire, mais selon le triptyque « capital, travail, talent » : une combinaison entre le versement de dividendes à ceux qui investissent dans l'œuvre commune, une rémunération proportionnelle au travail fourni et enfin une récompense versée au « talent », c'est-à-dire l'habileté technique, l'esprit d'initiative, la prise de responsabilités...

En choisissant de remplacer le radical phalan(-stère) par celui de famili(-stère), Godin affiche la distance qui le sépare du maître à penser de l'Ecole sociétaire : s'il se dit lui-même profondément influencé par ces idées, il renonce cependant à l'aspect passionnel de la théorie. Ce recul est une conséquence de l'échec de la tentative de création par Victor Considérant d'une

¹ *Le Petit Robert de la langue française*, Edition 2006, p. 1032.

² Charles Fourier, *Théorie de l'unité universelle*, (1822), Dijon, Presses du réel, 2001 et *Le nouveau monde industriel et sociétaire*, (1829), Paris, Flammarion, 1973. Voir notamment Jonathan Beecher, *Fourier. Le visionnaire et son monde*, Paris, Fayard, 1993, ou Patrick Tacussel, *Charles Fourier, le jeu des passions*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

³ Victor Considérant, un des principaux disciples de Fourier, définit le Phalanstère comme « le manoir de la Phalange, au même titre que le monastère est le manoir des moines ». Cité par Pierre Mercklé, *Le socialisme, l'utopie ou la science ? La « science sociale » de Charles Fourier et les expérimentations sociales de l'Ecole sociétaire au XIX^e siècle*, Thèse de sociologie (Yves Grafmeyer dir.), Université Lyon-2, 2001, p. 317.

⁴ Bernard Desmars, *Militants de l'utopie ? Les fouriéristes dans la seconde moitié du XIX^e siècle*, Paris, Presses du réel, 2010, p. 6.

colonie phalanstérienne au Texas en 1854, dans laquelle Godin avait investi la moitié de sa fortune. Après cette profonde déception, celui-ci considère comme de plus en plus impraticable l'idée de fonder *ex nihilo* une société immédiatement harmonieuse et se tourne vers le « garantisme », c'est-à-dire une voie alternative définie par Fourier : développer les sociétés de secours mutuels, les coopératives ou les associations de façon à pousser progressivement les hommes vers un mode de vie plus collectif et solidaire indispensable à l'avènement de la Cité idéale conçue par Fourier. Les principes de la communauté de vie et du renouvellement de la rémunération du travail restent à l'inverse au centre de l'œuvre de Godin.

Par conséquent, si le Familistère est avant tout un bâtiment d'habitation, il est aussi une institution : par métonymie, le terme désigne l'ensemble de l'œuvre dans sa dimension sociale de garantie d'un certain niveau de vie, ainsi que dans sa dimension éducative. Tout d'abord, la Société du Familistère⁵ représente une entreprise, dans laquelle sont produits les fameux « poêles Godin », appareils de chauffage et de cuisine, et organisée selon le principe de la coopération de production. Le terme de « coopérative » reste cependant délicat à utiliser, dans la mesure où, juridiquement, la Société du Familistère n'en est pas une. Elle est en effet constituée, en 1880, en tant que société en commandite simple, ce qu'elle reste officiellement jusqu'à sa transformation, en 1968, en société anonyme. À cette époque, il n'existe pas encore de statut spécifique aux coopératives, tandis que Godin cherche à organiser son association selon une structure solide, capable de lui survivre, et en même temps suffisamment souple pour lui permettre d'établir ses propres règles. Les statuts de la Société, rédigés en 1880, fixent ainsi de façon extrêmement précise son organisation, sa hiérarchie interne, le mode de calcul de la répartition des bénéfices, les droits et les devoirs de chacun, etc⁶. Cependant, cette organisation, qui repose sur les convictions personnelles de Godin, ne respecte pas l'ensemble des principes qui sont petit à petit adoptés par le mouvement coopératif : c'est pourquoi, par la suite, la Société du Familistère n'est jamais considérée comme une véritable coopérative de production. Le statut juridique de la « SCOP », société coopérative ouvrière de production, d'abord fixé par la législation en 1917 puis complété en 1947, ne concerne pas le Familistère, même si celui-ci continue, dans son ensemble, à apparaître comme un exemple essentiel de réalisation, sinon de la coopération, du moins de la participation ouvrière dans l'entreprise.

Mais, dans l'esprit de Godin, il ne s'agit pas seulement de proposer une autre organisation du travail et de la production : le Familistère relève également de la coopération de consommation, représentée par les magasins coopératifs appelés « économats », et de la coopération de logement, puisque l'habitation collective est conçue comme un instrument

⁵ Plusieurs noms sont utilisés pour désigner l'entreprise, officiellement baptisée « Association fraternelle du capital et du travail, société du Familistère », mais désignée plus tard sous l'appellation « Ancienne maison Godin » qui permet aux dirigeants de mettre en avant la marque. Pour plus de commodité, nous parlerons indifféremment de « l'Association » de « la Société » ou du « Familistère » en général.

⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale et association du capital et du travail*, Paris, Guillaumin, 1880. L'ouvrage comprend une présentation générale de l'Association puis l'ensemble de ses statuts et de son règlement.

favorisant la création d'une véritable communauté unie et solidaire. De plus, l'œuvre créée par Godin à Guise s'intègre dans un projet politique – au sens premier d'organisation de la Cité – bien plus général, dont il doit être une première étape. Pour son créateur, ou plutôt son « Fondateur », titre que lui donnent les statuts de la Société du Familistère et que ses successeurs utilisent systématiquement, le Familistère doit être à la fois une œuvre intégrale, un organisme capable d'intégrer tous les aspects de la vie d'une communauté unie par le travail, et en même temps la première pierre d'un édifice beaucoup plus vaste qui, nous le verrons, se confond dans l'esprit de Godin avec la République. Selon lui, en effet, la « question sociale », terme communément utilisé à l'époque pour désigner les conséquences de l'industrialisation et le paupérisme croissant des catégories populaires, ne pouvait se résoudre que prise dans son ensemble, et non pas par des interventions désordonnées uniquement préoccupées du logement, du salaire ou de l'éducation.

Une « utopie réalisée » ?

Du fait de sa filiation intellectuelle avec les idées de Charles Fourier, partiellement appliquées au sein du Familistère, Godin se voit doublement associé au groupe des socialistes dits « utopistes ». Cette formule consacrée par Friedrich Engels sert essentiellement aujourd'hui à établir une distinction entre les penseurs socialistes antérieurs à la révolution de 1848 et les marxistes, qui se revendiquent d'un socialisme « scientifique ».

Il n'est pas inutile de se rappeler que le terme d'utopie est tiré de l'œuvre de l'Anglais Thomas More, qui en 1516 publie un essai appelé *Utopia*, néologisme tiré du grec et dont la traduction peut à la fois être « en nul endroit » (*ou-topos*) ou « lieu du bonheur » (*eu-topos*)⁷. Rédigé sous la forme d'un dialogue, ce texte décrit l'île d'Utopie, une cité idéale : l'objectif de l'auteur n'est pas de proposer cet exemple imaginaire comme un projet à réaliser, mais plutôt comme un miroir des imperfections de la société réelle. C'est donc parce qu'ils ont en commun de proposer une représentation de la société idéale plus que les moyens de l'atteindre que ces penseurs – Saint-Simon, Fourier, Robert Owen, Etienne Cabet – sont qualifiés d'« utopistes », bien qu'ils se détachent de Thomas More par le caractère véritablement programmatique de leurs utopies. Le fait que les disciples qui ont cherché à mettre en application ces différentes théories l'aient fait en constituant des communautés le plus souvent implantées dans des lieux situés « hors du monde » ou du moins à la marge du monde connu et dit « civilisé » (frontières occidentales des Etats-Unis, Algérie...) contribue à souligner la ressemblance entre l'île décrite par More et ces expériences communautaires. En choisissant d'utiliser cette étiquette, les contempteurs de ces pensées cherchent donc à souligner le caractère imaginaire et irréaliste de ces projets, en oubliant délibérément qu'« à ce moment précis de l'histoire, l'utopie n'est plus l'ailleurs vanté par les

⁷ Michèle Riot-Sarcey, Thomas Bouchet et Antoine Picon, *Dictionnaire des utopies*, Paris, Larousse, 2002.

philosophes, mais correspond aux besoins concrets »⁸ de son temps. L'emploi du terme « utopiste » vise ainsi à « récuser toute validité à la théorie »⁹ en contestant des doctrines considérées comme impraticables : cette condamnation rassemble à la fois les tenants d'un socialisme révolutionnaire qui leur reprochent de ne pas chercher à combattre le système existant, mais simplement à le transformer, et les partisans de ce système qui rejettent une vision alternative du monde considérée comme opposée à l'ordre naturel des choses.

Si les travaux plus récents remettent en cause cette conception tant de l'utopie que des utopistes, il est frappant de constater qu'elle n'a pas pour autant cessé d'être appliquée au Familistère, peut-être justement parce que l'échec final de l'œuvre apparaît inconsciemment comme une justification rétroactive de l'emploi du terme¹⁰. Dans le projet construit ou proposé par Godin, c'est souvent l'opposition fictive ou réelle entre l'utopie et la réalisation qui éveille l'intérêt. De nombreux travaux ont ainsi cherché à vérifier l'authenticité de la filiation Fourier/Godin, ou autrement dit à comprendre ce qui restait de l'utopie dans la réalisation¹¹. Ces recherches révèlent en Godin un personnage qu'on ne peut qualifier de rêveur, même si le mysticisme dont sont empreintes certaines envolées lyriques de ses ouvrages ou sa foi dans le spiritisme – partagée avec de nombreux contemporains¹² – peuvent surprendre aujourd'hui. Œuvre ambitieuse à portée intégrale, le Familistère n'en est pas moins une « expérimentation », une réponse pragmatique et perfectible aux problèmes de son temps, dont Godin sait qu'elle devra évoluer et s'adapter pour survivre. Pour transformer des idées théoriques, parfois extrêmement abstraites, en une œuvre concrète et durable, il lui a fallu tenir compte de multiples contraintes juridiques, techniques et surtout humaines qui l'ont parfois obligé à renoncer à certains de ses objectifs. Le Familistère n'est pas tout à fait ce qu'il devait être et il n'est de toute façon qu'une étape sur la voie de l'Harmonie. Mais il reste pour Godin un instrument de progrès, complété par un projet politique concret, reposant non pas sur la description d'un avenir possible mais sur la proposition de réformes plus ou moins radicales – son projet d'attribuer automatiquement à l'Etat les propriétés foncières sans héritier direct lui coûtera son siège de conseiller général¹³. L'ambition de Godin ne relève donc pas de l'utopie, mais plutôt de ce que Michèle Riot-Sarcey appelle « le réel de l'utopie », c'est-à-dire une « transformation sociale pensée en termes de

⁸ Michèle Riot-Sarcey, *Le réel de l'utopie. Essai sur le politique au XIXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1998, p. 32.

⁹ Bernard Desmars, *Les militants...*, op. cit., p. 12.

¹⁰ Barbara Freitag, « Le Familistère de Guise : un projet utopique réussi », *Diogène*, n°209, Numéro spécial « Approches de l'utopie », janvier 2005, pp. 101-108.

¹¹ Henri Desroche, *La société festive, Du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Paris, Seuil, 1975 ; Jean-Paul Thomas, « Godin fouriériste ? », in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), *Habiter l'utopie. Le familistère Godin à Guise*, Paris, Ed. de la Villette, réed. 2004, pp. 44-72 ; Thierry Paquot, « Utopie : uniformité sociale ou hétérogénéité. Thomas More, Robert Owen, Charles Fourier et André Godin revisités », *Informations sociales*, n° 125, pp. 112-119 ; Bernard Desmars, *Les militants...*, op. cit., pp. 355-363.

¹² Nicole Edelman, *Voyantes, guérisseuses et visionnaires en France : 1785-1914*, Paris, Albin Michel, 1995 ; Guillaume Cuchet « Le retour des esprits, ou la naissance du spiritisme sous le Second Empire », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n°54-2, 2007/2, pp. 74-90.

¹³ En 1883, alors qu'il cherche à se faire réélire conseiller général de l'Aisne, Godin est accusé par ses opposants de « vouloir déshériter la veuve et l'orphelin », en raison de son projet de réforme de l'impôt sur les héritages. Au terme d'une campagne assez brutale, il perd ces élections, pour la première fois depuis 1870.

réformes de structures et des droits de tous et chacun »¹⁴, « un bouleversement attendu des rapports de domination par une réorganisation du travail, une répartition autre de la propriété, une distribution repensée des richesses »¹⁵.

Le Familistère n'est donc pas un projet illusoire et irréaliste, mais une œuvre réelle, pensée pour survivre à son Fondateur. Plus que le processus de conception et de réalisation de cette œuvre, c'est cette capacité à survivre qui attire l'attention et explique que notre étude se concentre, non pas sur la vie, la pensée ou le personnage de Godin, mais plutôt sur l'histoire de l'entreprise au temps de ses successeurs. Cela nous permettra notamment de nous interroger sur le devenir de l'Association, et sur la façon dont celle-ci réussit à établir un équilibre entre son statut d'entreprise industrielle et son rôle ambitieux de solution à la « question sociale ». De plus, il s'agira de considérer la Société du Familistère, non comme un monde clos, mais comme une entreprise inscrite dans son monde et dans son temps.

De Godin aux Familistériens

Malgré son caractère inachevé, le Familistère apparaît aux yeux de son concepteur comme un élément de « la » réponse à la question sociale, et par conséquent comme un modèle potentiellement imitable. Ainsi, la survie du Familistère n'est pas envisagée uniquement comme une simple possibilité, mais bien comme un phénomène historique :

« Le Familistère vivra. L'idée qui y a donné naissance est impérissable, elle vivra autant que le monde. Et quand les murs de briques qui nous abritent seront tombés en poussière, les générations se transmettront le souvenir des enseignements qui auront été incarnés ici. [...] »

Les œuvres humaines vont se perfectionnant sans cesse ; il en sera de même des associations coopératives, mais la Société du Familistère n'en marquera pas moins dans l'histoire de l'humanité une étape dont le souvenir restera. »¹⁶

Cette vision de l'avenir crée une forte attente vis-à-vis des successeurs de Godin, chargés après sa mort de reprendre le flambeau de ses mains, mais également vis-à-vis de l'humanité toute entière qui, selon une conception toute personnelle du sens de l'Histoire, ne peut manquer de percevoir la vérité de la réponse « incarnée » dans le Familistère.

Si le Familistère n'a pas eu cet écho universel espéré par son Fondateur, il est certain qu'à défaut, la bibliographie qui le concerne constitue une liste assez impressionnante d'ouvrages et surtout d'articles, sans qu'il soit pourtant possible de parler véritablement d'historiographie. En effet, ces très nombreux écrits nous renseignent, dans leur grande majorité, bien plus sur les opinions de leurs auteurs que sur le Familistère proprement dit. Pour la plupart d'entre eux, il ne s'agit souvent que d'une description rendue possible par une visite – voire par la lecture d'autres

¹⁴ Michèle Riot-Sarcey, *Le réel de l'utopie...*, op. cit., p. 32.

¹⁵ *Id.*, p. 265.

¹⁶ Jean-Baptiste Godin, Conférence prononcée devant les ouvriers de Guise le 22 mai 1881, publiée dans *Le Devoir*, tome V, p. 356.

descriptions – suivie par l'expression de commentaires personnels, souvent très positifs ou très négatifs, le Familistère ayant la faculté de fortement cliver les appréciations. Ce phénomène aboutit à une grande similitude entre ces différents ouvrages, au sein desquels seul un petit nombre se distingue et peut véritablement servir de source primaire. Cet état de fait peut se révéler problématique lorsqu'il s'agit d'étudier l'action de Godin, mais la difficulté s'accroît lorsque l'intérêt est porté, comme c'est notre cas, sur l'évolution de l'œuvre : le charisme et la forte personnalité du Fondateur, renforcés par le culte mémoriel développé par ses proches au lendemain de sa mort, contribuent à concentrer les regards sur la période de création plus que sur le devenir de la Société, et ce d'autant plus que celle-ci semble à première vue immuable. Très peu d'observateurs, visiteurs ou commentateurs s'attachent à décrire les changements survenus : on citera comme rares contre-exemples l'enquête menée à la fin du XIX^e siècle par le journaliste Jules Huret dans le cadre de ses enquêtes sociales ou le véritable pamphlet rédigé en 1928 par Stephen Mac Say, alias Stanislas Masset, militant anarchiste, qui se révèle particulièrement hostile vis-à-vis de la direction de la Société du Familistère¹⁷.

Aujourd'hui encore, le phénomène se vérifie : si l'on considère les deux ouvrages les plus récemment parus, on constate que le devenir de l'Association après la mort de Godin, en 1888, n'occupe que la conclusion de l'étude très approfondie développée par Michel Lallement¹⁸, soit une dizaine de pages sur plus de 400. De la même manière, Jean-François Draperi¹⁹, rédacteur en chef de la *RECMA*²⁰, ne consacre que quelques pages au devenir de l'association, préférant approfondir à nouveau l'étude de la pensée de Godin en comparaison des penseurs marquants de son temps comme Fourier, Marx ou Taylor.

De façon plus générale, c'est dans les années qui ont suivi la dissolution de l'Association en 1968 que s'est développé un regain d'intérêt pour le Familistère et ses multiples aspects : certains le firent dans une perspective de psychologie ou de psychosociologie²¹, d'autres l'étudièrent dans le cadre du mouvement coopératif et d'une certaine redécouverte du fouriérisme²², d'autres enfin mirent en avant son actualité architecturale²³. L'ouvrage le plus

¹⁷ Jules Huret, « Le Familistère de Guise », in *Enquête sur la question sociale en Europe, Capitalistes et prolétaires* (tome 1), 1897, Réed. Paris, L'Ecart, 2000, pp. 131-141 ; Stephen Mac Say, *Les étapes de l'émancipation du travail. De Fourier à Godin, le Familistère de Guise*, Gourdez-Luisant, Ed. La Sauvagette, 1928. Pour la biographie de cet auteur, voir Jean Maitron (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français*, Paris, Ed. ouvrières, 1993, Tome 36, p. 54.

¹⁸ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les Belles Lettres, 2009.

¹⁹ Jean-François Draperi, *Godin, inventeur de l'économie sociale. Mutualiser, coopérer, s'associer*, Valence, Ed. Repas, 2008.

²⁰ *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, nouvelle appellation donnée en 1986 à la *Revue des études coopératives* fondée en 1921 par Charles Gide.

²¹ Roland Choiselle, *Jean-Baptiste André Godin et l'expérience du Familistère de Guise. Essai sur un précurseur de la psychologie de la participation économique*, Thèse de psychologie, Université de Montpellier, 1969. Odile Vacher, *L'expérimentalisme psychosocial et les tentatives expérimentales du fouriériste Jean-Baptiste André Godin*, Thèse de doctorat d'Etat ès Lettres et sciences humaines, 1992.

²² Henri Desroche, *La société festive. Du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Paris, Seuil, 1975. Voir également les travaux de la revue *Les cahiers Charles Fourier*, périodique annuel fondé en 1990.

²³ Annick Brauman, *Jean-Baptiste André Godin (1817-1888)*, Bruxelles, Ed. des Archives d'Architecture moderne, 1980. Marion Loire, *Architecture, habitat, vie quotidienne : le Familistère de Guise*, mémoire de DEA (J.-M. Leniaud dir.), Université Paris IV – Ecole des Chartes, 1998 ; Marion Loire, *Architecture, habitat, vie quotidienne : le Familistère de Guise*, Thèse d'archiviste-paléographe sous la direction de Jean-Michel Leniaud et Dominique Barjot, Ecole des Chartes, Université Paris IV, 1998.

complet, portant sur l'ensemble de ces aspects, reste le doctorat de sciences économiques soutenu en 1978 par Jean-Marie Gauthier et Guy Delabre²⁴. S'appuyant sur des archives de l'entreprise et du Musée Godin dont certaines ont aujourd'hui disparu, ces auteurs se sont interrogés sur les raisons de l'échec final de la Société du Familistère, qui s'auto-dissout en 1968 pour des motifs essentiellement économiques. Leur argumentation, qui met en avant la responsabilité des Familistériens dans une forme de « dérive » de l'institution, repose en grande partie sur le témoignage d'un ancien gérant, René Rabaux, dont l'analyse très semblable est formulée dans un ouvrage non publié rédigé vers la même époque²⁵. Ce travail reste aujourd'hui le principal qui ait été consacré au devenir de l'Association : cependant, les efforts déployés par ces auteurs pour faire connaître le Familistère ont surtout permis une redécouverte de la pensée de Godin, qui demeure toujours bien plus étudié que ses successeurs, en dehors de quelques exceptions notables²⁶.

C'est pourquoi il nous a paru essentiel, au regard des recherches précédentes, de ne pas centrer notre étude sur l'action ou la pensée de Godin : celles-ci seront naturellement présentées, dans la mesure où il est indispensable de bien connaître le personnage et ses convictions, ne serait-ce que pour comprendre leur influence sur ses successeurs, mais sans chercher à les interroger à nouveau. Même si de nombreuses archives personnelles rendraient possible un approfondissement de l'étude de ses idées, de leur évolution dans le temps ou encore de ses réseaux d'influence, la question de la filiation intellectuelle entre sa pensée et celle de Charles Fourier a ainsi été trop souvent étudiée, en particulier par Henri Desroche qui proposa l'expression de « fouriérisme dérivé »²⁷, pour qu'il semble nécessaire de l'aborder à nouveau. En revanche, la question de l'héritage, de la mise en pratique et de l'appropriation de cette pensée par ses successeurs apparaît véritablement comme un creux historique qui mérite une nouvelle approche. En effet, les études du Familistère menées jusqu'à ce jour se révèlent fort insatisfaisantes sur plusieurs points. Tout d'abord, l'attention focalisée sur le personnage de Godin a eu tendance à trop souvent favoriser une forme d'hagiographie, et ce d'autant plus que l'échec final est attribué au mauvais comportement de ses successeurs : cette admiration pour le Fondateur, entretenue et encouragée par les anciens acteurs de l'Association encore vivants, revient à s'interdire d'interroger la pensée et l'œuvre en elles-mêmes et de rechercher des causes structurelles, non seulement à la longue survie de la Société, mais également à son échec final. De plus, ce désintérêt pour l'époque postérieure à 1888 laisse dans l'ombre de nombreux éléments et de nombreuses périodes, pourtant essentielles pour l'histoire d'une entreprise : comment celle-ci

²⁴ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération de l'utopie socialiste. Godin et le Familistère de Guise*, Thèse de doctorat d'Etat de sciences économiques, Université de Paris I, 1978.

²⁵ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise : Godin et le Familistère de Guise*, ouvrage non publié, 1978.

²⁶ Jean-Luc Pinol, « Le Palais social : les projets de Godin et les pratiques familistériennes » in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), *Habiter l'utopie*, op. cit., pp. 73-89.

²⁷ Henri Desroche, *La société festive...*, op. cit.

a-t-elle survécu aux conflits militaires et aux occupations ? Les grands moments de conflits sociaux, dans les années 1890, au lendemain de la Grande Guerre, sous le Front populaire, en mai 1968, y ont-ils eu des échos ? De façon générale, l'évolution économique et sociale de l'Association reste peu abordée par des ouvrages ou des récits qui se concentrent sur l'originalité de la vie quotidienne dans le « Palais social ». Quant à la théorie globalement acceptée, selon laquelle l'échec de l'Association serait essentiellement dû à une propension à l'égoïsme de ses membres et à une absence d'« esprit coopérateur », elle paraît incomplète et insuffisante à plus d'un titre. Cette explication est en effet directement issue du témoignage d'un des anciens directeurs de la Société, René Rabaux, qui au cours de sa gérance s'est heurté plusieurs fois à l'opposition du personnel et a, en 1954, démissionné après un conflit avec une partie des Familistériens. Bien que ce témoignage ait su convaincre de nombreux observateurs qui, jusqu'à aujourd'hui, ont entièrement repris son analyse, il semble indispensable d'effectuer un croisement des sources afin de dresser un tableau plus objectif, autant que faire se peut, de la situation. Le témoignage de René Rabaux, quelle que soit l'importance accordée à son expertise, ne doit être considéré que comme le point de vue d'un acteur parmi d'autres, et mérite d'être analysé avec recul. Enfin, quand bien même cette théorie pourrait être vérifiée grâce aux archives, elle nécessite néanmoins une recherche de facteurs explicatifs : à moins d'estimer que l'augmentation du bien-être social entraîne inéluctablement une perte de combativité et une absence de solidarité, il nous faut chercher à comprendre pourquoi, et par quel processus, les Familistériens ne sont pas devenus des militants de la coopération et de la réforme sociale.

En plaçant au cœur de nos interrogations la notion d'« héritage », nous avons donc voulu détourner l'attention de Godin vers ses successeurs pour nous pencher sur la surprenante longévité de cette œuvre complexe : il s'agira ainsi d'étudier le processus de mise en pratique d'institutions destinées à survivre à leur créateur pour être prises en main par des ouvriers qui deviennent par là-même des héritiers matériels et spirituels. En effet, l'« œuvre » léguée par Godin à l'ensemble de son personnel comprend à la fois une entreprise, dont la gestion partiellement démocratique suppose une véritable appropriation par les ouvriers, une communauté qui doit se réorganiser sans son fondateur bien-aimé et enfin un projet politique complexe, dont les Familistériens sont chargés de se faire les propagandistes.

A la fois entreprise et association

Pour Godin, la question de la participation ouvrière au sein de l'entreprise ne peut se résumer à la distribution de bénéfices ou de parts de capital, même si ces deux aspects font partie intégrante de l'œuvre du Familistère. L'Association doit être démocratique et donner aux ouvriers un rôle décisionnel moins important en termes de pouvoir que sur le plan de la reconnaissance

sociale induite par de telles responsabilités²⁸. Cette appropriation de l'œuvre par les ouvriers apparaît ainsi d'autant plus centrale qu'elle entraîne pour les membres de l'Association de très nombreux choix qui sont plus ou moins assumés et justifiés.

Toute appropriation implique une juste compréhension du contenu de l'héritage : or, les statuts rédigés par Godin quelques années seulement avant sa mort ne suffisent pas toujours à éclaircir les intentions réelles du Fondateur. En sachant que celui-ci envisageait lui-même de modifier le fonctionnement de la Société, l'interprétation des statuts et, au-delà, de la volonté posthume de Godin reste aléatoire, et fait intervenir les opinions personnelles des uns et des autres pour aboutir à des lectures parfois contradictoires. Le dilemme perdure pendant toute la période étudiée. Faut-il conserver l'œuvre telle qu'elle a été conçue par le Fondateur, ou la faire évoluer dans le sens qu'il aurait souhaité (mais lequel) ? La présence *post-mortem*²⁹ de Godin, figure révéralée du Fondateur, à la fois génie industriel et bienfaiteur, ne fait qu'accroître la difficulté, et pose la question de la place accordée à cette figure dans les discours : dans quelle mesure la mémoire du Fondateur apparaît-elle comme un élément rhétorique indispensable à toute argumentation interne ?

Ce dilemme conserver/modifier apparaît d'autant plus crucial au fur et à mesure que se développent des contraintes extérieures au Familistère, vis-à-vis desquelles Godin n'a pu donner aucune consigne : la dévastation liée aux guerres et aux occupations, le bouleversement économique mondial de la crise des années 1930, ou tout simplement le phénomène d'inflation qui, à partir de 1914, perturbe profondément le système traditionnel de financement de l'entreprise comme des œuvres sociales. Dès lors, il s'agit moins de faire évoluer l'Association que de lui permettre de s'adapter et conséquemment de survivre. Dans le même ordre d'idées, l'évolution des conditions sociales est un contexte dont les successeurs de Godin doivent tenir compte : alors que la République intervient de façon croissante pour résoudre la question sociale, et que, dans un mouvement parallèle, le niveau de vie des catégories laborieuses s'élève, le positionnement de l'Association semble à revoir : faut-il s'intégrer à cette nouvelle organisation sociale en se laissant simplement « rattraper », ou faut-il au contraire innover pour, comme le dit l'administrateur-gérant René Rabaux « rester à la tête du mouvement social »³⁰ ?

Si ces multiples questions soulèvent des débats plus ou moins vifs au sein de l'Association, elles en entraînent d'autres bien plus graves, touchant au thème de la responsabilité et par conséquent de la légitimité des différents membres de l'Association. Celle-ci n'est en effet pas organisée selon le sacro-saint principe coopératif « un homme, une voix », mais selon une hiérarchie interne conçue par Godin à la fois comme un ascenseur social et intellectuel et comme

²⁸ Alain Caillé, *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte, 2007.

²⁹ Expression à comprendre bien entendu dans le sens de l'influence exercée par le souvenir du Fondateur, même si Godin, qui comme bien de ses contemporains faisait tourner les tables pour parler aux morts, a pu faire partager ses convictions spiritistes à certains Familistériens.

³⁰ Archives Départementales de l'Aisne (ADA), 984 W 160, Courrier de René Rabaux au préfet de l'Aisne, 29 juillet 1942.

un moyen de différencier la rémunération selon le critère du « talent » mis en avant par Charles Fourier. Elle répartit les individus travaillant au sein de l'Association en quatre groupes que les statuts qualifient de « titres » ou de « catégories », et que pour plus de clarté nous appellerons « catégories sociales », le terme de « titre » désignant également une part du capital de l'entreprise. Selon ces catégories, le rapport à l'Association apparaît fort différent. La première catégorie sociale, celle des auxiliaires, ne comprend que de simples salariés. La seconde et la troisième, celle des participants et des sociétaires, regroupent ceux qui sont au surplus propriétaires de l'entreprise et à ce titre participent aux bénéfices. La dernière, enfin, est celle des associés qui cumulent salaire, participation aux bénéfices, au capital et à la gestion, grâce à un droit d'intervention dans les prises de décision. Cette hiérarchie se double d'une autre pyramide parallèle, celle qui, de façon très classique – au grand dam des militants fouriéristes qui regrettent la non application de la théorie du travail attrayant³¹ – répartit les travailleurs selon leur profession et leurs responsabilités au sein de l'entreprise : ouvriers et employés, contremaîtres et directeurs, l'ensemble étant coiffé par un conseil de gérance composé des directeurs et d'un administrateur-gérant responsable de la Société. Dans le cadre de cette double hiérarchie, se pose le problème de la responsabilité, de la légitimité et de l'autorité de chacun : qui est autorisé par les statuts, et par conséquent qui est légitime pour prendre les plus graves décisions concernant, d'une part la marche de l'entreprise, d'autre part le fonctionnement de l'Association ?

Ce problème est central à plus d'un titre. La pratique d'une véritable démocratie ouvrière, telle que Godin l'espérait, passe par l'établissement d'un climat de dialogue et de décision collective qui suppose non seulement l'institutionnalisation par les statuts de lieux de discussion périodique – conseils ou assemblées – mais aussi une certaine capacité à maîtriser des compétences et des savoirs : décider collectivement n'est en rien une chose facile ou évidente, particulièrement si des intérêts divergents émergent. Cela suppose des règles (comment se prend la décision finale ? qui tranche, en cas de conflit ?), un mode de représentation considéré par tous comme légitime et une capacité à discuter, négocier ou aboutir à un compromis. Cependant, ce mode de gestion peut apparaître à la fois lent, puisque l'obtention d'un accord collectif prend plus de temps qu'une décision solitaire, et surtout périlleux, puisqu'il fait intervenir dans la prise de décision des individus que leur formation intellectuelle ou professionnelle n'a pas préparés à une telle responsabilité. Comme toutes les entreprises « démocratiques »³² et plus largement les régimes politiques, le Familistère et Godin lui-même sont confrontés au terrible dilemme qui oppose la démocratie et l'efficacité³³ : dans quelle mesure le personnel peut-il ou doit-il être consulté ? Comment mettre en place un système d'éducation coopérative – comme il existe

³¹ Bernard Desmars, *Les militants...*, op. cit., p. 361-362. Dans la théorie de Charles Fourier, les individus doivent choisir leur activité en fonction de leurs passions, de façon à ce que le travail devienne « attrayant ».

³² Sébastien Gand et Blanche Segrestin, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques » », *Entreprises et histoire*, n° 57, 2009/4, p. 126-140.

³³ Danièle Demoustier, *Entre l'efficacité et la démocratie : les coopératives de production*, Paris, Ed. Entente, 1981.

aujourd'hui une éducation civique – qui prépare les ouvriers à la gestion d'une entreprise ? La participation ouvrière n'est pas, et Godin le savait, un phénomène qui se décrète. Elle nécessite au contraire une éducation et une appropriation, d'où la recherche d'un équilibre entre partage du pouvoir au sein de l'Association et respect d'une hiérarchie professionnelle jugée indispensable.

La prise de décision collective suppose enfin l'établissement d'un certain nombre de priorités, une vision commune de l'objectif à atteindre. Or, dans le cas du Familistère, à la fois entreprise et coopérative, le choix de cette priorité apparaît problématique : la prospérité économique est indispensable, puisque c'est elle qui finance l'ensemble communautaire, mais la nature même du Familistère n'est-elle pas d'être avant tout une œuvre de progrès social ? Ces deux aspects ne sont pas nécessairement contradictoires : pour Godin, qui définit le travail comme tout acte contribuant au progrès des conditions de vie humaine³⁴, le profit doit évidemment avoir une utilité sociale et collective. Mais, pour conserver à l'entreprise sa prospérité, les successeurs de Godin sont confrontés à des choix difficiles, notamment lorsque la concurrence a pour effet de pousser à une recherche croissante de rendement et de productivité. Des conflits d'intérêts peuvent ainsi naître entre ceux qui se fixent pour objectif la prospérité, et donc la compétitivité de l'entreprise, et ceux qui souhaitent que l'Association reste une exception sociale, rendant d'autant plus difficile, voire impossible, l'adoption d'un compromis et de décisions véritablement collectives.

L'Association au sein de son environnement

On le voit, il est impossible d'étudier l'Association pour elle-même, de manière isolée, sans tenir compte des multiples contraintes extérieures qui s'imposent à elle. D'une façon générale, les interactions entre le Familistère et le monde extérieur apparaissent comme un élément indispensable à la compréhension de son évolution. À l'inverse, les écrits consacrés au Familistère depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'à ces dernières années tendent à représenter l'Association comme un monde clos et fortement replié sur lui-même, comme si son caractère unique – seule réalisation fouriériste durable, sans aucun imitateur – lui attribuait nécessairement une forme d'insularité, intrinsèquement liée à l'étiquette d'« utopie » si souvent utilisée. Cette impression fréquemment transmise mérite en elle-même d'être interrogée, afin de comprendre comment elle s'est forgée, et si les acteurs eux-mêmes partageaient ce sentiment. Poser la question de l'insularité réelle et supposée du Familistère semble d'autant plus important que la notion apparaît contradictoire avec l'intention affirmée de Godin de faire de son œuvre un modèle facilement imitable en tout ou partie. Or, devenir un modèle suppose d'être connu (d'où l'effort de propagande ou de publicité fourni par Godin, à charge pour ses successeurs de l'imiter) et d'influencer, sinon les actions, du moins la pensée d'acteurs étrangers au modèle lui-même : la

³⁴ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, Paris, Guillaumin, 1871, réédité par Jen-Luc Pinol et Jean-François Rey, Quimperlé, La Digitale, 1979.

question du regard porté sur le Familistère à travers le temps apparaît donc comme toute aussi importante que celle du regard porté par les Familistériens sur eux-mêmes et sur leur héritage.

La notion d'insularité a tout d'abord une dimension géographique : construit au milieu du XIX^e siècle à la marge d'une petite ville non industrielle et dominée par une activité commerciale et agricole, malgré l'urbaphobie dominante des utopistes³⁵, le Familistère est peu à peu avalé par la croissance urbaine jusqu'à apparaître aujourd'hui intégré au cœur de la petite ville de Guise³⁶. Par son fonctionnement autarcique, le Palais social peut provoquer une forme de rivalité : une école mixte et laïque face à l'enseignement catholique local, des magasins coopératifs à prix coûtant (ou presque) face aux commerçants de la ville, un théâtre dans une ville qui n'en possède pas³⁷... De plus, l'agrandissement rapide de l'usine Godin, qui atteint plus de mille salariés à la mort du Fondateur, représente la naissance d'une communauté ouvrière angoissante pour la bourgeoisie locale qui conserve une forte méfiance vis-à-vis de cette classe laborieuse jugée potentiellement dangereuse³⁸ et ce d'autant plus que le chef de cette communauté revendique ouvertement son adhésion aux idées socialistes. Si Godin est malgré tout accepté comme un notable à part entière – il est après tout un ancien député, membre du conseil municipal de Guise et du conseil général de l'Aisne – la place des ouvriers au sein de la vie politique locale semble bien plus problématique. Si du vivant de Godin les Familistériens apparaissent peu politisés et peu actifs, il semble logique que l'éducation reçue au Familistère et l'appropriation des idées du Fondateur entraînent un désir accru de participation à la vie politique locale, voire nationale. Sur le plan national comme municipal, l'intégration progressive de militants ouvriers dans la vie politique soulève en général la question de leur légitimité et de leurs compétences³⁹, mais dans ce cas particulier où les membres de l'Association sont eux-mêmes habitués aux pratiques électorales et à une prise de responsabilités, le problème s'approfondit. Il importe donc de replacer le Familistère au cœur de la ville pour étudier l'évolution de leurs rapports réciproques, sur les plans politique, économique et social, et ce d'autant plus que la fracture Familistère/ville traverse également l'usine. En effet, aucun autre corps de logement n'étant construit après la mort de Godin, en 1888, un nombre croissant d'ouvriers membres de l'Association vivent en ville, et apparaissent à la fois à l'intérieur du Familistère en tant que communauté de travailleurs, mais à l'extérieur si l'on ne considère que le lieu de vie. Il est donc fondamental de s'interroger sur les conséquences de cette fracture, qui n'est pas sans entraîner des divergences d'intérêts et des conflits.

³⁵ Frédéric Moret, *Les socialistes et la ville : Grande-Bretagne, France 1820-1850*, Lyon, ENS Editions, 1998. Arnaud Baubérot et Florence Bourillon (dir.), *Urbaphobie. La détestation de la ville aux XIX^e et XX^e siècles*, Pompignac, Éditions Bière, 2009.

³⁶ Voir le plan de la ville, annexe n° 2.

³⁷ Et qui ne possède aujourd'hui toujours pas d'autre théâtre que celui du Familistère.

³⁸ Association de termes rendue célèbre par Louis Chevalier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIX^e siècle*, Paris, Perrin, Réed. 2007.

³⁹ Michel Offerlé, « Illégitimité et légitimation du personnel politique ouvrier en France avant 1914 », *Annales ESC*, 39/4, 1984, pp. 681-716.

Si, d'un autre point de vue, on considère le Familistère avant tout comme une entreprise, se pose la question de son insularité au sein du monde économique, et plus particulièrement au sein de sa branche professionnelle. L'Association est certes une forme de coopérative unique en son genre, mais elle est aussi, en 1888, une entreprise extrêmement prospère, qui occupe une des premières places au sein de son marché. Quel regard la profession porte-t-elle sur elle ? Reste-t-elle méfiante vis-à-vis d'un modèle social qui rompt avec un paternalisme généreux mais valorisant l'autorité patronale, ou reconnaît-elle la vitalité économique d'une entreprise concurrente ? Si les différents administrateurs-gérants semblent obtenir cette reconnaissance de la part de leurs confrères, on peut se demander si elle s'étend à l'ensemble de l'œuvre. Autrement dit, les gérants sont-ils considérés par leurs confrères en tant que représentants élus d'une coopérative de production, ou comme les patrons d'une entreprise au fonctionnement particulier ? À l'inverse, on peut se demander en quoi les relations professionnelles établies par ces gérants avec leurs concurrents influencent leur comportement : cherchent-ils à les imiter, ou à s'en démarquer ? Se considèrent-ils eux-mêmes comme différents, visant des objectifs et des intérêts opposés à ceux de ces hommes qu'ils fréquentent, et qui ont reçu une formation similaire à la leur ? La question de cette influence réciproque devient de plus en plus présente avec le temps : alors que le patronat français s'organise progressivement jusqu'à devenir un « partenaire social » prenant position face à l'Etat, aux partis politiques et au syndicalisme ouvrier⁴⁰, quel positionnement peut prendre la gérance du Familistère ? Comment réagit-elle à la fois face à ce mouvement d'organisation du patronat en tant que force sociale, et face aux différentes propositions ou idées avancées par ses représentants ? La question se pose notamment en périodes de conflit social – on pense bien sûr au Front populaire – mais aussi plus généralement vis-à-vis de problèmes plus économiques : pour ou contre l'interventionnisme croissant de l'Etat ? Quelle réaction, après 1950, face à l'intégration européenne ?

Enfin, reste à poser la question de l'insularité du Familistère au sein du mouvement social, terme un peu vague mais qui semble seul capable d'unir tous ceux qui, comme Godin, cherchaient une réponse à la « question sociale »⁴¹. L'héritage de Godin n'est en effet pas seulement matériel : il comprend aussi un vaste programme de réformes, et un ensemble très large d'idées dont le Familistère n'est qu'un élément. Dans quelle mesure les successeurs – dirigeants et ouvriers – se l'approprient-ils ? Cherchent-ils à défendre et à faire connaître ces idées ? Se les transmettent-ils de génération en génération, ou cette partie de l'héritage tend-elle à être perdue ? Peut-on percevoir une influence – réelle ou affirmée – de ces idées sur les prises de position assumées par

⁴⁰ Henry Ehrmann, *La politique du patronat français : 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959 ; Henri Weber, *Le parti des patrons : le CNPF 1946-1986*, Paris, Seuil, 1986 ; Danièle Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.

⁴¹ Giovanna Procacci, *Gouverner la misère : la question sociale en France : 1789-1848*, Paris, Seuil, 1993 ; André Gueslin, *L'invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX^e siècle*, Paris, Economica, 1998 ; Christian Topalov (ed.), *Les laboratoires du nouveau siècle : la nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, EHESS, 1999 ; Janet Horne, *Le Musée social aux origines de l'Etat providence*, Paris, Belin, 2004.

la suite par les ouvriers ou par la gérance ? De façon plus générale, la question de l'héritage intellectuel, pour ne pas dire idéologique, de Godin suppose que l'on replace le Familistère dans le contexte des mouvements de pensée de l'époque : comment ses membres se positionnent-ils face aux différents acteurs qui, chacun à leur façon, possèdent des liens avec Godin et plus généralement ont avec lui des objectifs communs ? Il s'agit ici notamment des militants fouriéristes, qui considèrent le Familistère comme une réalisation partielle des théories de leur maître à penser, des coopérateurs, qui à la fin du XIX^{ème} siècle s'organisent et se structurent, notamment sous l'influence de l'Ecole de Nîmes et de Charles Gide⁴², mais aussi de tous ceux qui se définissent eux-mêmes comme les représentants et les défenseurs de la cause ouvrière : sur le plan politique, il s'agit essentiellement – mais pas uniquement – des partis socialiste et communiste et, sur le plan social, du syndicalisme ouvrier, qui progressivement s'organise, se divise et se diversifie. Poser la question des rapports entretenus par le Familistère avec ces acteurs si divers suppose d'interroger leur perception réciproque et de savoir, d'une part, comment les Familistériens perçoivent ces différents mouvements : se considèrent-ils concernés par leurs discours, souhaitent-ils participer à l'un ou l'autre de ces mouvements ? D'autre part, il convient de se demander comment ces groupes envisagent l'œuvre de Godin. Sont-ils critiques, ignorants, admiratifs ? Appellent-ils les Familistériens à les rejoindre ? En cherchant à répondre à ces multiples interrogations, il nous sera possible de comprendre les différences influences extérieures qui s'exercent sur le Familistère et contribuent à expliquer son évolution interne.

Le Familistère : une entreprise dans son temps

Ce questionnement centré sur les rapports réciproques établis par le Familistère avec son environnement géographique, professionnel et idéologique tend à ne pas réduire cette étude à une approche purement monographique. Certes, les monographies d'entreprise ont été et sont toujours un instrument indispensable de la *business history* pour laquelle elles restent des éléments de compréhension essentiels, surtout lorsqu'elles portent sur une « expérience exceptionnelle et atypique [...] mérit[ant] tout l'intérêt qu'on lui porte, indépendamment de toute considération de représentativité »⁴³. L'histoire de Familistère attire l'attention pour elle-même grâce à son long succès et à sa réussite qui ont permis de rendre célèbres, de façon parfois totalement indépendante, la marque Godin et l'œuvre sociale du Familistère. Mais dans le même temps, l'échec de l'Association qui, en 1968, ne permet la survie de la marque qu'au prix du sacrifice de l'organisation sociale mérite tout autant d'attirer notre intérêt, la compréhension des échecs, face

⁴² Jean Gaumont, *Histoire générale de la coopération en France : les idées et les faits, les hommes et les œuvres*, Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation, 1923-1924 ; Henri Desroche, *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Editions ouvrières, 1976 ; Marc Penin, *Charles Gide 1847-1932 : l'esprit critique*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; Alain Chatriot, « Les coopérateurs », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar, *Histoire des gauches en France*, Volume 2, Paris, La Découverte, 2005, pp. 91-97 ; Patricia Toucas-Truyen, sous la direction de Michel Dreyfus, *Les coopérateurs. Deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2005.

⁴³ Jean-Charles Asselain, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? », *Revue économique*, 2007/1, Vol. 58, p. 158.

cachée voire « honteuse » de l'aventure industrielle⁴⁴, apparaissant tout aussi nécessaire que celle du succès.

Cependant, une telle monographie d'entreprise nécessite aussi une mise en perspective qui permette d'en interroger la représentativité. Adopter une démarche comparative s'impose donc, en dépit de l'exception que représente le cas étudié, à la fois grande entreprise et coopérative de production. Il s'agira ainsi d'interroger cette « exception » par une mise en parallèle avec d'autres coopératives de production, qui restent cependant plus rares et bien moins étudiées que la coopération de consommation. On pense par exemple à la verrerie ouvrière d'Albi⁴⁵, dont le destin présente de fortes ressemblances avec l'usine Godin – persistance économique rendue possible grâce à l'abandon du statut coopératif – mais dont l'organisation interne, reposant sur le rôle actif des syndicats, présente un contraste très fort avec celle du Familistère. Le cas de l'usine écossaise de New-Lanark, souvent mise en parallèle avec celle de Guise⁴⁶, offre lui aussi un parallèle saisissant, puisque c'est aussi en 1968 qu'elle ferme ses portes, mais l'absence de véritable système de participation ouvrière à la gestion de l'entreprise la sépare elle aussi de l'exemple familistérien, qui joint – du moins en théorie – la démocratie ouvrière à l'œuvre sociale. Dans le même état d'esprit, il peut aussi être intéressant de comparer le système social du Familistère à celui des entreprises « classiques » dites paternalistes : on pense par exemple aux firmes Michelin⁴⁷, Schneider⁴⁸, Menier⁴⁹, Péchiney⁵⁰, aux fonderies de Pont-à-Mousson⁵¹, ou encore à celle du très catholique Léon Harmel⁵²... Enfin, sur le plan industriel, s'il est toujours possible d'établir des comparaisons avec les stratégies suivies par de grandes entreprises de taille similaire, on peut regretter l'absence d'études portant sur des concurrents directs de Godin, malgré la célébrité de certains noms, en dehors de De Dietrich, pour qui le chauffage n'était cependant qu'une activité parmi d'autres⁵³. Aucune monographie n'est en effet consacrée à l'industrie du

⁴⁴ Michel Hau, « La face cachée de l'aventure industrielle », *Entreprises et histoire*, 2001/1, n° 27, p. 4-6.

⁴⁵ Marie-France Brive, *La Verrerie ouvrière d'Albi, étude historique (1895-1931)*, Thèse de doctorat d'Histoire (Rolande Treppe dir.), Université Toulouse-Le Mirail, 1980, Paris, L'OURS, 1983.

⁴⁶ Victor Baroteaux, Robert Owen et Jean-Baptiste André Godin : deux industriels visionnaires du XIX^e siècle qui croyaient au bonheur de l'Homme par le travail. *New Lanark et le Familistère de Guise, des réalités « oubliées »*, Master 2 (M. Bussière dir.), Université Paris IV, 2008.

⁴⁷ André Gueslin (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1889 à 1980* (2 tomes), Paris, Ed. de l'Atelier, 1993 (Tome 1 : 1889-1940) – 1999 (Tome 2 : 1940-1980) ; Lionel Dumond, *L'épopée Bibendum : une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Ed. Privat, 2002.

⁴⁸ Louis Bergeron, *Le Creusot : une ville industrielle, un patrimoine glorieux*, Paris, Belin, 2001 ; Dominique Schneider, *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville (1836-1960)*, Catalogue d'exposition (Musée d'Orsay 1995), Paris, Fayard, 1995.

⁴⁹ Nicolas Delalande, « Émile-Justin Menier (1826-1881), de l'industriel philanthrope à l'économiste républicain », *Hypothèses*, 2007/1, pp. 117-125.

⁵⁰ Gérard Vindt, *Les hommes de l'aluminium : histoire sociale de Péchiney 1921-1973*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2006.

⁵¹ Alain Baudant, *La protection ouvrière de Pont-à-Mousson de 1918 à 1939*, Paris, Association pour l'étude de l'histoire de la Sécurité sociale, 1978 ; du même auteur, *Pont-à-Mousson 1918-1939. Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980. Sur le même sujet, on pourra consulter les mémoires de l'ancien dirigeant Roger Martin, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.

⁵² Joan L. Coffey, *Léon Harmel. Entrepreneur as Catholic Social Reformer*, Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press, 2003.

⁵³ Michel Hau, *La Maison De Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.

chauffage en général, ni aux principaux fabricants de ce secteur, tels qu'Arthur Martin, Faure, Deville ou la Société générale de Fonderie.

Néanmoins, cette démarche comparative doit nous amener moins à établir des parallèles entre des objets plus ou moins similaires – l'accumulation de monographies ne formant pas une comparaison – qu'à mettre en perspective notre étude par la recherche de liens avec l'histoire macroéconomique⁵⁴, que le cas du Familistère peut illustrer, en vérifiant certaines thèses générales ou au contraire en présentant un contre-exemple remarquable sinon significatif. La survie de la Société du Familistère permet d'établir une analyse du temps long, et de mesurer notamment le passage de l'ancien au nouvel « esprit du capitalisme »⁵⁵. De l'ancien, on étudiera notamment la permanence du questionnement touchant à la nécessaire limitation de la concurrence, considérée par la gérance du Familistère à la fois comme un bienfait et une menace⁵⁶ et par conséquent le regard porté sur l'Etat, tour à tour assimilé à un indispensable protecteur ou à un agent intrusif. Pour de nombreux patrons, la réponse à ce dilemme se trouve dans le corporatisme⁵⁷ : derrière la grande variété de sens différents pris par le terme, celui-ci renvoie dans son ensemble à l'idée d'une représentation des intérêts économiques, et à l'organisation des entreprises en des « corporations » professionnelles disposant d'un pouvoir de régulation économique et sociale⁵⁸. Développée à la fin du XIX^e siècle par des tenants du catholicisme social tels que René de La Tour du Pin et Albert de Mun, cette théorie attire particulièrement l'attention d'une partie du patronat au cours des années 1930, dans l'espoir de trouver une solution durable à la crise économique et sociale qui touche le pays. Sous l'appellation d'« organisation professionnelle », cette idée regroupe des chefs d'entreprise « modernisateurs »⁵⁹, soucieux de productivité et de collaboration sociale, et finit par séduire l'administrateur-gérant du Familistère. À partir de 1934, l'Association se voit ainsi impliquée par son principal dirigeant dans un mouvement de pensée qui trouve son apogée sous le régime de Vichy⁶⁰.

Quant à la question du nouvel « esprit du capitalisme », que Luc Boltanski et Eve Chiapello définissent comme les éléments de discours qui justifient et encouragent l'implication positive des travailleurs au sein d'un système reposant sur leur force productive, elle se pose de façon accrue au Familistère : si l'Association propose en effet une alternative en matière de

⁵⁴ Jean-Charles Asselain, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? », art. cité, p. 156.

⁵⁵ Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

⁵⁶ Jean-Pierre Hirsch, « Retour sur l'ancien esprit du capitalisme », *Revue d'histoire du XIX^e siècle*, n°23, 2001, pp. 87-104. Du même auteur, on consultera bien entendu la thèse : *Les deux rêves du commerce : entreprise et institution dans la région lilloise (1780-1860)*, Paris, Ed. de l'EHESS, 1991.

⁵⁷ Thématique qui a fait, ces dernières années, l'objet de plusieurs publications, notamment Steven L. Kaplan et Philippe Minard (ed.), *La France, malade du corporatisme ? XVIII^e-XX^e siècles*, Paris, Belin, 2004 et Olivier Dard (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XX^e siècle*, Berne, Peter Lang, 2011.

⁵⁸ François Denord, « Corporatisme », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 1018-1022.

⁵⁹ François Denord et Odile Henry, « La « modernisation » avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) », *Sociétés contemporaines*, n°68, 2007/04, pp. 21-103 ; voir également la thèse de François Denord, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007, sous la direction de Rémi Lenoir, EHESS, 2003.

⁶⁰ Jean-Pierre Le Crom, *syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Ed. ouvrières, 1995.

répartition des richesses, du capital et du pouvoir de décision, elle ne remet pas en cause le fondement même du capitalisme, qui est par conséquent davantage adapté que renversé. La répartition – non égalitaire – du profit n'est en soi qu'un moyen parmi d'autres de mobiliser les salariés, à l'intention desquels la gérance développe un discours défendant l'assimilation de l'entreprise à un « Bien commun » et établissant un lien de causalité entre l'œuvre sociale héritée et l'implication attendue des travailleurs, non sans se rapprocher du discours paternaliste traditionnel⁶¹. Cet aspect du problème peut ainsi nous amener à interroger l'œuvre sociale en tant qu'élément d'une politique de gestion du personnel, dont la générosité n'exclut pas l'existence de répercussions économiques en termes de recrutement ouvrier, de stabilisation du personnel ou également, quoique de façon plus difficilement quantifiable, de productivité. Même si l'on doit déplorer la rareté des sources dans lesquelles s'expriment les ouvriers de l'Association, les archives possèdent en revanche de très nombreux témoignages provenant de la gérance, qui permettent de reconstituer de façon très complète son discours vis-à-vis du personnel. Grâce à elle se dessine progressivement une culture d'entreprise⁶² : non pas celle qui existe véritablement au sein de l'usine de Guise, mais celle que ses dirigeants cherchent à créer, en transmettant aux ouvriers une représentation particulière de leur entreprise et d'eux-mêmes. En effet, la structure communautaire du Familistère, son organisation quasi-autarcique en une petite Cité, permettent de supposer l'existence d'une dynamique culturelle propre, dans laquelle la mémoire de Godin, la conscience de la mission transmise par le Fondateur, et la vie en collectivité jouent un rôle essentiel. Cependant, la « culture familistérienne » ne se confond pas nécessairement avec l'image que les acteurs, ouvriers et dirigeants, cherchent à donner d'eux-mêmes. Il est nécessaire de distinguer, d'une part, les valeurs et représentations des membres de l'Association, de celles que, d'autre part, Godin, puis ses successeurs à la gérance, auraient voulu susciter chez eux. Le décalage qui se forme entre ces différentes cultures d'entreprise, proclamées, espérées ou réelles, doit permettre de mieux comprendre à la fois le fonctionnement de l'Association et les rapports de force qui s'y créent.

De la même manière, l'étude de l'histoire de la Société du Familistère suscite une réflexion sur les facteurs du succès comme sur ceux de l'échec. Au sein d'une grande entreprise productrice de ce qu'on appelle communément un « bien de consommation durable », bien avant la naissance de l'électroménager, les facteurs de production que sont l'innovation ou l'investissement se combinent fortement à l'influence de la demande d'une clientèle dont l'évolution marque toute la période. Comprendre les sources de la réussite économique du Familistère suppose donc d'établir

⁶¹ André Gueslin, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle), *Genèses*, 7, mars 1992, pp. 201-211 ; Gérard Noiriel, « 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 1988, pp. 17-35 ; Erik Aerts, Claude Beaud et Jean Stengers (ed.), *Liberalism and paternalism in the 19th century*, Actes du Xème Congrès international d'histoire économique (Leuven 1990), Leuven, Leuven university press, 1990.

⁶² Alain Beltran et Michèle Ruffat, *Culture d'entreprise et Histoire*, Paris, Ed. d'organisation, 1991 ; Eric Godelier, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 2006 ; Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2010.

le rôle respectif, certes difficilement quantifiable, tant de l'augmentation des facteurs de production proprement dits – capital et force de travail – que de l'ensemble des autres sources de croissance : progrès techniques créés ou assimilés, formation professionnelle, organisation productiviste du travail, innovation commerciale et *marketing*... La capacité de l'entreprise à anticiper et à satisfaire – voire à susciter – la demande d'une clientèle aux goûts variables selon les lieux, les groupes sociaux et les époques contribue grandement à expliquer le succès économique, et surtout la naissance d'une marque porteuse de sens. La pression concurrentielle apparaît enfin comme un facteur explicatif dominant, qui s'exerce tant sur la stratégie commerciale que sur l'organisation interne de l'Association, déchirée entre l'héritage social du Fondateur et l'obligation accrue de s'adapter à l'évolution du marché national et international. De la même façon, se pencher sur les causes de l'échec invite à mesurer la part de responsabilité de chacun, et plus largement à se demander si la dissolution fut provoquée par des événements conjoncturels – difficultés économiques dues à l'ouverture européenne – ou par des causes structurelles liées à l'organisation même de l'Association. En 1970, Antoine Antoni, alors secrétaire général de la Confédération générale des SCOP, évoque comme élément explicatif une double « dégénérescence » de l'association, sur le plan coopératif et économique⁶³. Le choix du terme n'est pas anodin et renvoie à l'idée d'une incompatibilité de principe entre démocratie et efficacité au sein de l'entreprise⁶⁴. Selon cette thèse contestée, toute entreprise démocratique serait fatalement confrontée, soit à une « crise d'efficacité de la gestion », lorsque le processus démocratique fait obstacle à la prise de décision, soit à une « crise de légitimité démocratique » qui provoque l'abandon de certains principes d'égalité au nom de la nécessité économique. La compréhension des causes de la dissolution de l'Association en 1968 nous permettra de prendre position tant à propos des analyses contemporaines de la situation du Familistère que du débat plus général sur le caractère réaliste ou utopiste de la démocratie salariale.

Des sources multiples

Notre objectif est donc de compléter l'histoire connue du Familistère en revenant sur la période trop peu étudiée qui suit la mort de Godin jusqu'à la fin de l'Association en 1968. La rareté des études consacrées à cette période s'explique, entre autres, par un manque de sources disponibles : comme nous l'avons vu, c'est une question peu abordée dans la bibliographie, même ancienne. Pour ceux qui, dans les années 1970 et 1980, commencèrent à se pencher sur la question, les témoignages oraux⁶⁵ d'anciens habitants du « Palais social », comme Godin aimait

⁶³ *Le Monde*, 9 juin 1970, article reproduit ci-dessous p. 78.

⁶⁴ Sébastien Gand et Blanche Segrestin, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques » », art. cité, p. 130.

⁶⁵ Françoise Livache, « Les vices de la vertu » et Odile Martin « Les Familistériens et les autres », in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), *Habiter l'utopie...*, op. cit., pp. 89-100 et 101-104.

appeler le Familistère, offrirent une nouvelle source d'informations, certes inégale et discutable⁶⁶, mais riche en anecdotes significatives. Cependant, malgré l'existence de ces récits rétrospectifs, on constate un net déséquilibre dans la prise de parole entre, d'une part, le personnel salarié de l'usine et, d'autre part, la direction – appelée gérance – du Familistère, qui trouve une occasion annuelle d'exprimer son point de vue au cours des assemblées générales de la Société, dont les procès-verbaux constituent une source incontournable. Imprimés sous la forme de petits livrets dispersés au sein de multiples centres d'archives⁶⁷, ces procès-verbaux, une fois rassemblés, représentent une série longue quasi-complète extrêmement riche en informations⁶⁸. Ils comprennent en effet un rapport de l'administrateur-gérant – le successeur de Godin à la tête de la Société – sur la situation « morale » (comprendre les rapports sociaux au sein de l'usine), économique et financière de l'Association : ces rapports sont l'occasion pour le gérant d'évoquer des aspects très concrets de la marche de l'entreprise (organisation, financement, clientèle, politique commerciale...) mais aussi de donner son avis personnel sur de multiples questions, dressant ainsi un tableau indirect de la vie de l'association. Enfin, ces rapports contiennent également de très nombreuses données chiffrées, habitude prise par Godin et poursuivie par ses successeurs, malgré l'exception que constitue cette transparence à l'heure où le secret professionnel fait loi : données économiques (commandes, chiffres d'affaires, bénéfices⁶⁹...) et renseignements concernant l'œuvre sociale (dépenses d'éducation, subventions aux différentes mutuelles, détail de la répartition des bénéfices...). Ces rapports constituent donc une source essentielle qui fournit une analyse directe, périodique, de la vie de l'Association. Mais une seconde lecture les rend d'autant plus intéressants qu'au-delà des informations brutes qu'ils dévoilent, ils proposent aussi une interprétation subjective de ces informations, dont l'analyse apparaît révélatrice des clivages qui naissent entre la gérance et une partie du personnel, voire au sein de celui-ci.

Cette source exceptionnelle nécessitait cependant d'être à la fois complétée et croisée. Complétée, parce que de nombreux aspects de la gestion de l'entreprise restaient peu ou mal évoqués, notamment la clientèle ou les questions financières. Croisée, parce que ces rapports ne donnaient la parole qu'à la gérance, et non au personnel. Pour atteindre cet objectif, les archives de l'entreprise représentent une source essentielle. Elles sont divisées entre deux fonds : celui du Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) de Paris, qui possède de nombreux documents personnels de Godin et d'autres déposés par l'ancien administrateur-gérant, René

⁶⁶ L'idée d'une « histoire orale » suscite en effet de vastes débats méthodologiques. Voir, entre autres, Jean-Pierre Rioux, « L'histoire orale : essor, problèmes et enjeux », *Les Cahiers de Clio*, 75-76, 3e et 4e trimestres 1983 et Danièle Voldman, « L'histoire orale entre science et conscience », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, janvier-mars 1990, pp. 113-115.

⁶⁷ Essentiellement au Conservatoire des Arts et métiers, à l'Institut international d'histoire sociale d'Amsterdam et dans les collections du Familistère. Certains livrets manquants m'ont été fournis par d'anciens Familistériens, notamment M. Gilbert Noisette.

⁶⁸ Sur la période 1888-1968 qui nous intéresse, seuls les exercices 1955, 1958 et 1965 à 1967 n'ont pu être retrouvés.

⁶⁹ Ces rapports comprennent également le bilan comptable de l'exercice, qui jusqu'en 1945 s'organise selon une comptabilité propre à l'entreprise difficile à analyser, comme le montrent les quelques exemples reproduits en annexe (n° 19). En tant que société en commandite, l'Association n'est pas tenue de fournir le compte de pertes et profits.

Rabaux⁷⁰, et celui versé au début des années 2000 aux archives départementales de l'Aisne (ADA)⁷¹. Extrêmement riche bien qu'inégal selon les périodes⁷², ce dépôt nous a tout particulièrement aidée à comprendre la politique commerciale de l'entreprise, et surtout les rapports particuliers entretenus par celle-ci avec ses concurrents directs.

Le recueil de témoignages extérieurs à la gérance est apparu plus difficile : la presse locale y a contribué, notamment celle des périodiques socialistes puis communistes dans lesquels certains ouvriers du Familistère exprimaient des opinions et des analyses à la fois très subjectives et très révélatrices des fractures et des conflits présents au sein de l'Association. De façon plus individuelle, des correspondances, comme celle entretenue par certains Familistériens avec la famille de Godin, conservée à l'Institut international d'histoire sociale (IISH) d'Amsterdam avec d'autres documents familiaux⁷³, ou celle échangée pendant la Grande Guerre par les ouvriers du Familistère réfugiés en région parisienne (conservée dans le fonds du CNAM), nous apportent une vision différente de certains événements et permettent ainsi de croiser les affirmations et analyses.

Toujours dans l'objectif de croiser les informations, les archives publiques consultées offrent un regard extérieur sur l'Association, d'autant plus bienvenu que certaines questions, souvent sources de conflits, ne sont que très superficiellement évoquées par la gérance, notamment pendant la Seconde Guerre mondiale, période pour laquelle les archives publiques conservées aux ADA apparaissent comme une véritable mine de renseignements. Les mouvements sociaux, syndicaux ou politiques sont ainsi éclairés par les archives de la préfecture (ADA), tandis que les archives municipales (AM) de Guise évoquent de leur côté l'atmosphère générale de la ville, et les rapports parfois complexes qui s'établissent entre les habitants du Palais social et ceux de la ville.

Ces différentes sources permettent de dresser un tableau relativement complet du devenir de l'association, malgré un certain nombre de disparités : selon les périodes, les archives offrent parfois plus de renseignements d'ordre économique, ou touchant aux mouvements politiques et sociaux... Certains aspects de la vie de l'entreprise demeurent à l'inverse de véritables pages blanches : il s'agit notamment de la succursale bruxelloise de l'usine, dont les archives n'ont pu être retrouvées⁷⁴, et qui ne pourra par conséquent être évoquée qu'incidemment. Cependant, malgré ces défaillances évidemment frustrantes de la documentation, le corpus de sources qu'il

⁷⁰ CNAM, Fonds Godin (FG).

⁷¹ Archives départementales de l'Aisne (ADA), Fonds 83 J.

⁷² La Grande Guerre a notamment provoqué la destruction de très nombreux documents, ce qui explique la pauvreté du fonds concernant la période antérieure à 1918.

⁷³ IISH, Fonds Jules Prudhommeaux. Militant coopérateur et pacifiste de premier plan au début du XX^e siècle, Jules Prudhommeaux est lié par mariage à la famille de la seconde épouse de Godin, Marie Moret. Il est également le père d'André Prudhommeaux, militant anarchiste plus connu sous les pseudonymes d'André Prunier et Jean Cello. Bien qu'il soit lui-même né au Familistère, ce dernier ne conserve aucun lien avec Guise au cours de sa vie militante.

⁷⁴ Cette usine a vu son activité arrêtée par l'Association au début des années 1960, puis fut définitivement vendue par la société Le Creuset après 1970. Ses documents ne se retrouvent dans aucun des dépôts d'archives de l'entreprise, et aucune de mes démarches en Belgique ne m'a permis de les retrouver. Les archives publiques, qu'il s'agisse des Archives générales du Royaume ou de la commune de Schaerbeek, sur le territoire de laquelle fut implantée l'usine, n'évoquent pas non plus cet établissement, qui rassemblait entre 300 et 600 ouvriers.

nous a été possible de reconstituer offre avant tout l'opportunité d'interroger l'histoire du Familistère sur (presque) toutes ses facettes, et ainsi de proposer une réflexion tendant vers le global, sans séparer le lieu de vie de celui du travail, ni couper l'association de son environnement intellectuel ou géographique.

Suivre l'évolution du Familistère : quelle chronologie ?

Si ce questionnement général porte sur l'ensemble de l'histoire du Familistère, il est apparu indispensable d'établir des coupures chronologiques au sein d'une période (1888-1968) beaucoup trop longue pour permettre une approche purement thématique. L'inégale qualité des archives contribue aussi à rendre nécessaire ce découpage, puisque les sources n'éclairent pas toujours les mêmes thèmes en fonction des périodes. Par notre choix de nous concentrer sur l'idée d'héritage et d'appropriation, il était logique de faire débiter notre étude en 1888, même si la description de l'état des lieux à la mort de Godin nous obligera à des incursions dans les années précédentes. Quant à la délimitation des différentes bornes chronologiques, celle-ci devait nécessairement tenir compte à la fois des éléments extérieurs venus bouleverser la vie de l'Association – notamment les occupations allemandes des deux guerres mondiales – et des modifications internes à celle-ci.

L'histoire de l'Association présente en effet un rythme chronologique qui lui est propre, dans la mesure où cinq personnalités – une femme et quatre hommes – se succèdent à la tête de la Société après la mort de Godin.

Marie Moret-Godin (seconde épouse de Godin)	Janvier – juillet 1888
François Dequenne	Août 1888 – 1897
Louis-Victor Colin	1897 – 1932
René Rabaux	1933 – 1954
Raymond Anstell	1955 – 1968

Tableau 1. Les cinq administrateurs-gérants ayant succédé à Godin (1888-1968)⁷⁵

Marie Moret, de son nom de jeune fille, est la seconde épouse de Godin⁷⁶ : fille de son cousin Jacques Moret, que Godin avait accompagné dans son tour de France de compagnon au cours de sa jeunesse, elle devient rapidement la secrétaire personnelle, puis la compagne de Godin, qu'elle seconde dans la mise en œuvre de ses idées sociales. Tout particulièrement chargée de l'organisation du système éducatif, Marie Moret reconnaît elle-même n'avoir aucune compétence économique et n'avoir été choisie par les associés que pour son autorité morale. C'est

⁷⁵ Voir leurs portraits en annexe n° 8.

⁷⁶ Ayant longtemps vécu en concubinage, Godin et Marie Moret s'épousent en 1886, deux ans seulement avant la mort du Fondateur du Familistère. Même si elle est à partir de cette date désignée sous le nom de « Mme Godin », elle continue à utiliser son nom de jeune fille, notamment lorsqu'elle publie après 1888 des ouvrages consacrés au Familistère. Après sa mort, les Familistériens font installer son buste à l'arrière du tombeau de Godin, mais c'est toujours le nom de « Marie Moret » qui y est gravé.

pourquoi elle démissionne très rapidement pour laisser sa place à François Dequenne, le directeur de la fabrication. Godin, de son côté, avait accordé sa préférence à Louis Colin, un jeune ingénieur des Arts et Métiers, mais celui-ci décline l'offre, se jugeant trop peu expérimenté, tout en entrant au conseil de gérance. Il ne devient gérant que neuf ans plus tard, lorsque François Dequenne décide brusquement de démissionner suite à un conflit l'opposant à une partie des associés. Louis Colin le remplace donc, débutant en 1897 la plus longue gérance de l'histoire de l'Association : son « règne » est tout particulièrement marqué par l'occupation allemande de la Grande Guerre, qui provoque l'arrêt de la fabrication et la destruction de tout le matériel, sans compter une partie du Familistère lui-même. Son nom reste par conséquent attaché à l'effort de reconstruction, et ce n'est que sous l'effet de la maladie et d'un certain découragement face à la crise économique que Colin quitte son poste en 1933, pour être remplacé par son propre secrétaire, René Rabaux. Premier enfant du Familistère à accéder à la gérance, ce personnage occupe une place centrale dans l'histoire de l'Association, non seulement en raison de ses prises de position qui, sur de nombreux points, rompent avec celles de ses prédécesseurs mais aussi parce qu'il a fourni pendant et après sa gérance de très nombreux témoignages qui permettent de connaître sa pensée mieux que celle de n'importe quel autre Familistérien, Godin mis à part. Démissionnaire en 1954, lui aussi à cause de l'opposition manifestée par une partie des associés, il est remplacé par Raymond Anstell, qui apparaît par comparaison comme un personnage fort silencieux, dont la gérance reste dominée par de graves difficultés économiques qui mènent progressivement l'Association vers une dissolution qui lui paraît inévitable.

Cependant, malgré le cadre offert par cette succession de gérants aux personnalités très différentes, il est apparu peu pertinent d'adopter un tel découpage chronologique, tout d'abord en raison du déséquilibre qu'un tel choix entraînerait entre des périodes aux durées très inégales et pour lesquelles on dispose d'archives tout aussi disparates. La période postérieure à 1954, en particulier, est caractérisée par une plus forte pauvreté des sources provoquée par le silence relatif de l'administrateur-gérant, peu enclin à développer sa pensée, mais aussi par une plus grande rareté des archives publiques, tant préfectorales que municipales. Disposant à l'inverse de données chiffrées plus nombreuses, cette période ne pouvait notamment être étudiée de façon séparée. Mais le principal obstacle à ce découpage chronologique reste l'existence d'une forme de continuité d'une gérance à l'autre : ainsi, le conflit qui pousse François Dequenne à la démission en 1897 se reproduit quelques années plus tard sous la gérance de Louis Colin, tandis que René Rabaux, lors de son élection, doit affronter les mêmes difficultés économiques que son prédécesseur.

Il apparaît donc plus pertinent d'adopter un découpage chronologique qui tienne davantage compte de ces continuités et, inversement, des véritables ruptures qui se produisent dans l'évolution de l'Association, ruptures qui sont le plus souvent provoquées par des contraintes

extérieures. C'est pourquoi nous avons distingué trois principales périodes : avant 1914, les successeurs sont essentiellement confrontés à l'obligation d'assumer l'héritage sous ses multiples facettes, économiques, sociales et politiques. La Grande Guerre bouleverse cette situation, non seulement en détruisant une partie essentielle de cet héritage, mais aussi en mettant fin à un certain nombre de débats internes liés à l'interprétation des statuts rédigés par Godin : désormais, la question dominante est celle de restaurer l'héritage tel qu'il était, objectif plus vaste que la seule reconstruction industrielle et qui impose des choix difficiles et parfois sources de conflits. La crise économique ne modifie pas immédiatement cette situation : l'œuvre économique et sociale, mise en danger par la crise comme elle le fut par la guerre, doit être avant tout conservée, au détriment de tout projet d'évolution, de progrès ou de modernisation. L'année 1938, en revanche, apparaît au sein de l'Association comme une date charnière. L'amélioration de la situation économique de l'entreprise, l'apaisement des relations sociales, et le rapprochement opéré avec certains concurrents permettent à la gérance d'accorder la priorité à des projets de modernisation de l'usine, mais aussi de l'ensemble de la profession, qui avaient longtemps dû être repoussés. À la veille de la guerre s'ouvre donc une dernière période pendant laquelle, même au cours des années noires de l'Occupation, le défi essentiel auquel est confrontée l'Association est de réussir cette modernisation rendue indispensable tant par l'évolution des techniques que par celles du marché – la concurrence occupant une place centrale dans les préoccupations de la gérance – ou des conditions de vie. La guerre en elle-même ne représente pas véritablement de rupture, dans la mesure où l'on constate une très forte continuité dans la stratégie suivie par la gérance entre la fin des années 1930 et les années 1950.

A l'intérieur de ces trois grandes parties chronologiques, notre démarche reste cependant thématique, afin de souligner les principaux phénomènes qui se produisent, sans nécessairement établir un récit chronologique détaillé qui ne représenterait au mieux qu'une liste d'événements sans véritable mise en perspective. La première partie est notamment l'occasion de présenter l'œuvre dans sa complexité, tout en interrogeant le processus d'appropriation des premiers successeurs. Il s'agira tout d'abord (chapitre 1) de comprendre comment s'établit l'équilibre entre la démarche entrepreneuriale d'une part et l'œuvre sociale d'autre part : comment maintenir une prospérité exceptionnelle indispensable au financement d'une œuvre sociale qui peut être considérée, selon les points de vue, à la fois comme le véritable objectif d'une entreprise pensée pour être d'utilité sociale et comme un handicap pesant sur la compétitivité de la Société ? Nous mettrons ensuite en avant la question de la réalisation d'une démocratie salariale (chapitre 2), dans laquelle le pouvoir est partagé selon un équilibre précaire entre délibération collective et autorité des plus compétents, cette dernière étant compensée par la mise en place d'un système de transmission des savoirs et des compétences destiné à préparer les ouvriers à l'exercice des responsabilités. Cet équilibre n'est cependant pas sans être questionné, voire contesté, par certains acteurs, qui estiment de leur responsabilité de poursuivre l'œuvre de Godin en revendiquant de

plus grandes possibilités d'initiative pour le personnel, ou tout au moins pour les associés. Cette appropriation partielle de l'héritage intellectuel ne concerne pas seulement le Familistère en lui-même, mais également l'ensemble des projets de réforme développés par Godin afin de dessiner son modèle de République (chapitre 3) : de façon générale, il s'agit de savoir si ces idées ont été véritablement reprises et défendues par les membres de l'Association, et si l'exemple de Godin a réussi à susciter chez eux un engagement militant, qu'il soit syndical, associatif ou politique. Après la mort du Fondateur, certains proches continuent en effet de défendre ses idées et ses projets, tandis que d'autres s'en réclament pour s'impliquer au sein de mouvements plus politiques, non sans provoquer des réactions de la part des conservateurs locaux.

Dans ce contexte, la Grande Guerre apparaît comme un événement dévastateur qui remet en cause à la fois la stratégie industrielle et l'organisation sociale de l'Association. La destruction par les Allemands, lors de leur retraite, de tout le matériel de l'usine entraîne la nécessité pour l'Association de reconstruire entièrement sa capacité de production, et remet en cause l'existence même de l'œuvre sociale, financée par l'entreprise. Le chapitre 4 porte donc sur les moyens mis en œuvre pour réussir cette reconstitution industrielle et sociale de l'héritage, et notamment sur l'occasion offerte par la reconstruction de moderniser l'entreprise, contrairement au mythe de la reconstitution « à l'identique ». Dans le même temps, l'Association se voit confrontée à une menace grandissante représentée par la concurrence qui, en particulier pendant la crise économique, est perçue comme la cause essentielle de l'incapacité de la profession à surmonter ses difficultés : cette analyse explique le rapprochement opéré par René Rabaux avec les idées dites « corporatistes » qui visent à proposer une limitation de la concurrence par le biais d'ententes professionnelles (chapitre 5). Ces différentes préoccupations d'ordre essentiellement économique poussent la gérance à accorder la priorité aux besoins de l'entreprise au détriment de la politique sociale, ce qui contribue à approfondir les inégalités internes (chapitre 6). Le mécontentement croissant de certains ouvriers se manifeste par une perte d'influence des socialistes modérés, très présents au Familistère à la Belle Epoque, et par une montée en puissance du parti communiste local, qui réussit à s'approprier à la fois les revendications ouvrières et la mémoire de Godin.

Tous ces éléments forgent un contexte qui permet de comprendre les attitudes et les choix de chacun au cours des « années noires » mais aussi des Trente Glorieuses. Sur le plan industriel (chapitre 7), la mise en place du régime de Vichy apparaît aux yeux de la gérance comme l'occasion tant attendue de voir se réaliser ses projets d'organisation professionnelle, considérés comme seuls capables d'imposer une pause dans la compétition nationale et ainsi de permettre aux industriels de se concentrer sur la modernisation de leurs entreprises. La fin de la guerre ne provoque pas de rupture dans cette stratégie, qui n'est véritablement remise en cause que par l'émergence d'une politique française de la concurrence et par l'intégration européenne. Quant à

la modernisation de l'usine, elle est effectivement réalisée, mais se révèle rapidement incomplète, en raison des difficultés de financement rencontrées par l'entreprise, mais aussi à cause de la persistance d'une stratégie industrielle peu adaptée à l'évolution du marché. Dans le même temps (chapitre 8), l'adhésion de la gérance au corporatisme de Vichy entraîne une fracture profonde au sein du Familistère, qui apparaît sur ce plan représentatif de l'ensemble de la population française, divisée entre partisans de Vichy et de la collaboration, résistants gaullistes et communistes, avec la présence d'un groupe plus attentiste, essentiellement préoccupé par les terribles conditions de vie créées par l'Occupation, et notamment les réquisitions de personnel. Ces clivages créent à la Libération les conditions de conflits très graves qui remettent en cause la cohésion de l'Association. Il s'agira par conséquent de comprendre à la fois les causes de ces conflits et les raisons qui ont permis, malgré tout, la survie de la Société du Familistère. En étudiant le rôle joué par les différents acteurs et les valeurs que ceux-ci mettent en avant, il deviendra possible de revenir sur les explications de l'échec final de 1968, et en particulier sur la thèse d'une « dérive » et d'une responsabilité ouvrière.

Première partie

Le temps du deuil (1888-1914)

En février 1888, apprenant la nouvelle de la mort de Godin, le socialiste Benoît Malon écrit dans *La Revue socialiste* qu'il dirige :

« Sa mort est un grand deuil pour le socialisme ; au moins avons-nous la consolation de penser que son œuvre ne périra pas avec lui. Madame V^{ve} Marie Godin, la compagne dévouée de sa vie et sa plus efficace collaboratrice, la continuera et la développera. »¹.

Il est frappant de constater qu'en ce moment de deuil, cet article n'évoque nullement le rôle que les Familistériens sont appelés à jouer dans la gestion de leur Association, maintenant que leur Fondateur n'est plus. C'est pourtant là tout l'enjeu de ce décès qui, plus que toute décision, impose de façon inéluctable la transmission de la propriété et du pouvoir non pas à un héritier mais à une communauté ouvrière. La tâche à laquelle sont confrontés les membres de l'Association, et notamment ceux qui seront élus pour diriger la Société, présente de nombreuses facettes : il s'agit à la fois de s'approprier une structure industrielle prospère dont les résultats conditionnent la survie de l'œuvre sociale, de prendre en main un système démocratique de gestion collective et enfin d'assumer un héritage intellectuel qui ne peut se résumer au Familistère. Cette première période de fonctionnement autonome de l'Association, qui débute avec la mort du Fondateur, s'interrompt brutalement en août 1914 sous l'effet de l'invasion allemande qui vide tant l'usine que le Familistère de la quasi-totalité de ses occupants. Pour la mettre en perspective, il apparaît nécessaire d'observer tour à tour les différentes facettes de cet héritage, en s'interrogeant à la fois sur leur contenu et sur le processus d'appropriation qui se met en place.

La Société du Familistère a en effet été pensée par son concepteur comme une organisation autosuffisante au sein de laquelle les frontières entre industrie et œuvre sociale apparaissent extrêmement poreuses. En cherchant à résoudre la « question sociale », Godin n'a pas voulu compenser les conséquences de l'industrialisation, mais proposer un modèle dans lequel les droits et les devoirs des travailleurs sont repensés. Cette nouvelle conception des rapports sociaux trouve donc une application dans l'organisation du travail autant que dans l'amélioration des conditions de vie familiale. Construit progressivement pendant des décennies, ce système social est inscrit dans les statuts de l'Association de façon à survivre sans modification à la mort du Fondateur. C'est donc une organisation sociale viable et durable qui est transmise aux membres de l'Association : leur tâche essentielle sera par conséquent de garantir le financement du système en assumant la direction des usines elles-mêmes, ce qui suppose de choisir une stratégie industrielle aussi efficace que l'était celle de Godin.

Cependant, la responsabilité de cette tâche n'est pas partagée de façon égale par tous les membres de l'Association. Tout en souhaitant à terme favoriser l'éclosion d'une véritable

¹ Benoît Malon, « André Godin », *La Revue socialiste*, février 1888, p. 202.

entreprise démocratique et coopérative, Godin a conscience que le financement de l'œuvre sociale rend obligatoire une gestion efficace de la Société qui suppose, du moins dans les premiers temps, de ne confier la direction des usines qu'aux membres de l'Association les plus compétents. C'est pourquoi l'organigramme assez complexe de la Société du Familistère repose sur une hiérarchie interne qui n'a pas pour but de diviser mais de sélectionner les plus méritants. De plus, cette pyramide représente aux yeux de Godin un instrument d'émulation destiné à encourager les nouveaux membres de l'Association à s'y impliquer pour acquérir les compétences techniques et intellectuelles qui leur permettront de gravir cette échelle sociale interne. Il est donc essentiel de comprendre quels sont les moyens mis en œuvre par Godin afin de faire progresser intellectuellement et moralement les Familistériens et leur permettre par la suite d'assumer une participation de plus en plus directe dans la gestion de l'Association. Ce système éducatif, dans un sens élargi du terme, a donc pour but de faciliter une évolution de la Société vers une démocratie directe, dont on peut se demander si elle est véritablement souhaitée, que ce soit par les ouvriers ou par les gérants qui succèdent à Godin.

Un héritage peut toujours, en effet, s'accepter ou se refuser : dans le cas du Familistère, rien n'indique que les membres de l'Association aient dans leur ensemble partagé la foi militante de Godin. Si les usines et l'œuvre sociale apparaissent comme un legs concret et, d'une certaine façon, rémunérateur auquel nul ne songe à renoncer, il n'en est pas de même pour l'héritage intellectuel du Fondateur qui avait, pour résoudre la « question sociale », un programme politique complet peu connu. Ce projet, inscrit avant tout dans une conception personnelle de la République, fait partie intégrante du modèle social que Godin propose au monde. Après avoir présenté rapidement le contenu de ce programme et les diverses influences qu'il révèle, il nous faudra donc nous interroger sur l'attitude des Familistériens : certains choisissent-ils de reprendre le flambeau du militantisme de Godin ? Cette question revient à se demander dans quelle mesure la mémoire de Godin exerce une influence posthume sur les engagements associatifs, syndicaux ou politiques de ses successeurs, et sur les conséquences locales qu'entraînent ces engagements.

Chapitre 1 :

Un socialisme d'entreprise

D'un point de vue strictement chronologique, la Société du Familistère est tout d'abord un établissement industriel : c'est grâce à son succès économique que Godin acquiert les moyens de mettre en œuvre ses idées, et c'est grâce à lui aussi que l'Association apparaît comme une organisation viable et auto-suffisante. Mais cet espace industriel est également un lieu d'expérimentation pour Godin qui, bien longtemps avant de fonder son Association, cherche à y appliquer ses principes de défense des droits du travailleur. Il semble donc nécessaire de comprendre tout d'abord comment fonctionne cette usine et en quoi elle apparaît elle-même comme un espace de réforme sociale avant de se pencher sur les institutions sociales qui l'entourent et qui dépendent étroitement du maintien, par les successeurs de Godin, de sa prospérité.

I. Travail et organisation industrielle

A. De l'ouvrier à l'industriel

« Pressentiments »

On sait peu de choses sur la jeunesse et la formation de Godin, et ce « peu de choses » nous vient essentiellement de son propre témoignage¹. C'est en 1871, soit à 53 ans, que Godin publie le récit de ses premières années, en introduction à son premier ouvrage. Ce récit, fortement téléologique, dessine avant tout le portrait d'un jeune homme, voire d'un enfant, possédé par une conscience prémonitoire de son destin :

¹ Jean-Baptiste André Godin, *Solutions sociales*, (1871), Quimperlé, La Digitale, rééd. par Jean-François Rey et Jean-Luc Pinol, 1979.

« Je me disais [...] : je dois me livrer à l'apprentissage des arts manuels, car, par eux, j'ai un grand exemple à donner au monde dans la sphère où j'agirai. »²

Contribuant à forger la légende d'un homme tout entier dédié à sa mission sociale, ce récit nous apporte également un certain nombre d'éléments factuels, concernant notamment les origines sociales et la formation intellectuelle et professionnelle du jeune Godin. Il naît en 1817 à Esquéhéries, petit bourg du nord de l'Aisne, en plein cœur de la Thiérache, région vallonnée et rurale, tournée vers l'élevage bovin et la production laitière, la culture de betteraves ou de pommes de terre. L'industrie locale est essentiellement textile, avec une prédominance pour le travail du coton et surtout de la laine, particulièrement important à Saint-Quentin où le travail s'effectue essentiellement dans de petits ateliers proto-industriels³. Si Godin est fier d'appartenir à la classe ouvrière, certains éléments nous permettent d'affirmer que sa famille a atteint une situation relativement stable et indépendante : ainsi, Godin peut rester à l'école jusqu'à ses onze ans, et acquérir des connaissances générales certes modestes mais plus étendues que nombre d'ouvriers de sa génération. Son père, également prénommé Jean-Baptiste, est artisan serrurier et s'est établi à son propre compte à Esquéhéries⁴. C'est lui qui, par la suite, offre à son fils la possibilité de créer sa propre société en lui apportant, lors de son premier mariage, une dot de 4 000 francs. La famille Godin n'est donc pas misérable, même si la richesse ou la simple aisance semblent encore loin.

Fils d'un artisan qualifié et indépendant, Godin a été élevé dans un milieu où l'éducation intellectuelle et professionnelle semble importante. Il est préparé par ses parents à une profession manuelle : lorsqu'il quitte l'école à onze ans, c'est son père qui prend en charge son apprentissage, l'initiant dans son atelier au travail du métal, mais également aux travaux des champs⁵. Si l'on en croit la biographie de Godin par Alfred Migrenne, archiviste du Familistère à la Belle Epoque, la famille Godin pratique une polyactivité fréquente dans les campagnes de l'époque, cultivant un lopin de terre en complément des revenus de l'atelier du chef de famille. Dans le même temps, Godin semble avoir conservé de ses années d'école un goût prononcé pour l'étude : Migrenne, encore une fois, évoque le jeune André⁶ assistant, après le travail, à des cours du soir ou utilisant son argent de poche pour s'acheter des livres⁷.

Godin reste quelques années comme apprenti puis comme ouvrier dans l'atelier de son père. En 1835, à tout juste 18 ans, il décide de poursuivre son « apprentissage industriel »⁸ en

² *Id.*, p. 6.

³ Didier Terrier, *Les deux âges de la protoindustrie. Les tisserands du Cambrésis et du Saint-Quentinois, 1730-1880*, Paris, Ed. EHESS, 1996, pp. 155-162. Pierre Deyon et Franklin Mendels, *La protoindustrialisation : théorie et réalité*, Actes du VIII^e Congrès international d'histoire économique (Budapest, 1982), Lille, Université de Lille, 1982 ; René Leboutte (Ed.), *Protoindustrialisation : recherches récentes et nouvelles perspectives*, Genève, Droz, 1996.

⁴ Outre des serrures, il forge également des appareils de chauffage en fer, ainsi que d'autres objets métalliques.

⁵ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie, son œuvre (1817-1888)*, Saint-Quentin, Quégeaux, Pucheaux et Cie, 1908, p. 20-21.

⁶ Lorsqu'un enfant possède le même prénom que son père, il est fréquent d'utiliser son second prénom ; à Guise, la rue dédiée au fondateur du Familistère est la rue « André Godin ».

⁷ Essentiellement les penseurs des Lumières, Voltaire, Rousseau, Diderot. Alfred Migrenne, *loc.cit.*

⁸ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales, op. cit.*, p. 7.

accomplissant un Tour de France : lui-même n'est pas officiellement compagnon, mais c'est le cas de son cousin germain, Jacques Moret, qu'il rejoint à Bordeaux et accompagne pendant deux années. De huit ans son aîné, Moret est également un ouvrier métallurgiste, cultivé, et déjà partisan des idées socialistes⁹. De 1835 à 1837, les deux cousins voyagent de ville en ville, parcourant particulièrement le sud de la France, et travaillant dans de multiples établissements. Ce voyage est présenté par Godin comme le tournant de son existence, à double titre : d'une part, il provoque en lui une prise de conscience de la réalité de la condition ouvrière dans les grands centres urbains. D'autre part, les discussions avec son cousin et bien d'autres, rencontrés dans les différents ateliers où ils travaillent, lui font découvrir la variété des réponses offertes par les socialistes de l'époque à cette question du paupérisme ouvrier.

Ouvrier qualifié habitué à travailler dans de petits ateliers de centres ruraux, Godin est frappé des conditions dans lesquelles vivent les ouvriers des grandes villes qu'il visite. Les logements surpeuplés et malsains, la précarité créée par l'absence de protection contre les risques d'accidents, de maladie ou de vieillesse, sont autant de problèmes cruciaux auxquels Godin souhaite que la société s'attaque ; mais il insiste tout particulièrement sur l'injustice et l'iniquité de la « répartition des fruits du travail », le patron pouvant selon son envie accorder un salaire parfois « insuffisant à satisfaire [les] besoins » des ouvriers, et parfois plus élevé. Cette incertitude, cette absence de justice et de rationalité dans le calcul de ce qui est dû à chacun en échange de son travail apparaissent à Godin comme l'une des causes essentielles de la misère ouvrière. Une fois encore, Godin affirme avoir à cette époque prononcé un serment prémonitoire :

« Si un jour je m'élève au-dessus de la condition de l'ouvrier, je chercherai les moyens de lui rendre la vie plus supportable et plus douce, et de relever le travail de son abaissement. »¹⁰

On retrouve, *a posteriori*, les deux aspects de ce serment dans l'œuvre de Godin : supprimer le paupérisme en mettant l'ouvrier à l'abri du besoin présent et futur, et libérer le Travail de toute dépendance vis-à-vis de l'arbitraire patronal, et du Capital en général.

En 1837, après deux ans de voyages et de labeurs dans le sud de la France, Godin retourne travailler dans l'atelier paternel. En 1840, il épouse une jeune fille du pays, Esther Lemaire. Lors de son mariage, il reçoit de son père la somme de 4 000 francs, sorte de « dot » masculine assez inhabituelle, qui lui permet de se mettre à son compte et d'ouvrir son propre atelier¹¹. Il se tourne immédiatement vers la poêlerie, en inventant ses propres appareils : alors que ceux-ci sont habituellement construits en tôle, Godin décide d'utiliser de la fonte moulée. Les propriétés de conduction de ce métal, ainsi que la variété de formes possibles qu'offre le procédé de moulage lui font rencontrer un succès immédiat. En 1846, afin de développer son atelier en plein essor, Godin déménage son usine d'Esquéhéries à Guise. Il s'installe au nord de la ville, le long de la

⁹ Il est également le futur père d'une petite Marie, qui naît en 1840 et qui sera, par la suite, la seconde femme de Godin.

¹⁰ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 7.

¹¹ Alfred Migrenne, *Godin, sa vie...*, op. cit., p. 25-26.

route qui mène à Landrecies puis, de là, vers Valenciennes et Maubeuge : situé en-dehors des remparts qui protègent toujours la ville médiévale, l'emplacement choisi est une vaste zone à la limite des habitations, en bordure de l'Oise et de ses marécages. Cette installation est suivie en 1852 par la fondation d'une seconde usine, située en Belgique, dans les faubourgs de Bruxelles.

Pourquoi une seconde usine, et pourquoi à Bruxelles ? Pour cette décision, les ambitions économiques de Godin sont mêlées à des préoccupations politiques. Depuis, le début des années 1840, celui-ci est en effet devenu entre-temps un membre actif du mouvement fouriériste. Si le Tour de France effectué aux côtés de son cousin a été l'occasion d'une découverte critique du monde industriel, il lui a également offert la possibilité de se familiariser avec les nombreuses idées de réformes sociales qui foisonnent à l'époque. Il fait ainsi la connaissance des théories de Saint-Simon ou d'Etienne Cabet, qui ne réussissent cependant pas à le séduire entièrement. Ce n'est qu'en 1842 que Godin découvre finalement, par voie de presse, la pensée fouriériste et adhère au mouvement sociétaire : il en devient rapidement un actif propagandiste, cherchant à faire connaître la pensée de Fourier, finançant le mouvement et entretenant une correspondance régulière avec les principaux militants de l'école sociétaire, dont Victor Considérant ou François Cantagrel¹². En 1848, la révolution parisienne soulève l'enthousiasme de Godin qui se définit lui-même comme profondément républicain. Venu assister en curieux à la dernière réunion de la campagne des banquets, celui-ci se trouve spectateur du renversement de la Monarchie de Juillet¹³. Poussé par ses condisciples de l'école sociétaire, Godin se porte, comme de nombreux militants fouriéristes, candidat aux élections d'avril pour l'Assemblée constituante et s'y présente comme un candidat « phalanstérien ». Cependant, après le coup d'Etat de 1851, cet engagement républicain et fouriériste fait de lui une cible potentielle de la répression bonapartiste. En effet, dès les premiers temps de la présidence de Louis-Napoléon Bonaparte, l'école sociétaire est l'objet de poursuites : Considérant se réfugie à Bruxelles, de même que de nombreux opposants au régime¹⁴. En juin 1848, déjà, son domicile a été l'objet d'une perquisition à la recherche d'armes¹⁵. Celle-ci n'ayant rien donné, il n'est plus inquiet : Godin lui-même estime que cette clémence est due autant au manque de preuves contre lui qu'au « nombre important d'ouvriers qu'[il] occupai[t] déjà, et qu'on a pu craindre de priver de travail »¹⁶. Cependant, avec la fuite de ses condisciples puis l'interdiction du journal sociétaire, la menace semble se préciser et Godin – qui ne participe ni aux journées insurrectionnelles ni au mouvement de contestation du coup

¹² CNAM, FG 15, Correspondance de Godin.

¹³ Témoignage de Godin cité dans Marie Moret, *Documents pour une biographie complète de Jean-Baptiste André Godin*, Guise, Imprimerie du Familistère, 1897-1901, Volume 1, p. 98. Sur la révolution de 1848, voir (notamment) Maurice Agulhon, *1848 ou l'apprentissage de la république 1848-1852*, Paris, Seuil, 1973 ; Sylvie Aprile et alii, *La révolution de 1848 en France et en Europe*, Paris, Ed. sociales, 1998 ; Maurizio Gribaudi et Michèle Riot-Sarcey (dir.), *1848, la révolution oubliée*, Paris, La Découverte, 2008 ; Sylvie Aprile et Henry Rousso (dir.), *1815-1870 : la révolution inachevée*, Paris, Belin, 2010.

¹⁴ Sylvie Aprile, « Exils et exilés de gauche au XIXe siècle », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar (dir.), *Histoire des gauches en France*, Volume 1 « L'héritage du XIXe siècle », Paris, La Découverte, 2004, pp. 189-196 ; du même auteur, *Le siècle des exilés. Bannis et proscrits de 1789 à la Commune*, Paris, CNRS Éditions, 2010, 336 p.

¹⁵ CNAM, FG 33(2), Brouillon d'un courrier de Godin adressé au directeur d'un journal (non nommé), juin 1848.

¹⁶ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 90.

d'Etat – cherche à anticiper d'éventuelles poursuites contre lui. L'idée est donc d'implanter à l'étranger une seconde usine qui lui permettrait, en cas de fuite précipitée, de reprendre ses affaires. Le choix de Bruxelles est là encore motivé par des raisons politiques : nombre de fouriéristes ou de républicains opposés à l'Empire s'y sont déjà réfugiés. La possibilité d'y trouver une aide, un soutien, est un argument de poids. Mais les motivations de Godin sont également économiques : son entreprise est florissante, et ses ambitions se tournent désormais vers l'exportation. La Belgique offre de nombreux atouts pour une société de fonderie : la proximité des ressources en matières premières, de plus grandes facilités d'exportation grâce au port d'Anvers, notamment vers les Pays-Bas et l'Angleterre. Depuis la construction en 1850 d'une ligne de chemin de fer reliant Paris à Bruxelles en passant par St-Quentin, la liaison entre les deux usines ne pose pas de problèmes. C'est donc à la fois pour se ménager une échappatoire en cas de répression politique et pour s'ouvrir à un marché international que Godin décide de créer cette succursale belge. Migrenne fait le récit détaillé, appuyé semble-t-il sur la correspondance de Godin, des tractations et des difficultés de cette implantation : finalement, c'est à Forest que l'usine est implantée en 1853 avant d'être transférée en 1858 dans un autre faubourg de Bruxelles, Laeken, sur la rive droite du canal, exactement en face des jardins du palais royal¹⁷.

Rapidement, l'atelier initial se transforme donc en une manufacture florissante employant plus d'un millier de travailleurs. Cette croissance rapide repose non seulement sur le succès remporté par les produits inventés par Godin, mais aussi sur la complexité de leur processus de fabrication qui comprend de nombreuses étapes nécessitant chacune une main-d'œuvre qualifiée.

Le processus de fabrication¹⁸

En amont de la fabrication proprement dite, se situe le service des *modèles* : c'est là que sont conçus les multiples produits du catalogue qui sont dessinés, puis reproduits en grandeur nature dans un métal plus léger et malléable que la fonte, apparemment un alliage de zinc et d'étain¹⁹. Ces objets servent d'« étalons » sur lesquels sont moulées les différentes pièces composant les appareils. Ces pièces forment les « modèles » qui servent de base à la formation des moules dans lesquels sera coulée la fonte : ils représentent donc un matériel extrêmement précieux, non pour leur coût, mais parce qu'ils sont indispensables au bon déroulement de tout le processus de fabrication. Celui-ci comprend quatre grandes étapes : la fonderie, la râperie, la décoration et enfin l'ajustage.

¹⁷ En 1896, une modification territoriale fait passer cette rive droite sous la gestion de la commune de Schaerbeek. En 1921, l'espace longeant le canal est cédé à la ville de Bruxelles. L'usine belge n'est donc plus déplacée après 1858, mais change régulièrement d'appellation.

¹⁸ Les différentes étapes de la fabrication des appareils sont illustrées en annexe par des photographies des ateliers. Annexe n°13.

¹⁹ IISH, Fonds Jules Prudhommeaux, 9, Correspondance commerciale, 06 janvier 1919.

La fonderie repose sur le procédé du moulage au sable : les moules dans lesquels est coulée la fonte sont constitués de sable humide comprimé dans une sorte de « boîte », le châssis. Le modèle est disposé dans le châssis, le sable humide est versé de façon à remplir le châssis, puis le tout est comprimé par une presse hydraulique. On réchauffe ensuite le sable pour ôter le surplus d'humidité, ce qui permet de dégager le modèle qui laisse son empreinte dans le sable comprimé. Pour chaque pièce, on réalise ainsi un moule supérieur et un moule inférieur, tout en laissant dans le sable deux trous : l'un pour laisser entrer la fonte liquide (« trou de coulée »), l'autre pour laisser sortir l'air chaud (« trou d'air »). Enfin, on retourne le châssis supérieur sur le châssis inférieur et on les assemble hermétiquement. La fonte n'est pas fabriquée sur place : il s'agit d'une industrie de seconde fusion, c'est-à-dire que Godin se fait livrer²⁰ le métal sous forme de gueuses, nom donné aux lingots de fonte, puis le fait fondre en creusets ou en cubilots chauffés au coke²¹. Les mouleurs récoltent la fonte en fusion à la sortie des fours et l'apportent manuellement vers les châssis, en utilisant de grandes louches. Le métal en fusion dépasse à ce moment les mille degrés. Les mouleurs versent la fonte dans les trous de coulée, puis on laisse refroidir. Enfin, on procède au démoulage de la pièce, ôtant le plus gros du sable. La pièce moulée, refroidie à l'eau froide, change alors d'atelier.

Le moulage représente l'étape fondamentale de la fabrication des appareils : il nécessite beaucoup de doigté, puisque les mouleurs doivent souvent corriger manuellement les moules, afin que ne subsiste aucun défaut avant la coulée du métal. Celle-ci demande également beaucoup d'attention et de qualification de la part des ouvriers, puisque le contrôle du processus de fonte et de coulée influe sur la qualité du métal. C'est un travail long et pénible, où chaque mouleur a la responsabilité de la fabrication des moules, un par un. Godin a donc cherché à simplifier et accélérer les différentes étapes du moulage en concevant et en construisant, en 1878, une machine de moulage mécanique. Se présentant sous la forme de quatre plates-formes rotatives placées côte à côte, la machine permet de déplacer automatiquement le châssis et le modèle. Celui-ci, placé sur une première plate-forme, passe sous une trémie d'où tombe le sable destiné à former le moule, sous la presse hydraulique qui va comprimer le sable, puis sous une rampe à gaz pour faire sécher le sable et retirer plus facilement le modèle. Ensuite, le châssis passe sur la plate-forme suivante où a lieu l'assemblage des châssis supérieur et inférieur, puis passe à la coulée. Enfin, sur la quatrième plate-forme a lieu le démoulage : le moule de sable est brisé afin de libérer la pièce de fonte. Là encore, un système automatique situé sous la dernière plate-forme permet de récupérer le sable encore chaud : un tapis roulant l'emporte vers un ventilateur qui le refroidit, puis celui-ci est remonté au-dessus de l'atelier où, mélangé à du sable neuf, il est remplacé dans la trémie pour le

²⁰ Les archives ne nous indiquent pas le nom ou la localisation des fournisseurs de Godin. On sait qu'en 1868 il envoie son fils Emile se renseigner sur le prix de la fonte anglaise, mais en 1903 le Syndicat des fondeurs estime que la fonderie de seconde fusion est très dépendante du Comptoir de Longwy, en Lorraine. *Bulletin du Syndicat général des fondeurs de France*, 25 mai 1903.

²¹ La présence de cubilots au sein de la fonderie est évoquée pour la première fois en 1890 par le gérant François Dequenue, sans qu'il soit possible de préciser la date de leur installation. *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1890.

moule suivant. Cette mécanisation de la fonderie, appuyée sur des machines hydrauliques et à vapeur situées dans les sous-sols, ne concerne pas l'ensemble de l'atelier : pour certaines pièces trop petites, ou au contraire trop grandes (baignoires), le moulage continue de se faire manuellement. Cependant, cette machine inventée par Godin explique incontestablement son succès industriel : en instaurant un rythme régulier de travail, en supprimant les déplacements et les efforts inutiles, elle augmente logiquement la productivité des ateliers. Afin de préserver cet avantage technique, Godin a déposé pour cette machine un brevet de dix ans qui semble lui éviter toute contrefaçon²². En 1898, la batterie de moulage mécanique de Guise est toujours considérée par des professionnels comme l'« installation la plus complète et la mieux comprise que nous ayons en France »²³. Ce n'est qu'à partir de la Première Guerre mondiale que l'avancée technique représentée par cette invention commence à être remise en cause.

Une fois moulées et refroidies, les pièces doivent ensuite être nettoyées. La râperie comporte plusieurs étapes : l'ébarbage s'attache à lisser les arêtes, afin d'ôter les éventuelles bavures de fonte, tandis que le polissage concerne les faces des pièces. Chacune de ces étapes s'effectue par l'utilisation de meules plus ou moins dures, dans un bruit assourdissant et des nuages de poussière.

À l'époque de Godin, les appareils sont décorés, soit par vernissage du métal, soit par émaillage. Pour cela, les pièces sont décapées à l'acide sulfurique afin que l'émail ne se décolle pas. On recouvre les pièces d'un émail dont la composition est un secret jalousement gardé, puis l'appareil est placé dans un four à émailler. Les différentes pièces sont ensuite montées et ajustées ensemble afin de former les appareils. Ceux-ci sont expédiés par voitures hypo-tractées (le plus souvent vers la gare), dans des caisses en bois remplies de paille, elles aussi fabriquées dans l'usine à l'atelier de menuiserie.

Pour résumer les différentes étapes de fabrication, l'usine comprend donc les ateliers d'outillage et de modèles (qui préparent le matériel nécessaire à la fabrication), de fonderie (moulage, démoulage), de râperie (nettoyage), de décoration (émaillage, vernissage), de montage-ajustage, et enfin les magasins et l'expédition. La scierie et la menuiserie fabriquent le matériel d'expédition, tandis qu'un dernier atelier prépare la terre réfractaire utilisée pour l'intérieur des foyers des appareils, afin d'en augmenter les capacités calorifiques. Enfin, à ces différents ateliers s'ajoutent les bureaux dans lesquels on trouve les employés : on y distingue essentiellement la comptabilité et les services commerciaux.

Chacun de ces services représente un travail à la pénibilité variable et nécessite une main-d'œuvre plus ou moins qualifiée : le travail le plus difficile, et qui demande le plus grand savoir-faire, reste la fonderie, où l'on travaille directement le métal fondu. Cependant, on sait que les

²² Sur la question de la propriété intellectuelle des innovations, voir Gabriel Galvez-Behar, *La République des inventeurs. Propriété et organisation de l'innovation en France (1791-1922)*, Rennes, PUR, Collection Carnot, 2008.

²³ *Le portefeuille économique des machines*, juillet 1898, p. 102.

postes les plus risqués et les plus propices au développement de maladies professionnelles sont ceux du démoulage et de la râperie, à cause de la poussière qui peut provoquer la silicose, et de l'émaillerie, où la présence de plomb dans les composants peut entraîner du saturnisme²⁴.

Godin connaît parfaitement ces différentes étapes de la fabrication pour y avoir participé au commencement de son atelier et parce qu'il veille lui-même à l'organisation du travail au sein de sa manufacture. En tant qu'ancien ouvrier, il est particulièrement conscient des dangers et des difficultés de chaque geste manuel. C'est pourquoi, s'il lui paraît impossible de mettre en place le « travail attrayant » envisagé par Fourier, il lui semble nécessaire de véritablement penser le travail et son organisation de façon à rendre compatible la fabrication industrielle et la recherche d'un bien-être ouvrier.

B. L'usine, entre idéaux et rationalité

Godin a une conception très personnelle, vaguement mystique, de ce qu'est le travail et de ce que doit être son but. Selon lui, le travail se définit comme une transformation de la nature brute en un produit qui contribue à améliorer la vie des êtres humains : c'est le cas de la nourriture, de l'énergie et de toutes les inventions qui participent de l'élévation du niveau de vie des hommes en général. Ce travail est, d'après lui, une activité qui rapproche l'Homme²⁵ de Dieu, une activité quasi religieuse en ce sens qu'elle est entièrement dévouée à la protection et à l'amélioration de la vie²⁶. Dans sa vision du monde, en produisant de la richesse les ouvriers jouent le rôle le plus important qui soit sur terre, celui vers lequel devrait tendre tout un chacun, et c'est pour cela que le travail (et donc le travailleur) doit être autant valorisé. Loin du « droit à la paresse » de Paul Lafargue²⁷, Godin estime donc que le mérite de chacun se mesure à son activité autant qu'à ses talents, d'où sa volonté de donner aux ouvriers non seulement une plus juste rémunération, mais aussi de meilleures conditions de vie et surtout la place et la reconnaissance sociales qui leur sont dues.

Un idéal d'autonomie ouvrière

De façon assez significative, les chapitres introductifs de *Solutions sociales*, le premier des ouvrages rédigés par Godin, sont consacrés non pas à la réforme du logement ou à l'organisation du Familistère mais au système salarial : dans l'esprit de Godin, l'un des aspects les plus critiquables de l'exploitation de l'ouvrier par le patron réside dans le caractère arbitraire du

²⁴ Caroline Moriceau, *Les douleurs de l'industrie : l'hygiénisme industriel en France 1860-1914*, Thèse de doctorat d'histoire (Alain Dewerpe dir.), EHESS, 2002, Paris, Ed. de l'EHESS, 2009 ; Judith Rainhorn « Le mouvement ouvrier contre la peinture au plomb », *Politix*, n°91, 2010/3, pp. 7-26.

²⁵ Dans ses différents ouvrages, Godin tend à utiliser de façon systématique, parfois excessive, une majuscule initiale pour mettre en exergue les termes qui possèdent selon lui une portée philosophique : l'Homme, le Travail, la Vie., la Justice, etc.

²⁶ « Le Travail est saint, trois fois saint ; par lui l'Homme et l'Humanité s'élèvent vers la pratique de la Justice, car le Travail c'est la production des choses nécessaires à la Vie, dont l'homme doit réaliser la Consommation Equitable et la Juste Répartition. » Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 123.

²⁷ Paul Lafargue, *Le droit à la paresse*, (1880), Paris, Ed. Allia, 2011.

montant des salaires. Dans cet ouvrage, il développe sa conception personnelle du régime salarial, rejetant le travail à l'heure, et encore plus le travail à la journée. Le fait de payer le temps passé à l'usine, et non pas le travail effectué, lui apparaît comme fortement pénalisant pour l'ouvrier, du fait de la surveillance constante qu'il entraîne : surveillance des retards sanctionnés par des amendes, du rythme de travail, de la durée des pauses... Pour Godin, il faut supprimer cette « surveillance d'individu à individu » et faire en sorte que celle-ci porte non pas sur l'ouvrier, mais sur « le produit du travail »²⁸. Autrement dit, instaurer un tarif aux pièces « débattu et accepté » par les ouvriers permettrait de leur rendre leur indépendance et leur liberté, en faisant d'eux les seuls responsables de l'organisation de leur temps et de leur travail. On notera que, dans la conception de Godin, le prix des pièces doit être négocié avec les ouvriers et donc consenti par eux. On retrouve ici un point essentiel de la pensée de Godin, que lui-même résume par le souhait de voir « élever le Travail ». Cette expression, récurrente lorsqu'il s'agit du Familistère ou de l'Association, désigne le fait de libérer les ouvriers de toute domination physique ou morale pour leur rendre la position et la considération sociales qui leur sont dues en tant que producteurs de richesses. Rendre à l'ouvrier son indépendance dans son travail contribue à cette élévation hors de l'exploitation. L'instauration du salaire aux pièces est donc pour Godin une garantie d'autonomie pour l'ouvrier ; celui-ci

*« n'a plus à craindre la censure juste ou injuste du maître sur l'emploi de son temps: il est libre! Maître à son tour, vis-à-vis de la matière, il l'assouplit, il la façonne; son activité n'a d'autre mesure que celle qui lui convient. [...] Sa santé et son intérêt sont les seuls guides du repos qu'il se donne ou de l'activité qu'il déploie : si par son adresse ou son intelligence, il abrège son travail, il a la satisfaction d'en profiter; s'il prolonge son repos au delà du nécessaire, il n'a de reproches à recevoir de personne, et ne nuit qu'à lui-même. Ainsi l'ouvrier recouvre sa dignité, il est le maître de son temps »*²⁹.

Ce passage extrait de *Solutions sociales* semble sous-entendre que le salaire aux pièces permettrait de supprimer les horaires de travail, l'ouvrier zélé étant autorisé à rentrer chez lui une fois le travail terminé. Cette affirmation permet de réfuter toute assimilation du système salarial conçu par Godin avec un salaire au rendement caractéristique des méthodes scientifiques d'organisation et de stimulation.

L'idée selon laquelle le salaire à la tâche serait un gage de liberté pour l'ouvrier est largement partagée à cette époque, et le reste jusqu'au début du XXe siècle³⁰. Cependant, il y a loin des déclarations d'intention à la réalité : sous l'effet de leur croissance, les établissements industriels nécessitent une organisation et une discipline de plus en plus stricte. Vers 1880, au sein de l'usine de Guise, les horaires de travail sont fixes et, comme partout, des amendes viennent

²⁸ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 13.

²⁹ *Id.*, p. 21.

³⁰ Bernard Mottez, *Systèmes de salaire et politiques patronales : essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, CNRS, 1966, p. 54.

sanctionner les retards ou absences injustifiées. Godin a d'ailleurs parfaitement conscience de l'enjeu que représentent ces amendes : à une époque où l'émergence de la grande industrie entraîne le bouleversement des conditions de travail, les amendes apparaissent avec les règlements d'usine comme un symbole de la discipline peu à peu imposée par les patrons aux ouvriers et qui vaut aux usines le surnom populaire de « bagne »³¹. Godin aborde cette question en soulignant la légitimité des deux points de vue : d'un côté, le patron voit dans l'« infraction à la règle » un « préjudice causé à la fabrique ». De l'autre, l'ouvrier voit l'amende comme « un tribut sur sa liberté »³² et surtout comme une injustice, puisqu'il est pénalisé en cas de faute mais ne reçoit pas sa part en cas de bénéfices. Face à la nécessité d'imposer malgré tout aux ouvriers des horaires de présence, Godin choisit donc de mettre en place un système d'amendes, mais celles-ci ne nourriront pas les bénéfices : elles seront intégralement reversées aux caisses de secours, c'est-à-dire à la collectivité. Par cette organisation, Godin instaure ainsi, d'une certaine manière, une compensation entre les besoins de discipline de l'usine et les droits des ouvriers. Ce système n'est pourtant pas totalement infaillible : en 1880, le seul mouvement de grève dont les archives ont gardé trace a pour origine la modification du règlement de l'usine³³. Ne durant d'ailleurs que quelques heures, cette brève manifestation de mécontentement des ouvriers montre que ce sujet reste un enjeu fondamental des relations entre ouvriers et direction, même au sein de l'Association.

Cet exemple indique que, confronté aux contraintes liées à l'organisation d'une grande usine, à la nécessité de limiter les frais généraux et de maintenir une certaine discipline au sein des ateliers, Godin doit limiter ses idéaux d'autonomie ouvrière, plus adaptés aux petits ateliers ou au travail artisanal que lui-même a connus. Cela ne l'empêche pas, malgré tout, de tenter de mettre en place, au sein de l'usine, une forme de démocratie ouvrière. Pour lui, les ouvriers doivent participer à la gestion de ce qui les concerne directement : c'est le cas des caisses de secours, mais aussi de l'usine elle-même. C'est pourquoi il a, dans les premières années de la Troisième République, souhaité transformer son usine en une petite république industrielle, où chaque ouvrier aurait son mot à dire sur le fonctionnement ou la stratégie de l'entreprise. Cette période, surnommée *a posteriori* « l'expérience des groupes », s'étend *grosso modo* sur l'année 1877³⁴. Il s'agissait de mettre en place un début d'autogestion, ou en tout cas un système d'initiation à l'autogestion, dans la veine des théories fouriéristes sur le travail attrayant. Une série de groupes de réflexion, appelés « Unions », fut créée, correspondant à chaque étape de la fabrication : tous

³¹ Michelle Perrot, *Les ouvriers en grève 1871-1890*, Doctorat Paris I (Ernest Labrousse dir.), Lille, ANRT, 1975, pp. 297-299. Voir également Jacques Le Goff, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR, 2004, pp. 54-55.

³² Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 13, p. 26.

³³ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., pp. 135-138. Sur les mouvements de grèves au Familistère, voir la chronologie, annexe n° 43.

³⁴ Cette expérience a notamment fait l'objet d'une étude très détaillée de la part de Jules Prudhommeaux, *Les expériences sociales de J.-B. A. Godin (1867-1878)*, Nîmes, Imp. Coopérative La Laborieuse, 1911, rééd. complétée Paris, Imp. nouvelle, 1919, 271 p. Voir également Michel Lallement, *Le travail de l'utopie...*, op. cit., Chapitre 8 « Groupes, unions de groupes et conseils d'unions », pp. 259-283.

les ouvriers pouvaient s'inscrire à autant de groupes qu'ils le souhaitaient, selon leurs intérêts et leurs goûts. Puis, selon une structure pyramidale, les unions d'un même service s'assemblaient et élaient ensemble des représentants à un « groupe d'unions » ; les groupes d'unions d'un même atelier se rassemblaient ensuite pour élire un « conseil de direction », et enfin tous les conseils de direction élaient ensemble le « Conseil général des unions ». Deux pyramides menant à deux conseils généraux étaient prévues : un pour l'usine, un pour le Familistère. Tous ces groupes reposaient soit sur le volontariat, soit sur le suffrage universel, et avaient pour fonction de permettre aux ouvriers de réfléchir aux différents aspects de leur travail et d'émettre des propositions d'abord jugées par leurs pairs puis transmises à Godin. Leur pouvoir n'était, dans un premier temps, que consultatif, mais ce système était caractéristique de la volonté de Godin d'encourager les ouvriers à prendre des responsabilités dans la gestion de l'entreprise. Cette expérience fut de courte durée à cause du manque d'implication des ouvriers qui furent peu nombreux à s'engager dans les groupes ; quant à ceux qui s'y étaient impliqués, ils concluaient très régulièrement à leur incapacité de prendre une décision et en référaient à Godin. Cet échec explique la structure hiérarchique finalement donnée par Godin à l'Association en 1880, et l'importance accordée à la fois aux « Capacités » - c'est-à-dire aux postes à responsabilité – et à l'éducation « sociale » des ouvriers, sur lesquelles nous reviendrons.

Conséquence de l'échec de cette expérience, l'organigramme de l'usine reste assez classique, chaque atelier étant surveillé par un ou des contremaîtres, avec un ensemble d'une dizaine de directeurs qui se répartissent les différents services. Certes, la présence de ce personnel d'encadrement ne contribue pas nécessairement à limiter l'autonomie des ouvriers au sein de leur travail : la complexité des tâches et la forte qualification requise pour les accomplir sont en elles-mêmes garantes de cette autonomie persistante³⁵. Mais le caractère démocratique que Godin souhaitait donner à l'organisation du travail tend rapidement à disparaître. Ainsi, les surveillants d'atelier doivent selon les statuts de l'Association être élus par les salariés : cette mesure, dont on peut douter qu'elle ait jamais été réellement appliquée, est supprimée en 1891 par le conseil de gérance et François Dequenne³⁶. La démocratie ouvrière souhaitée par Godin sera donc uniquement instaurée dans le cadre de l'Association, tandis que les ateliers conservent une hiérarchie classique. Cependant, ce renoncement partiel aux idéaux ne signifie pas un abandon total : si l'organisation du travail ne peut être bouleversée dans le sens souhaité par Godin, elle peut du moins être établie dans un souci de progrès économique et social.

³⁵ Philippe Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise: travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIIIe-début XXe*, Paris, PUF, 2003, p. 169.

³⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, « Règlement », art. 14, modification par décision du Conseil de gérance, 13 janvier 1891.

Partage du temps de travail

La conception du travail selon Godin ne se limite pas à l'activité industrielle, mais englobe tout ce qui contribue à améliorer la vie humaine : il lui apparaît donc important de limiter le temps consacré à l'usine, afin que l'ouvrier dispose de temps libre. Ces heures d'inactivité pourront être consacrées à la famille, à la promenade, à des travaux agricoles³⁷, et surtout aux études personnelles (lecture, suivi de cours ou de conférences...), activité indispensable à l'élévation intellectuelle et morale de l'ouvrier. C'est pourquoi le temps de travail est limité par Godin à dix heures par jour : c'est ce qu'avait brièvement imposé une loi de 1848, et qui ne fut finalement appliqué sur le plan national que par la loi Millerand de 1900. C'est moins que le temps de travail maximum pour les femmes et les adolescents (16-18 ans) de la loi de 1892. De même que bien d'autres mesures prises dans les ateliers, cette diminution répond à des considérations que l'on peut qualifier d'hygiénistes dans le sens où elles visent à protéger la santé des ouvriers et à limiter les efforts physiques imposés dans une même journée. Mais il ne s'agit pas seulement dans l'esprit de Godin de diminution de l'activité quotidienne, mais aussi de partage du temps de travail³⁸. Un débat qui survient en 1878 entre Godin et ses ouvriers nous éclaire sur ses conceptions économiques : celui-ci ayant invité les ouvriers à profiter des réunions qu'il organise tous les dimanches matins pour émettre des propositions ou lancer des sujets de discussion, un ouvrier ajusteur prend la parole pour demander une augmentation du temps de travail³⁹. D'après lui, il serait meilleur, en cas de hausse des commandes, de faire travailler les salariés douze heures par jour plutôt que d'embaucher des travailleurs temporaires. Godin répond longuement à cette intervention, soulignant qu'une telle logique signifierait qu'en cas de crise on préférerait « mettre à la porte des quantités d'ouvriers sans ressources, au lieu de raccourcir d'une heure la journée ». Il rappelle la longueur et la pénibilité d'une journée de travail de douze heures, qui ne laisse de temps ni pour les loisirs, ni pour l'instruction. Face à la logique productiviste de cet ouvrier qui souhaitait surtout augmenter son salaire en obtenant des heures supplémentaires, Godin soutient l'idée d'un partage du temps de travail qui permettrait d'éviter des licenciements, voire d'embaucher de nouveaux auxiliaires.

Pour autant, Godin est conscient que son usine reste soumise à la pression exercée par une concurrence qui obéit à d'autres principes et convictions économiques. S'il souhaite pouvoir éviter autant que possible les renvois, au besoin en recourant au chômage partiel, il sait qu'il pourra être nécessaire de se « séparer d'ouvriers de passage ou récemment embauchés »⁴⁰ en cas de crise industrielle. C'est le cas en 1885 : Godin se voit obligé de congédier une partie des

³⁷ Des jardins sont loués aux ouvriers, derrière les économats.

³⁸ Corinne Maitte et Didier Terrier (dir.), « Le temps de travail », Numéro spécial de *Genèses*, n°85, 2011/4.

³⁹ Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, op. cit., Tome 3, p. 411 et suivantes.

⁴⁰ *Id.*, p. 62.

auxiliaires pour diminuer la production⁴¹. Mais s'il cède sur les embauches, il ne suit cependant pas ses concurrents sur leur politique salariale : refusant les baisses de salaires qui permettent aux autres fabricants d'abaisser leurs prix de vente et donc d'obtenir des commandes, Godin maintient les salaires⁴² et propose même à ses concurrents un accord de branche fixant un salaire minimal, en vain⁴³.

Peut-on dire que sur ce point les successeurs de Godin poursuivent sur sa lancée ? Les discours de la gérance sont marqués par une volonté affichée de fournir du travail, notamment aux plus jeunes, en produisant des articles de quincaillerie bon marché qui, « en cas de ralentissement industriel » se révèlent « parfois peu lucratifs mais donn[ent] du travail »⁴⁴. Mais, confrontée à des difficultés économiques en 1901 et 1902, l'Association licencie un certain nombre d'auxiliaires, sans apparemment recourir au chômage partiel. Quant à la durée quotidienne du travail, elle reste inchangée durant toute la période : à la veille de la guerre, les journées sont toujours de dix heures. Or, la journée de huit heures est devenue depuis les années 1880 une des grandes revendications du mouvement ouvrier international et, depuis 1890, le principal mot d'ordre des manifestations du 1^{er} mai⁴⁵. Les avantages sociaux accordés par Godin à ses ouvriers sont donc largement dépassés par les revendications ouvrières, et même rattrapés par le cadre législatif, puisque les décrets Millerand de 1900 limitent la journée de travail à 10h. L'usine possède cependant toujours une grande avancée sociale sur la plupart des établissements de l'époque, par le souci affiché de garantir un certain bien-être et surtout la sécurité des ouvriers au travail.

Libérer et protéger les corps

Dans ce domaine, les préoccupations de Godin sont également fortement imprégnées d'un souci hygiéniste : ce courant de pensée en plein développement à cette époque considère qu'il est du devoir des autorités responsables (Etat, communes, patronat) d'assurer aux classes populaires les conditions de vie et de travail les plus saines possibles⁴⁶. Ainsi, l'attention de Godin se porte tout particulièrement sur les émailleurs. Ces ouvriers travaillent dans des conditions extrêmement dures car ils doivent projeter de la poussière de verre sur de la fonte chauffée à blanc, et extrêmement malsaines, puisque jusqu'aux années 1930 l'émail industriel comporte des éléments de plomb fortement toxiques⁴⁷. Leur atelier est donc équipé de douches sulfureuses permettant aux ouvriers de se débarrasser régulièrement des poussières qui leur collent au corps, des distributions de lait sont organisées, et surtout un système de rotation des équipes interdit à tout ouvrier de

⁴¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1885.

⁴² *Id.*, 6 octobre 1887.

⁴³ Cf *infra* p. 78.

⁴⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 29 septembre 1901.

⁴⁵ Maurice Dommanget, *Histoire du premier mai*, Paris, Ed. de la Tête de Feuilles, 1972 ; Danielle Tartakowsky, *La part du rêve. Histoire du 1^{er} mai en France*, Paris, Hachette Littérature, 2005.

⁴⁶ Patrice Bourdelais (dir.), *Les hygiénistes: enjeux, modèles et pratiques (XVIIIe-XXe siècles)*, Paris, Belin, 2001.

⁴⁷ Les émailleurs de fer font ainsi partie des professions concernées par les intoxications saturnines dues au plomb. Office du travail, *Les poisons industriels*, Paris, Imprimerie nationale, 1901.

travailler à l'émaillage plus de quinze jours consécutifs. Il est ensuite transféré dans un autre atelier pour un mois, et doit consulter un médecin avant de retourner à l'émaillage. Au sein du complexe familistérien, le bâtiment qui sert de lavoir comporte un certain nombre de douches et surtout une piscine, alimentées en eau chaude par l'usine et mises à la disposition des ouvriers au sortir du travail. Ces installations marquent les préoccupations hygiénistes de Godin, de même que bien d'autres mesures, telles que la création du jardin du Familistère, ouvert aux ouvriers pendant leurs pauses, ou encore l'organisation matérielle de la journée de travail, qui laisse aux ouvriers deux temps de repos, malgré les pertes de rendement induites⁴⁸.

Pour certains commentateurs, la mécanisation du travail et notamment de la fonderie répond elle aussi à ce souci de protéger la santé des ouvriers. Ainsi, Jules Prudhommeaux, militant coopérateur devenu membre du Familistère par son mariage avec une nièce de Marie Moret⁴⁹, compare Godin à Taylor, pour son souci d'organiser le travail de telle sorte que l'ouvrier soit libéré des tâches les plus pénibles et les plus écrasantes⁵⁰. On retrouve la même analyse dans l'ouvrage publié en 1933 par un jeune docteur en sociologie suisse, Léon Dunand, qui ne dissimule pas son admiration inconditionnelle pour l'œuvre de Godin et estime que l'introduction du moulage mécanique avait pour « seul but de faciliter l'ouvrier (*sic*) et de lui diminuer sa peine », et non un quelconque « but de lucre »⁵¹ lié à des questions de rendement.

Sans chercher à surévaluer le désintéressement de Godin, il est certain que ces préoccupations hygiénistes, qui se manifestent autant dans le Familistère que dans l'usine, révèlent une prise de conscience des risques liés au travail qui reste pour l'époque extrêmement rare au sein des milieux patronaux. Oscillant entre l'ignorance et le mépris, la majorité des patrons se soucient peu des dangers qu'entraînent leurs établissements, estimant ces menaces inhérentes au travail industriel moderne⁵². Godin, au contraire, cherche à mettre en place une prévention des risques en plus d'une indemnisation, financée par les caisses des secours. On notera en particulier que les accidents du travail, qui font l'objet d'une législation à part, sont chez Godin considérés de la même façon que n'importe quelle maladie ou blessure : la question de la responsabilité du patron ou de l'entreprise ne se pose pas de façon spécifique. Jusqu'à la loi de 1898 sur les accidents du travail, ce sont les ouvriers qui doivent apporter la preuve d'une culpabilité de leur patron dans l'accident, afin d'obtenir une éventuelle réparation : le long débat qui aboutit à la loi de 1898 repose sur la volonté des réformateurs de faire reconnaître qu'il ne s'agit pas de culpabilité, mais de responsabilité⁵³. En demandant à ses salariés un travail comportant des risques, le patron porte

⁴⁸ La journée de travail s'étale ainsi de 6h du matin à 18h30, avec une pause d'une heure à 9h et une autre d'une heure et demie à 13h. *Notice sur l'ancienne maison Godin*, Guise, Société du Familistère, 1913, p. 35.

⁴⁹ Cf *infra* p. 78.

⁵⁰ Jules Prudhommeaux, *Les expériences sociales...*, *op. cit.*, édition de 1919, p. 25 et suivantes.

⁵¹ Léon Dunand, *Le Familistère de Guise, Association coopérative du Capital et du Travail*, Genève, Burge, 1933, p. 151

⁵² Caroline Moriceau, « Les perceptions des risques au travail dans la seconde moitié du XIX^e siècle : entre connaissance, déni et prévention », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, 56-1, janvier-mars 2009, pp. 12-27.

⁵³ François Ewald, *Histoire de l'Etat-providence : les origines de la solidarité*, Paris, Grasset et Fasquelle, 1986.

une responsabilité vis-à-vis d'eux et doit donc indemniser les blessés. Cette loi marque un tournant fondamental dans l'histoire de la protection sociale, en mettant en avant une logique assurantielle. Pour Godin, le principe est sensiblement le même, mais s'étend à l'ensemble des maladies ou blessures qui peuvent toucher l'ouvrier : les caisses de secours sont le résultat d'une solidarité collective. L'Association est responsable vis-à-vis de ses membres, et c'est pour cela que les accidents du travail sont pris en charge sans conditions⁵⁴. La loi de 1898 n'entraîne d'ailleurs quasiment aucun changement pour l'Association : Louis Colin décide simplement de souscrire une assurance en plus du système interne à la Société, de façon à ce qu'il soit possible d'appliquer soit les mesures législatives soit celles prévues dans les statuts, selon l'intérêt du blessé.

Cette conscience des risques, ces mesures de prévention et d'indemnisation révèlent un état d'esprit plus proche des réseaux réformateurs de l'époque que des milieux patronaux. Cependant, il n'en demeure pas moins dans l'usine une certaine forme d'ignorance, voire de négation des risques qui n'est pas toujours issue de la direction. Ainsi, on peut noter que, si Godin a porté toute son attention aux émailleurs, il semble avoir ignoré que d'autres ateliers étaient tout aussi dangereux, pour d'autres raisons. Les ouvriers qui travaillent à la fonderie et surtout ceux qui nettoient, râpent et polissent les pièces sont en effet gravement exposés aux risques de maladies pulmonaires en raison des poussières de charbon et de sable qu'ils inhalent : la silicose, qui ne se limite pas aux mines de charbon, n'est réellement identifiée que dans les années 1870, et n'est que très tardivement reconnue par les milieux patronaux⁵⁵. De plus, les ouvriers eux-mêmes adoptent souvent une attitude bravache, plaçant leur fierté dans la dangerosité du métier, et refusant des précautions jugées ridicules et infantilissantes, voire castratrices⁵⁶. Cette tendance des ouvriers est signalée par Eugène Fournière, homme politique socialiste, professeur aux Arts et Métiers de Paris, qui connaît bien la ville de Guise dont il est élu député en 1898 : il note ainsi que « [les ouvriers] semblent mettre leur courage à braver le péril, quand ils le connaissent »⁵⁷. Il prend en exemple l'usine Godin et en particulier l'atelier d'émaillage :

*« Dans ce milieu d'ouvriers co-propriétaires, déjà élevés au-dessus de la moyenne par la pratique de l'Association, les chefs de travail ont toutes les peines du monde à faire respecter le règlement sanitaire. »*⁵⁸

Au début du XX^{ème} siècle, les ouvriers semblent n'avoir toujours pas assimilé un règlement qui n'a pourtant pas changé depuis l'époque de Godin. Les successeurs, en effet, n'introduisent presque aucune modification dans le règlement, qui est à peu près le même en 1913 qu'en 1880.

⁵⁴ Comme dans la loi de 1898, il y a exception si l'accident est dû à l'ouvrier lui-même (boisson, infraction au règlement telle que non port de chaussures dans la fonderie). Une pension est toujours accordée, mais d'un montant moindre.

⁵⁵ Jean-Claude Devinck et Paul-André Rosental, « 'Une maladie sociale avec des aspects médicaux' : la difficile reconnaissance de la silicose comme maladie professionnelle dans la France du premier XX^{ème} siècle », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, 56-1, janvier-mars 2009, pp. 99-125.

⁵⁶ Caroline Moriceau, « Les préventions... », art. cit., p. 20.

⁵⁷ Eugène Fournière, *Ouvriers et patrons*, Paris, Fasquelle, 1905, p. 330.

⁵⁸ *Id.*

Seul changement d'importance, Louis Colin annonce en 1913 son intention de supprimer l'utilisation des émaux au plomb : cette initiative répond tant à un souci hygiéniste qu'aux pressions de l'Inspection du travail, qui fait campagne contre l'émaillage au plomb⁵⁹. En réalité, cette décision ne sera effective que dans les années 1930 : les émaux au plomb étant beaucoup plus colorés et résistants que les autres, ce n'est que sous la pression de la loi qu'ils sont finalement abandonnés.

Cette absence de nouvelles mesures préventives est-elle le fruit de la mauvaise volonté des ouvriers ou de la direction ? Les archives ne permettent pas de répondre de façon précise ; mais les réunions du comité directeur du Syndicat général des fondeurs de France, dont Louis Colin est membre, nous livrent une anecdote surprenante. En janvier 1905, alors que le comité discute des questions touchant aux accidents du travail, Louis Colin souligne qu'il n'est obligatoire de déclarer un accident que s'il entraîne une incapacité de travail⁶⁰. Lui-même affirme alors ne déclarer les accidents que s'il y a des témoins ; en cas d'absence de témoins, Colin affirme contester toute responsabilité et laisse à l'ouvrier la charge de faire la déclaration, estimant que « si l'accident n'est pas prouvé, nous ne pouvons en assumer la responsabilité ». À une question que lui pose un collègue, il reconnaît qu'il est souvent arrivé que des ouvriers engagent des poursuites, dont ils sont parfois déboutés, et parfois non. Ce récit semble montrer un état d'esprit très différent de celui de Godin en ce qu'il pose cette fois clairement la responsabilité, non pas de l'Association vis-à-vis de chacun de ses membres, mais de la direction vis-à-vis des ouvriers. Il ne s'agit donc plus de solidarité, mais de l'application au sein de l'Association du principe de responsabilité patronale édicté par la loi. En contournant la loi et en revenant au principe selon lequel c'est l'ouvrier qui doit prouver l'accident, Colin se démarque des idées sociales de Godin qui considérait cette indemnisation des risques comme un élément dû par l'entreprise à ses salariés, de même qu'il présente la participation aux bénéfices comme un droit naturel des travailleurs.

C. Pour une nouvelle rémunération du travail

De quels bénéfices s'agit-il ?

Une fois établi le principe selon lequel le partage des bénéfices est un droit du travail, reste à fixer les modalités de répartition de la richesse produite. Comment calculer la part qui revient à chacun ? Fourier avait proposé d'accorder 5/12^e des bénéfices au travail, 4/12^e au capital et 3/12^e au talent, mais Godin s'était éloigné de cette théorie : souhaitant ne pas surévaluer la part due au talent, critère si difficile à mesurer, il estime en effet que d'autres éléments doivent entrer en ligne

⁵⁹ Jean-Louis César, « Note sur l'industrie de l'émaillage sur fonte dans la région des Ardennes et sur les mesures d'hygiène appliquées pour prévenir l'intoxication saturnine en 1912 », note de l'Inspection du travail reproduite dans *Terres ardennaises*, N°83, juin 2003, pp. 36-42.

⁶⁰ *Bulletin du Syndicat général des fondeurs de France*, n°10, janvier 1905.

de compte. Dans un premier temps, il s'agit de définir ce qui doit être partagé : les bénéfices ne se composent pas seulement des résultats des usines, mais comprennent aussi le produit des loyers des deux Familistères, ainsi que les bénéfices non répartis des deux éconômats. En effet, Godin considère la coopération de consommation pratiquée au sein du Familistère comme un élément de l'Association, et non comme un système à part : seule une partie des bénéfices de ces magasins – fixée à 50% du vivant de Godin, puis en augmentation par la suite – est distribuée aux consommateurs, le reste est intégré dans les bénéfices bruts de l'Association.

Ceux-ci se composent donc du total des bénéfices industriels, du « rendement net des loyers »⁶¹ et de la somme non répartie des bénéfices des éconômats. De ces bénéfices bruts, sont dans un premier temps déduits :

- les amortissements statutaires⁶²,
- les frais d'éducation et d'instruction de Guise et de Bruxelles,
- et le solde du compte « charges et revenus sociaux ».

Cette dernière appellation regroupe différentes dépenses, comme le remboursement du crédit hypothécaire contracté en 1885, ou le paiement des impôts. À partir de 1910, cette dépense disparaît, pour être remplacée par les subventions versées aux assurances mutuelles, en dehors de la subvention statutaire à l'assurance des pensions, passée aux frais généraux.

Une fois ces trois sommes déduites, nous aboutissons à un total qui représente les bénéfices nets de l'Association. Enfin, on retire de ces bénéfices nets les intérêts du capital : ceux-ci ont été fixés par Godin à un taux invariable de 5%. En effet, si Godin considère normal, selon les préceptes de Fourier, de rémunérer le capital, il estime que cette rémunération est une forme de « salaire du capital », qui ne peut varier selon les résultats. On distribue donc, en espèces, à chaque porteur de titre une somme correspondant à 5% de la part de capital en sa possession. Cette dernière étape permet d'aboutir, enfin, aux dividendes, c'est-à-dire la somme qui sera effectivement partagée entre les membres de l'Association, selon une méthode relativement complexe inventée par Godin lui-même.

Fixer la part de chacun

De la philosophie complexe de Charles Fourier, l'élément le plus popularisé après le phalanstère reste la fameuse trilogie « Capital, Travail, Talent ». L'idée centrale en est de remplacer le système défectueux du salariat par une nouvelle forme de rémunération, en récompensant à hauteur des richesses produites les éléments essentiels de cette production, à savoir le capital, le travail et le talent. L'introduction du talent comme critère de rémunération des acteurs économiques est une des innovations fondamentales de Fourier, mais elle pose le

⁶¹ C'est-à-dire les bénéfices issus des loyers une fois payés les services de propreté et les travaux d'entretien.

⁶² Les statuts imposent en effet à l'Association des amortissements annuels de 5% des immeubles, 10% de l'outillage et 15% des modèles.

problème crucial de la mesure de ce talent. Fourier y répond en préconisant le recours au suffrage. En application de ce principe, Godin a tenté, lors des premières années du Familistère et bien avant la création de l'Association, de mettre en place un système d'élection par les habitants et par le personnel de l'usine de Guise des plus méritants d'entre eux. S'étalant avec intermittences de 1868 à 1873, ces différentes expériences aboutissent toutes à des échecs plus ou moins prononcés, malgré l'impressionnante capacité de Godin à renouveler ses propositions : distribuant des primes ou simplement des diplômes, réalisant des scrutins à plusieurs tours, réservant le droit de vote aux plus expérimentés, ou aux familistériens, ou aux employés... A partir de 1873, Godin renonce à s'appuyer sur des votes pour faire désigner les plus talentueux et méritants des membres de son personnel : ceux qui seront récompensés seront en priorité ceux qui se seront distingués par une innovation, une prise d'initiative au sein de leur travail. On retrouve, dans ce recentrage, les préoccupations présentes par la suite dans l'expérience des groupes de 1877.

De ces différents échecs, Godin tire des leçons douloureuses qui l'amènent à se détacher des préconisations de Charles Fourier : considérant la formule de Fourier comme « imparfaite »⁶³, il propose sa propre vision de la répartition des bénéfices. Selon lui, il faut considérer qu'il y a dans le monde quatre éléments qui contribuent à la production de richesses : la nature, qui fournit librement les matières premières et l'énergie nécessaire à la vie ; le capital, acteur passif, fruit d'un travail passé ; le travail, élément actif par excellence ; et enfin le talent, qui permet de faire la différence entre deux usines produisant la même chose dans des conditions similaires. Le talent se sous-divise en deux types : le génie, qui réside dans l'art d'innover, d'inventer, et la capacité, qui représente la bonne application d'idées ou de règles préétablies. La capacité regroupe donc aussi bien le travailleur zélé que celui qui assume des responsabilités dans la difficile tâche de gouverner une entreprise. Cette analyse proposée par Godin dévie de la pensée de Fourier en ajoutant la nature comme quatrième, ou plutôt comme premier instrument, dans l'ordre des choses, de la production de la richesse. C'est ce qui justifie, selon lui, l'utilisation prioritaire des bénéfices bruts pour financer l'œuvre sociale dans son ensemble, considérée comme la garantie d'un droit naturel au bien-être.

Par conséquent, ce n'est pas un système d'augmentation des salaires par l'intéressement que Godin souhaite mettre en place, mais une rémunération plus juste du travail fourni dans l'année, en tenant compte du travail au sens propre, du capital investi et des capacités intellectuelles mises en œuvre. Il ne s'agit pas pour autant de désigner ainsi trois catégories différentes : un ouvrier impliqué dans l'Association et possesseur d'une part de capital aura ainsi un droit sur les bénéfices au nom des trois critères. N'étant pas partisan des systèmes égalitaires qui d'après lui auraient tendance à niveler par le bas, Godin veut un système de répartition des bénéfices qui tienne compte des services rendus, mais également des mérites personnels des individus. C'est pourquoi la part de bénéfices attribuée à chaque individu varie selon la catégorie sociale à laquelle

⁶³ *Le Devoir*, 15 septembre 1878, p. 20, cité par Michel Lallement, *op. cit.*, p. 256.

il appartient⁶⁴ : ces différents groupes forment en effet une hiérarchie reposant non pas sur des rapports d'autorité, mais sur une échelle de mérite et de responsabilité sur laquelle nous reviendrons⁶⁵. En différenciant la rémunération accordée à chaque catégorie, Godin cherche à instaurer un système de récompense proportionnel au mérite qui contribuerait en même temps à inciter les nouveaux adhérents à s'impliquer entièrement au sein de l'Association. Pour un travail équivalent, un participant aura donc droit à une part, un sociétaire à une part et demie, et un associé à deux parts. Les auxiliaires, travailleurs saisonniers ou de passage, ne sont pas membres de l'Association et par conséquent ne touchent rien lors de la répartition annuelle : leur part est attribuée à la caisse des retraites, appelée assurance des pensions, qui bénéficie à l'ensemble des travailleurs, toutes catégories confondues.

Si la catégorie sociale apparaît comme un critère de différenciation de la part due à chacun, il reste à trouver un moyen de chiffrer le service effectivement rendu par chaque salarié à l'Association. Un ouvrier plus expérimenté, et donc plus rapide dans son travail, ou simplement plus motivé, méritera une part plus importante que son voisin qui s'en sera tenu à un minimum de travail. C'est pourquoi Godin choisit de prendre le salaire comme second critère de calcul, puisqu'on a vu que les salaires étaient payés à la pièce de façon à rémunérer le travail effectivement fourni. Plus le travail est important, plus le salaire est élevé : la part des bénéfices devra donc être proportionnelle au salaire reçu dans l'année.

Ce principe s'appliquera à la part due au travail, mais également à celle due au capital : en effet, selon Godin, « la valeur des services du capital est déterminée par l'intérêt [qui lui est] payé [...], comme la valeur des services du travail est déterminée par le salaire également payé »⁶⁶. Le raisonnement de Godin est le suivant : contrairement aux principes de Fourier, il n'a pas totalement remplacé le salariat, mais l'a combiné à une forme de participation aux bénéfices « contractuelle ». Celle-ci doit donc récompenser à la fois les efforts du travail, mesurés par la masse salariale, et les efforts du capital, mesurés par les 5% d'intérêts qui lui sont versés. C'est pourquoi ces intérêts sont déduits avant le partage des bénéfices ; c'est également la raison qui explique qu'un administrateur-gérant puisse être révoqué s'il n'a pas pu verser deux ans de suite ces intérêts. Ces intérêts sont le « salaire » du capital, c'est donc quelque chose qui lui est dû, quels que soient les résultats. Cette double rémunération du capital – intérêts/salaires et dividendes – apparaît comme exceptionnelle au sein du mouvement coopérateur de l'époque qui, à la suite notamment de Buchez, n'envisage de participation aux bénéfices que pour le travail⁶⁷.

⁶⁴ Rappelons que ces catégories internes à l'Association sont, par ordre croissant d'importance, les auxiliaires, les participants, les sociétaires et les associés.

⁶⁵ Cf *infra* p. 78.

⁶⁶ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 107.

⁶⁷ Jean-François Draperi, *Godin, inventeur de l'économie sociale...*, op. cit., p. 97.

Méthode de calcul⁶⁸

La répartition des bénéfices prend la forme générale suivante :

- 25% vont à un fonds de réserve destiné à amortir d'éventuelles pertes. Cependant, lorsque ce fonds de réserve aura atteint le 1/10^e du capital, ces 25% seront attribués au capital et au travail et augmenteront donc leur propre part.
- 50% vont au capital et au travail.
- 25% vont au talent

Chacune de ces parts est ensuite subdivisée.

La part du talent :

- 4% : pour l'administrateur-gérant
- 16% : pour le conseil de gérance. En fait, on distribue aux conseillers autant de fois 1% qu'il y a de conseillers en fonction⁶⁹. La partie restante est déposée sur un fonds à la disposition du conseil pour servir au développement de l'instruction ou toute autre utilité sociale⁷⁰.
- 2% : pour le conseil de surveillance (à diviser en trois parts égales)
- 2% : somme qui servira à récompenser au cours de l'année des ouvriers méritants, qui auront rendu à l'Association des « services exceptionnels », notamment en proposant des innovations.
- 1% : somme qui servira à payer l'entretien d'élèves dans des écoles d'Etat, ou dans des écoles de préparation aux concours d'entrée dans ces mêmes écoles d'Etat.

La part du capital et du travail :

La répartition de cette somme devra donc être proportionnelle aux salaires ou aux intérêts reçus, tout en attribuant deux parts aux associés et aux sociétaires une part et demie. Pour cela, Godin propose de calculer le total des salaires en comptant pour deux fois celui des associés et pour 1,5 fois celui des sociétaires. On a donc le total des salaires qui se calcule ainsi :

⁶⁸ Pour plus de clarté, voir le schéma présenté en annexe n° 10.

⁶⁹ Par exemple, s'il y a 13 conseillers, comme c'est presque toujours le cas, on distribue 13% des bénéfices. Les Statuts précisent que cette somme est ensuite répartie entre les conseillers de la même façon que les bénéfices : deux parts pour les associés, une et demie pour les sociétaires, et une pour les participants. Mais les conseillers de gérance étant presque toujours déjà associés, ils touchent en réalité chacun 1%.

⁷⁰ En attendant d'être utilisée, cette somme est déposée sur un compte bancaire. À partir de 1896, les intérêts annuels perçus par ce compte sont reversés à l'assurance des pensions (la caisse de retraites). Enfin, à partir de 1910, le conseil de gérance décide de verser directement à l'assurance des pensions cette part des bénéfices non distribuée. Cf *infra* p. 73.

Salaires des associés x 2 + salaires des sociétaires x 1,5 + salaires des participants + salaires des auxiliaires + <u>intérêts du capital</u> = total des salaires comptant pour la répartition

On pose ensuite le rapport entre ce total surévalué de salaires et les bénéfices revenant au capital et au travail : on aboutit ainsi à un taux de répartition. Ce taux sera appliqué tel quel pour le salaire du capital, des auxiliaires et des participants, sera multiplié par 1,5 pour les sociétaires, et par 2 pour les associés. Prenons comme exemple l'exercice 1889-1890, qui a abouti à un taux de répartition globale de 8,25% : un associé touchera une part équivalent à 16,50% de son salaire annuel. L'opération tient ainsi compte, comme prévu, à la fois de la catégorie sociale et de l'effort individuel.

On notera que les auxiliaires voient leurs salaires entrer en ligne de compte alors qu'eux-mêmes n'ont pas droit aux bénéfices. Etant extérieurs à l'Association, soit par choix, soit parce que leur conduite ou leur moralité fait défaut, ces travailleurs saisonniers ont pourtant contribué à la production de ces bénéfices : il est par conséquent impossible, dans la philosophie de Godin, de voir ce travail ignoré. Puisqu'il est impossible de les faire participer aux bénéfices, leur part ne sera pas pour autant partagée entre les autres membres de l'Association : elle ira à ce qui représente la part de tous, la mutualité. La part des bénéfices correspondant au travail des auxiliaires fait donc partie des ressources de l'assurance des pensions⁷¹.

Transmettre le capital

Au-delà de la volonté de Godin de mettre en place une justice sociale en trouvant un système permettant une équitable rémunération de la contribution de chacun à l'œuvre commune, se pose le problème de la propriété de l'Association elle-même. Augmenter les salaires des ouvriers en leur attribuant une part des bénéfices satisfera sans nul doute les revendications, exprimées ou non, d'une partie de la classe populaire, mais à long terme ce système ne remet pas en cause les rapports entre capital et travail. Or, le but de Godin n'est pas uniquement d'améliorer les conditions de vie des ouvriers, il est également de créer un environnement favorisant l'émancipation des travailleurs : il ne s'agit pas de créer une Association qui appartienne à d'autres que ceux qui la font vivre et en vivent. Ce sont les travailleurs qui seront les détenteurs

⁷¹ Cf *infra* p. 67.

du capital, afin de participer à double titre aux bénéfices : le partage des bénéfices sera ainsi plus qu'un simple « avantage pécuniaire et passager »⁷².

Faire des ouvriers les propriétaires de leur entreprise paraît, aux yeux de Godin, bien plus important que de les aider à accéder à la propriété de leur maison : si, pour de nombreux philanthropes ou patrons paternalistes, cette accession à la propriété apparaît comme un instrument de lutte contre le paupérisme et en même temps de moralisation de l'ouvrier⁷³, pour Godin c'est surtout un moyen pour séparer les individus, les isoler au lieu de les associer. Dans son esprit, la propriété collective de l'Association détiendrait elle aussi des avantages moraux, mais dans un sens inverse puisqu'elle resserre les liens fraternels entre membres et enseigne le bien-fondé de la coopération :

« Participant aux bénéfices à double titre, [l'ouvrier] se trouve doublement intéressé à l'entreprise sans que l'accès à la propriété puisse développer en lui l'instinct de l'égoïsme⁷⁴. Son intérêt l'amène au contraire au sentiment de la fraternité, car c'est dans la prospérité générale que se trouve la sienne propre. L'Association conduit donc à la pratique de la morale fraternelle, comme la morale fraternelle conduit à l'Association. »⁷⁵

Etant à la fois salariés et propriétaires, les ouvriers auront en vue l'intérêt général, puisqu'ils devront dans leur propre intérêt considérer les deux points de vue avant de prendre une décision. La lutte des classes apparaît par conséquent impossible : l'« Association du capital et du travail » que représente la Société du Familistère n'est donc pas une association de capitalistes et de travailleurs, mais place les deux éléments économiques dans les mains d'un seul groupe d'individus. Du gérant aux manœuvres en passant par les employés, tous sont travailleurs *et* détenteurs de parts du capital, sans que cela puisse entraîner de conflits d'intérêts. Tel est l'idéal vers lequel tend Godin, et dans lequel la répartition des bénéfices joue un grand rôle.

En effet, comment transmettre la propriété de l'Association ? Il ne s'agit pas de demander aux ouvriers d'investir dans l'entreprise au moment de leur embauche, comme c'est le cas dans de nombreuses coopératives de production⁷⁶ : la plupart en seraient incapables, et de toute façon Godin considère que cette accession à la propriété est un droit, qui doit donc être satisfait de manière gratuite. Par conséquent, c'est par la répartition annuelle des bénéfices que s'effectue cette transmission du capital. Une partie de ces bénéfices est effectivement distribuée en espèces, notamment la part du capital. Mais tout ce qui revient au travail et au talent est réparti non en espèces mais sous forme de parts du capital, les « titres d'épargne ». Godin, de son côté, est

⁷² Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 66.

⁷³ Roger-Henri Guerrand, *Propriétaires et locataires : les origines du logement social en France 1850-1914*, Paris, Quintette, 1987, p. 241.

⁷⁴ Le terme d'« égoïsme » utilisé par Godin est un néologisme conçu pour désigner l'antonyme de « fraternité » : on peut le traduire par « individualisme ».

⁷⁵ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 67.

⁷⁶ C'est notamment le cas dans les coopératives de Mondragon, fondées dans les années 1950. Quintin Garcia Muñoz, *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Paris, Ed. ouvrières, 1970.

propriétaire de « titres d'apport », pour un montant correspondant au capital d'origine de l'Association.

Cependant, créer chaque année autant de titres qu'il y a de bénéfices reviendrait à augmenter artificiellement le capital, ce qui ne peut se faire indéfiniment. Par conséquent, pour chaque nouveau titre remis à un membre de l'Association, la somme correspondante est versée en espèces à Godin pour annuler un titre d'apport du même montant. Autrement dit, Godin conserve les bénéfices (sauf la part distribuée en espèces), mais perd année après année la propriété du capital qui est transmise aux salariés. Comme il l'explique lui-même à ses ouvriers, « lorsque les ouvriers touchent 500F en titres d'épargne, ils possèdent donc 500F de plus sur l'Association et Godin autant de moins »⁷⁷. L'avantage du système est que, si Godin meurt avant que le capital ait été entièrement transmis aux membres de l'Association (ce qui fut le cas), il suffira de continuer à rembourser ses héritiers, qui cesseront en quelques années de posséder une quelconque part de la Société. Lorsque tous les titres d'apport auront été remboursés, le système continuera de la même manière : au lieu de rembourser Godin de son apport, chaque nouveau titre d'épargne créé permettra de rembourser les plus anciens titres, et ainsi de suite. Prenons un exemple : chaque membre de l'Association dispose d'un carnet sur lequel sont inscrites ses épargnes. Chaque année y sont indiquées les sommes reçues grâce au partage des bénéfices et qui viennent augmenter son titre d'épargne. À partir du moment où le remboursement des titres d'apport sera terminé et que commencera celui des titres d'épargne, on continuera à lui inscrire les nouvelles parts de bénéfices, mais en contrepartie on supprimera les indications les plus anciennes, pour une somme qui ne sera pas forcément identique. En effet, on n'est pas forcément remboursé du montant exact de la nouvelle part de bénéfice ! On a vu comment on calculait la part de chacun sur les bénéfices, qui est donc indiquée en titre d'épargne. Mais le montant du remboursement de chacun est calculé en posant le rapport entre les bénéfices à partager (c'est-à-dire le montant des titres d'épargne à créer) et ceux de l'année la plus ancienne. Par exemple, pour 1890, on fera le rapport entre les bénéfices de 1890 et ceux de 1880, première année de l'Association : si cela donne un rapport de 70%, on rembourse à chacun 70% des titres qui lui avaient été remis en 1880. Lorsque tous les titres de 1880 auront été remboursés, on passe à l'année 1881, 1882, etc.

Quel est l'intérêt d'un système aussi complexe ? Le but recherché par Godin est avant toute chose de faire des ouvriers les propriétaires de leur usine et de leur outil de travail : c'est garantir l'avenir de l'Association et favoriser à long terme l'émancipation des travailleurs, puisque le capital est relégué à un rôle passif de possesseur de fonds. Il ne s'agit en aucun cas d'un don que Godin ferait à ses ouvriers, mais d'un droit de propriété qu'ils gagnent annuellement par le biais du travail effectué. Le système du remboursement progressif des titres d'apport puis des titres d'épargne les plus anciens rend le fonctionnement de la répartition plus difficile à comprendre pour les ouvriers eux-mêmes, mais est en réalité fondamental pour la bonne mise en application

⁷⁷ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie, op. cit.*, p. 291.

des idées de Godin. Les « intéressés », c'est-à-dire les détenteurs de titres qui ne travaillent pas ou plus pour l'entreprise⁷⁸, ne reçoivent plus de nouvelles parts du capital, puisque leurs intérêts et leurs dividendes leur sont versés en espèces : leur titre diminue donc chaque année, ce qui signifie que nul ne peut demeurer longtemps détenteur d'une part de capital s'il ne participe plus aux travaux de l'Association. C'est là une protection contre toute tentative d'immixtion de capitalistes dans les affaires de l'Association. Même au sein de celle-ci, le système garantit une rotation du capital entre les mains des salariés. Il ne peut y avoir de conflit d'intérêts entre des « gros porteurs » ou des « petits actionnaires », car le remboursement régulier des parts empêche toute concentration du capital dans les mains de quelques-uns. Cependant, il est certain que les sommes importantes versées aux membres de la direction, qui cumulent une rémunération au nom de leur travail et une autre au nom du talent, font de ceux-ci des actionnaires plus importants : prenons comme exemple l'administrateur-gérant. Celui-ci, à chaque répartition, touche, en espèces, les intérêts du titre d'épargne qu'il possède, ainsi que la part de bénéfices à laquelle lui donnent droit ces intérêts. Puis, il touche en titre d'épargne la part de bénéfices correspondant à son salaire, plus 4% des bénéfices, qui viennent donc s'ajouter à la part du capital qu'il possède déjà. En contrepartie, le remboursement qu'il va recevoir sera lui aussi important. Autrement dit, même le gérant, qui est clairement le membre le mieux payé de l'Association, ne peut pas concentrer indéfiniment le capital, puisqu'il est automatiquement remboursé. Néanmoins, sa part sur les bénéfices est considérable et représente une rémunération conséquente⁷⁹.

Cette rotation du capital, qui a donc l'avantage d'empêcher toute immobilisation ou concentration du fonds social, s'effectue avec une rapidité qui dépend du taux de croissance des bénéfices. En effet, on a vu que le taux de remboursement correspond au rapport entre les bénéfices les plus récents et les plus anciens. Pour reprendre le même exemple, supposons que les bénéfices distribués en 1890 représentent 130% de ceux de 1880 : on devra donc rembourser l'intégralité des titres d'épargne créés en 1880, puis calculer un nouveau taux de répartition en établissant le rapport entre les bénéfices restants et ceux de 1881, et ainsi de suite. Autrement dit, en période de forte croissance, les titres créés sont remboursés en quelques années ; en période de crise, le rythme du remboursement se ralentit. Ce système, jusqu'à la Grande Guerre, ne pose pas particulièrement problème et oblige simplement les membres de l'Association à un peu plus de patience avant de recevoir en espèces les sommes gagnées quelques années auparavant. Mais, à partir des années 1920, l'apparition d'une forte inflation entraîne des conséquences néfastes pour le système conçu par Godin : en effet, si, en 1926 par exemple, on se voit rembourser des sommes inscrites en 1920, il est clair qu'étant donné l'inflation la somme a un pouvoir d'achat moindre que si elle avait été versée en 1920.

⁷⁸ Etant donné qu'il est interdit de vendre ou d'acheter des parts de capital, les intéressés sont soit des retraités qui n'ont pas encore été entièrement remboursés de leurs anciens titres d'épargne, soit les héritiers de ceux-ci.

⁷⁹ Impossible à chiffrer sans connaître le montant de son titre d'épargne.

La participation aux bénéfices, qui fonctionne selon ces principes fixés par le Fondateur jusqu'en 1968, repose donc sur un système complexe, mais mathématique et contractualisé : pour Godin, il est essentiel que les droits des ouvriers sur les bénéfices ne soient pas variables ou dépendants de la bonne volonté du patron. Cette distribution annuelle vient compléter un dispositif qui, tout en tenant compte des impératifs du fonctionnement de l'entreprise, tend à réorganiser le travail dans un objectif de protection, d'émancipation et de juste rémunération. C'est dans le même état d'esprit que Godin se penche aussi sur les conditions de vie de ses ouvriers et leur construit un lieu de vie établi à partir à la fois de principes bien définis et de l'analyse des expériences menées par d'autres.

II. Garantir un bien-être ouvrier

Vers 1853, Victor Considérant, qui a dû fuir la France, décide d'établir une colonie phalanstérienne au Texas : situé à cette époque aux limites occidentales des Etats-Unis, ce vaste Etat encore peu peuplé apparaît idéal pour l'expérimentation des théories fouriéristes. Etienne Cabet, de son côté, avait déjà tenté, en 1848, de créer dans ce même Etat américain une « Icarie », et celle-ci ne se révélait pas encore comme un échec⁸⁰. Godin apporte tout son soutien à l'expérience, la finance à hauteur de 100 000 F (« un tiers de la fortune que je possédais alors ! »⁸¹) et entre au comité de gestion. Il demeure cependant en France, estimant que ses capacités physiques et intellectuelles seraient inutiles à la construction des premières demeures et activités, mais semble prêt à partir les rejoindre lorsque ses aptitudes de chef d'entreprise deviendraient utiles⁸². La colonie « européen-américaine du Texas », baptisée « Réunion »⁸³, se révèle être un terrible échec : de ce fiasco, Godin tire de nombreuses leçons sur la structure à donner à une éventuelle communauté, sur l'importance de ne pas accorder de responsabilités dépassant les capacités de chacun, et sur la nécessité de travailler de façon progressive et pragmatique. Enfin, il prend surtout la décision d'agir par lui-même et de « ne plus attendre de personne le soin d'appliquer les essais de réformes sociales qu'[il] pourrai[t] accomplir par [lui]-même »⁸⁴.

La décision de faire construire pour ses ouvriers un « Palais social » est donc prise : s'inspirant directement du phalanstère de Fourier, mais avec de nombreux aménagements personnels, Godin fait apparaître juste à côté de l'usine de Guise non pas de simples logements, mais tout un complexe de bâtiments aux fonctions complémentaires.

⁸⁰ Jules Prudhommeaux, *Icarie et son fondateur Etienne Cabet*, Paris, Cornély, 1907; François Fourn, *Etienne Cabet (1788-1856) : une propagande républicaine*, thèse de doctorat d'Histoire (Philippe Vigier et Francis Démier dir.), Université Paris X, 1996.

⁸¹ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales op. cit.*, p. 91.

⁸² Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., p. 58.

⁸³ *Cahiers Charles Fourier*, Numéro thématique « Autour de la colonie de Réunion, Texas », n°4, 1993.

⁸⁴ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales, op. cit.*, p. 93.

A. Le Familistère ou les « équivalents de la richesse »

Il ne s'agit donc plus de mettre en application les théories de Fourier : l'expérience du Texas a appris à Godin la nécessité de concevoir un projet réaliste, à mettre en place progressivement afin de pouvoir corriger d'éventuelles erreurs. Avant de construire son Familistère, il mène donc une étude consciencieuse des logements ouvriers existants, les analyse et en tire des conclusions personnelles sur les exemples à suivre et les écueils à éviter⁸⁵. La cité ouvrière construite à Mulhouse par la Société industrielle⁸⁶, celle de l'exploitation houillère du Grand Hornu, en Belgique, édifiée par son propriétaire Henri de Gorge⁸⁷, ou encore les corons miniers du Nord font partie de son champ d'étude⁸⁸. Ses conclusions sont sans appel : ces constructions, quels que soient leurs bons côtés, ne sont que des compensations à la misère ouvrière. Godin ne souhaite pas seulement construire des logements pour ses ouvriers : ce qu'il cherche à concevoir, c'est une véritable « réforme architecturale ». Il s'agit de repenser entièrement le logement populaire, afin que celui-ci offre un cadre de vie définitivement plus sain, physiquement et moralement. Il reproche aux différents logements construits à Mulhouse ou dans le Nord de n'avoir eu pour but que de répondre à un besoin urgent, dans un souci d'économie financière : se perpétuent ainsi les défauts qui préexistaient, de telle sorte qu'on a fait perdurer un système défectueux, en se contentant d'améliorer des points de détail. On a ainsi conservé « la séparation de ceux qui créent la fortune par le travail de ceux qui en jouissent par le hasard de la naissance ou de la spéculation »⁸⁹, alors que Godin estime nécessaire que le Capital et le Travail vivent ensemble et dans des conditions semblables pour tisser entre eux des liens de solidarité. Ces constructions ne sont pas le fruit d'une réflexion sur les conditions de vie et les habitudes néfastes des ouvriers, ou sur le moyen de les modifier : « aucune pensée de prévoyance ni d'ordre [n'est intervenue] pour apporter aucun changement ni aucune amélioration dans la vie de l'ouvrier »⁹⁰.

En filigrane, les différents reproches adressés par Godin aux cités ouvrières existantes dessinent les grands principes de son propre projet : on voit apparaître sa conviction de la nécessité de créer des liens entre ouvriers, employés et directeurs ; de garantir un espace qui permette des distractions autres que le cabaret ; d'assurer l'éducation des enfants ; de faciliter les tâches quotidiennes des femmes en diminuant la distance à parcourir entre le domicile et les lieux de service (buanderie, magasins) ; de promouvoir l'hygiène et le confort, sans chercher à

⁸⁵ *Id.*, pp. 260-268.

⁸⁶ Stéphane Jonas, *Mulhouse et ses cités ouvrières : perspective historique (1840-1918)*, Strasbourg, Oberlin, 2003.

⁸⁷ Depuis 2002, le site restauré accueille le MAC's, Musée des Arts contemporains de la Communauté française.

⁸⁸ Sur les politiques patronales du logement, voir notamment Jean-Pierre Frey, *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan, 1995, et Hélène Frouard, *Du coron au HLM: patronat et logement social (1894-1953)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008. De façon plus générale, voir entre autres Jean-Paul Flamand, *Loger le peuple. Essai sur l'histoire du logement social en France*, Paris, La Découverte, 1989; Roger-Henri Guerrand, *Propriétaires et locataires : les origines du logement social en France (1850-1914)*, Paris, Quintette Editions, 1987; Rémy Butler et Patrice Noisette, *De la cité ouvrière au grand ensemble, la politique capitaliste du logement social, 1815-1975*, Paris, Maspéro, 1977; Yves Le Maner, *Du coron à la cité : un siècle d'habitat minier dans le Nord-Pas-de-Calais 1850-1950*, Lewarde, Centre historique minier, 1995.

⁸⁹ *Id.*, p. 101, à propos du Grand Hornu.

⁹⁰ *Id.*, p. 102.

construire au moindre coût. Mais l'élément central de sa pensée se trouve dans la nécessité de « donner en permanence à la classe ouvrière des moyens communs de jouissance et de satisfaction que la fortune seule peut réunir »⁹¹. Les mots importants sont ici « communs » et « fortune seule » : il s'agit d'utiliser la collectivité pour assembler des éléments de confort et de bien-être matériel et intellectuel qui semblent jusque là réservés à l'élite sociale. C'est ce que Godin appelle « les équivalents de la richesse ».

Les différents bâtiments construits par Godin à partir de 1859 et jusqu'à sa mort ont donc pour but premier d'offrir aux ouvriers des conditions de vie confortables et pérennes. On peut distinguer les différents corps de logements, les magasins de consommation (les « économats ») et la buanderie qui, ensemble, garantissent aux habitants le confort, l'hygiène et l'accès aux « choses indispensables à la vie ». Enfin, il faut y rajouter le théâtre et les écoles, qui s'inscrivent dans un programme plus général d'éducation populaire sur lequel nous reviendrons⁹².

Le confort

Cinq corps de logements sont progressivement construits par Godin entre 1859 et 1883 : les trois premiers, dont l'édification prend près de vingt ans, sont disposés à la façon du château de Versailles, avec un pavillon central⁹³. La ressemblance avec le plan du phalanstère proposé par Fourier est évidente, quelles que soient les modifications internes apportées par Godin. Chaque bâtiment est en briques rouges, de forme rectangulaire, les logements occupant sur quatre étages la périphérie d'une vaste cour centrale recouverte d'une verrière. Cependant, la croissance de l'usine a permis le recrutement d'une main-d'œuvre de plus en plus importante qui ne peut être accueillie au Familistère. Ce besoin en logements pousse Godin à poursuivre la construction de logements « afin de recevoir tous les membres qui désirent s'unir plus intimement à [l'Association] »⁹⁴. En 1882-1883, deux nouveaux bâtiments apparaissent. Le premier est situé de l'autre côté de l'Oise : si la forme générale reste la même, quelques améliorations ont été réalisées, avec une cour à ciel ouvert qui accueille un jardin. Le second bâtiment est construit un peu plus tard dans la rue de l'usine : cette fois, il ne forme plus une cour mais une simple « barre ». À ces cinq bâtiments, il faut enfin ajouter celui construit pour les ouvriers de l'usine de Bruxelles, sur le même modèle. Dans le langage des ouvriers, c'est le premier ensemble qui porte le nom de Familistère, composé d'un « pavillon central » et de deux « ailes », gauche et droite⁹⁵. Les bâtiments non-attenants qui sont rajoutés par la suite apparaissent comme légèrement à part, et sont désignés chacun comme des Familistères spécifiques : on parle du Familistère de Bruxelles et de ceux de Cambrai et de Landrecies, du nom de la rue où ils sont installés. Cet ensemble de

⁹¹ *Id.*, p. 106.

⁹² Cf *infra* p. 78.

⁹³ Cf plan général et photographies en annexe, n° 1 et n° 7.

⁹⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 1^{er} octobre 1882.

⁹⁵ La direction est établie dos au bâtiment : autrement dit, l'aile gauche est celle située à droite lorsqu'on regarde le Familistère.

logements reste après la mort de Godin absolument inchangé : ses successeurs à la gérance font en effet le choix de ne pas construire de nouveaux logements, malgré la hausse du personnel occupé, et sans jamais justifier explicitement cette décision.

Dans leur architecture, les logements ouvriers sont conçus pour être lumineux et spacieux : les plus petits d'entre eux comportent deux pièces qui donnent l'une sur l'extérieur et l'autre sur la cour vitrée. En fonction du nombre de personnes composant la famille et des besoins de chacun, il est possible d'augmenter le nombre de pièces de l'appartement, en ouvrant une porte dans l'une des cloisons. Le loyer est proportionnel à la surface totale de l'appartement. Personne n'est propriétaire de son logement, et l'on assiste à une rotation régulière des habitants : on change d'appartement à la naissance d'un enfant, pour accéder à un logement plus grand, ou au contraire lorsqu'un enfant se marie et quitte le logement. Godin souhaite également qu'il y ait une justice dans l'attribution des appartements : ceux du rez-de-chaussée devraient être réservés aux personnes âgées, qui ont des difficultés à monter les étages. Ce souci de justice se retrouve dans un certain nombre de petits détails : ainsi, les fenêtres des étages supérieurs sont plus petites que celles du rez-de-chaussée, afin qu'il n'y ait pas de différence de luminosité entre les logements.

Chaque appartement dispose au moins de deux pièces : dans chacune il est possible d'installer des lits, et en même temps d'en faire des pièces à vivre. Un petit cabinet pour la toilette est adjacent, et un coin cuisine est prévu. Le chauffage comme la cuisine sont assurés par des appareils provenant de l'usine, et que les ouvriers ont souvent choisis et construits eux-mêmes. Pour ceux qui ne seraient pas disposés à se faire la cuisine, une cuisine commune est installée dans le pavillon central, sorte de cantine d'entreprise où des repas devaient être servis quotidiennement. Cette cuisine collective est cependant rapidement abandonnée, les habitants préférant prendre leurs repas dans leurs logements. L'éclairage des appartements, quant à lui, est assuré par des becs à gaz, beaucoup plus sains que les traditionnelles lampes qui laissaient échapper une épaisse fumée noire...

Cet équipement moderne de tous les appartements représente une grande nouveauté pour les ouvriers de Godin, qui ont pour la plupart quitté un habitat traditionnel sombre, peu ou pas chauffé, au sol formé de terre battue. Ce luxe quasi-bourgeois est présent dans d'autres équipements, et notamment dans l'accès à l'eau potable : souhaitant éviter aux femmes l'habituelle « corvée d'eau » que les étages du Familistère auraient rendue encore plus pénible, Godin a fait installer une arrivée d'eau potable à chaque étage des pavillons. Il n'y a donc pas d'eau courante dans les appartements, mais à chaque étage un robinet, situé dans un des coins de la cour, permet aux habitants de s'approvisionner. L'eau provient d'un puits artésien creusé dans le plateau, à quelques kilomètres. Cette arrivée d'eau a également permis l'installation, toujours à chaque étage des pavillons, de cabinets de toilette.

Hygiène

Les préoccupations hygiénistes de Godin, dont on a eu un aperçu par son souci de prévenir accidents et maladies professionnels, s'expriment avec plus de force encore au sein du Familistère. Il est vrai que le caractère profondément malsain de la majorité des habitations ouvrières de l'époque est un des principaux éléments de la « question du logement » qui agite les milieux réformateurs de l'époque. De très nombreux ouvrages se sont attachés, à partir des années 1840, à décrire les conditions de vie des classes populaires, dont le plus célèbre est sans nul doute celui de Villermé⁹⁶, et ont dénoncé l'exiguïté, la noirceur et surtout l'absence d'hygiène de ces logements. La petitesse des fenêtres, que les propriétaires interdisent parfois d'ouvrir pour éviter que les carreaux ne se cassent, contribue à faire des appartements un espace sombre, à l'air stagnant et malsain. Les « caves de Lille », dénoncées par Victor Hugo en son temps⁹⁷, sont un cas extrême, mais pas forcément isolé. L'absence de tout système d'accès à l'eau, et surtout d'évacuation des ordures, supprime toute notion d'hygiène et rend difficile la propreté de la rue, du logement, des vêtements et des corps. Si l'on ajoute à ce tableau dramatique la promiscuité due à la surpopulation des logements et à la concentration des populations ouvrières dans les quartiers souvent vétustes du centre des grandes villes, il est impossible de s'étonner de la rapidité de propagation des épidémies qui frappent régulièrement les centres urbains plus fortement encore que les campagnes : le choléra, qui touche Paris en 1831, fait plusieurs dizaines de milliers de morts.

C'est contre cet état de fait que Godin s'élève : en construisant le Familistère, sa priorité est de proposer un mode de vie sain et décent à ses ouvriers. Le double accès des logements à la lumière, vers l'extérieur et l'intérieur, a aussi pour but de permettre de rapidement aérer les pièces. De même, à l'intérieur des pavillons, les verrières ont été conçues pour ne pas être hermétiquement closes : un espace est ménagé entre la toiture et les murs, de façon à laisser circuler l'air. Les caves, aménagées sous les habitations, sont elles aussi aérées par des ouvertures donnant sur le sol de la cour intérieure. Ainsi, un circuit d'aération perpétuelle est instauré, qui garantit à la fois la salubrité de l'air et une température relativement stable en toute saison. L'accès à l'air pur est aussi assuré par l'ouverture d'accès à d'importants espaces verts : le jardin collectif⁹⁸, agrémenté de fontaines et de statues, offre un lieu de promenade dominicale pour les ouvriers ; un grand espace, à l'arrière du pavillon central, permet aux ménagères de faire sécher leur linge, et aux enfants de la nourricerie de s'amuser au-dehors lorsque le temps le permet ; enfin, des jardins

⁹⁶ Louis René Villermé, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Renouard, 1840.

⁹⁷ Victor Hugo, « Joyeuse vie », *Les Châtiments*, (1853), Réed. Paris, Librairie générale Française, Coll. « Livre de poche », 1985, p. 142.

⁹⁸ Il s'agit du premier élément de confort créé par Godin en dehors de l'usine, en 1856, soit trois ans avant le début de la construction du Familistère.

ouvriers installés derrière les économats offrent la possibilité d'une activité saine, en plein air, ainsi que la production de fruits et légumes.

Chaque famille est responsable de la propreté de son logement : l'absence d'hygiène peut être un motif d'expulsion du Familistère. Pour ce qui est des espaces communs (escaliers, couloirs, balcons, cabinets...), l'entreprise salarie des femmes afin d'en garantir la propreté : il s'agit d'épouses d'ouvriers ne possédant pas elles-mêmes un emploi. Ainsi, la collectivité assure l'entretien des espaces partagés, tout en offrant un complément de revenus non négligeable aux familles qui en éprouvent le besoin. L'évacuation des ordures est aussi assurée par un équipement collectif : ancêtre du vide-ordures, une « trappe à balayures » est installée dans chaque appartement, pour récolter poussières et ordures ménagères. L'ensemble des déchets organiques est collecté et utilisé comme compost dans les jardins ouvriers.

Enfin, la propreté des corps et des vêtements est garantie par la construction, de l'autre côté de l'Oise, d'une buanderie. On y trouve en grandes quantités des lessiveuses et autres appareils nécessaires au nettoyage du linge, et le dernier étage fait office de séchoir : cet équipement complet entraîne l'interdiction de laver son linge à l'intérieur des appartements, ou de l'y faire sécher, afin d'éviter que ne se répande une humidité malsaine. Sur le côté du bâtiment ont été installées des douches, destinées notamment aux ouvriers au sortir de l'usine. Enfin, une piscine est construite à une extrémité du bâtiment : ce bassin, relativement petit, dispose d'un fonds en bois qu'il est possible d'élever ou d'abaisser selon la taille des usagers. Les enfants des écoles y apprennent tous à nager, afin de prévenir les risques de noyade. Piscine et douches sont alimentées par l'usine : on y envoie l'eau utilisée pour refroidir les machines et donc montée en température. La buanderie-piscine permet donc non seulement une parfaite propreté des corps, mais offre aux ouvriers le luxe d'une douche ou d'un bain à parfaite température.

Les « choses indispensables à la vie »

Dernier élément des « équivalents de la richesse », l'accès à ce que nous appellerions aujourd'hui les denrées de première nécessité est garanti aux ouvriers par le biais d'un certain nombre de magasins collectifs, les « économats ». Certains sont installés au rez-de-chaussée du pavillon central, afin d'éviter aux ménagères d'avoir à affronter les intempéries pour leurs achats quotidiens. D'autres sont situés dans des bâtiments construits en face de l'aile gauche, le long de l'Oise. Epicerie, boulangerie, boucherie, débit de boissons... tout ce qui peut être nécessaire aux ouvriers, depuis l'alimentaire jusqu'au mobilier ou aux vêtements est acheté en gros et revendu à prix défiant toute concurrence locale⁹⁹. Les magasins sont ouverts à tous, habitants ou non du Familistère, salariés ou non de l'usine. Chaque client dispose d'un carnet sur lequel sont inscrits ses achats : il ne lui permet pas d'acheter à crédit. Au contraire, le client doit déposer une somme

⁹⁹ Ce qui déclenchera une vive animosité chez la plupart des commerçants de la ville. Cf *infra* p. 78.

au magasin qui est inscrite sur son carnet à la colonne crédit. Ensuite, ses achats sont petit à petit déduits de cette somme, jusqu'à ce qu'il lui faille déposer une nouvelle somme : les achats sont donc payés d'avance. Mais, en fin d'année, les bénéfices sont redistribués entre les clients au *prorata* de leurs achats respectifs : cette redistribution ne se fait pas en espèces mais s'inscrit à nouveau sur le carnet, ce qui revient à une distribution en nature.

Redistribution des bénéfices ne veut pas forcément dire coopération : les économats de Guise sont bien plus proches de magasins patronaux que de réels magasins coopératifs. Les ouvriers n'en sont pas les propriétaires, du moins pas directement : les économats sont une partie de l'entreprise, puis à partir de 1880 de l'Association. C'est elle qui fournit le capital et le fond de roulement, et elle reçoit une partie des bénéfices. En effet, comme nous l'avons vu, ce n'est pas le total des bénéfices qui est redistribué, mais seulement une partie : 50% de 1880 à 1888, puis à partir de la mort de Godin 85%¹⁰⁰. Les 50% puis 15% restants sont intégrés dans les bénéfices de l'Association. Les magasins ne sont donc pas indépendants de l'entreprise, et sont gérés par un des directeurs de l'usine, également en charge des logements collectifs. Les ouvriers ont cependant la possibilité d'élire un délégué chargé de vérifier la qualité de la marchandise et la comptabilité de l'Econome.

L'organisation du Familistère va au-delà de la simple construction de logements pour les ouvriers : il s'agit pour Godin d'une véritable « réforme architecturale », de la mise en œuvre d'une nouvelle manière de vivre qui devrait être adoptée par l'ensemble de la classe ouvrière. Le logement, élément primordial du bien-être des familles, doit offrir tout le confort possible. Néanmoins, Godin est parfaitement conscient du fait que le paupérisme ouvrier n'est pas seulement lié aux conditions de vie, mais aussi et surtout à l'absence de toute protection contre les risques, qu'il s'agisse de la maladie ou de la vieillesse. C'est pourquoi les « équivalents de la richesse » familistériens comprennent un système mutualiste complet.

B. La mutualité au Familistère¹⁰¹

Ce que Godin et surtout ses successeurs appellent communément « les œuvres sociales » forme un ensemble de plusieurs caisses d'assurance fonctionnant sur le principe de la mutualité¹⁰². Elles représentent pour Godin une obligation morale, dans le sens où leur existence découle de la première loi morale affirmée par lui : le devoir de respecter et protéger la vie. Cette proclamation

¹⁰⁰ D. F. P., *Le Familistère illustré. Résultats de vingt ans d'association, 1880-1900*, Paris, Guillaumin, 1900, p. 35. La décision de distribuer une plus grande part des bénéfices a vraisemblablement été prise par les successeurs de Godin, mais on ne dispose pas de traces de cette décision ou de ses motivations.

¹⁰¹ Le fonctionnement du système de protection sociale de la Société du Familistère est résumé dans un tableau, annexe n° 25b.

¹⁰² Yves Saint-Jours, Dominique Durand, et Michel Dreyfus, *Traité de Sécurité sociale. Tome V : la mutualité (histoire, droit, sociologie)*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1990 ; Michel Dreyfus, *L'avantage de partager : histoire des mutuelles cogérées*, Paris, Mutualité française, 1996 ; Anne-Marie Thomazeau, *Le pari solidaire : histoire de la mutualité*, Montreuil, Viva, 1998 ; Bernard Gibaud, *Mutualité, assurances : enjeux (1850-1914)*, Paris, Economica, 1998 ; Patricia Toucas-Truen, *Histoire de la mutualité et des assurances : l'actualité d'un choix*, Paris, Syros, 1998.

du droit à la vie s'inscrit dans un long débat : Godin lui-même s'inspire aussi bien de textes religieux et en particulier des *Evangelies* chrétiens que de la Déclaration des droits de l'homme qui fait préambule à la Constitution de l'an II¹⁰³. Ce choix est d'importance : en effet, de tous les textes proclamés au cours de la Révolution française, seule la Déclaration de 1793 affirme l'existence d'un droit à la vie, qui implique pour l'Etat une obligation de protection des plus démunis. Cette identification de Godin à un texte historiquement lié à Robespierre et aux sans-culottes le place dans une position extrêmement radicale dans l'échiquier politique. On sait que cette question de l'intégration d'un « droit à la vie » dans la liste des droits de l'homme n'a pas survécu à la chute du Comité de Salut public et n'est réapparue au grand jour que lors de la révolution de 1848. À ce moment, le travail de description des conditions de vie des classes laborieuses entamé dans les années 1830 a propulsé sur le devant de la scène politique des interrogations qui, résumées sous l'appellation générale de « question sociale », appellent les gouvernements à s'attaquer au problème du paupérisme. Cette forme de pauvreté persistante soulève en soi deux questions majeures : d'une part, l'absence de corrélation entre chômage et misère, un ouvrier en bonne santé pouvant être un excellent travailleur et malgré tout ne pas gagner de quoi nourrir sa famille. D'autre part, l'absence de toute forme de protection contre les risques de la vie – accident, maladie, chômage, vieillesse – crée une menace permanente de déclassement social et de chute vers la misère. Godin lui-même résume parfaitement bien le problème lors de son audition en 1883 par la commission extra-parlementaire d'enquête sur les associations ouvrières¹⁰⁴ :

*« [Les ouvriers] veulent travailler, et ils travaillent tant qu'ils peuvent, et malgré leurs efforts, leur bonne volonté, leurs peines, leurs privations continues, ils ne peuvent arriver à satisfaire aux nécessités quotidiennes, aux besoins de leur famille. Aussi, quand arrive le chômage, les voyez-vous dans la plus grande misère, sur le pavé de Paris. »*¹⁰⁵

Cette précarité, contre laquelle le travail ne protège pas, est au cœur des préoccupations sociales. Elle est évoquée pendant des décennies par les partisans de la création d'un système de protection sociale, et réapparaît aussi bien lors des débats autour des accidents du travail que des retraites. Pendant la Seconde République, la question de la protection des plus démunis réapparaît : le nouveau régime à instaurer doit-il s'imposer de nouveaux devoirs vis-à-vis de la classe ouvrière ? Une commission parlementaire est créée afin de réfléchir aux projets que l'Etat pourrait prendre en charge afin de mieux protéger les individus les plus faibles : parmi toutes les catégories nécessitant une forme de protection, c'est la vieillesse qui concentre ici l'attention des gouvernants. Les conditions de vie des anciens, qui après toute une vie de labeur se retrouvent

¹⁰³ Jean-Baptiste Godin, *La République du travail et la réforme parlementaire*, Paris, Guillaumin, 1889, p. 431 et suivantes.

¹⁰⁴ Commission créée sous l'impulsion de René Waldeck-Rousseau, alors ministre de l'Intérieur, afin d'aboutir à la définition d'un statut propre aux coopératives. Considéré comme trop contraignant par les coopérateurs eux-mêmes, le projet de loi qui fait suite à ces auditions est finalement rejeté. Patricia Toucas, *Les coopérateurs...*, op. cit., p. 60.

¹⁰⁵ *Etudes sociales*, N°5, p. 70.

sans ressources ni soutien financier, apparaissent en effet comme les plus moralement insoutenables. Or, le rapport de cette commission, présenté en 1850 par son président, Adolphe Thiers, s'oppose à l'institution de toute forme de système de protection sociale obligatoire. Pour une très grande majorité de contemporains, la pauvreté que subissent les ouvriers n'est en effet pas due à l'ordre économique, mais est à attribuer à l'incapacité des ouvriers à tenir un budget, à placer leurs économies, voire à prendre des initiatives qui leur permettrait de s'élever socialement, incapacité résumée sous le terme d'« imprévoyance ». C'est cette absence de responsabilité personnelle et de connaissances économiques qui pousse l'ouvrier à dépenser son argent, à le boire ou à le jouer, et qui fait que, le jour où un accident intervient, aucune économie ne permet de surmonter des difficultés temporaires. Le devoir de l'Etat n'est donc pas de protéger les individus, ce qui reviendrait à prendre en charge leurs propres responsabilités de chefs de familles, mais à enseigner la prévoyance.

Godin, bien évidemment, ne se reconnaît absolument pas dans ce langage : cette liberté au nom de laquelle Thiers s'oppose à l'« obligation », il estime que ce n'est que la « liberté de mourir de faim ». Bien sûr, un ouvrier qualifié, bien payé, sans famille, aura les moyens de mettre un peu d'argent de côté, et en aura le devoir. Mais les autres ? Pour ceux qui, malgré leurs efforts, n'arrivent pas à nourrir leur famille, la prévoyance est un luxe inabordable :

« C'est pour ces ouvriers, pleins de bonne volonté, que la société doit être prévoyante, et non pour ceux qui, sans femme et sans enfants, peuvent faire des économies. »¹⁰⁶

Pour Godin, il doit donc s'établir un lien de causalité entre le travail fourni par les ouvriers et la protection sociale méritée grâce à ce travail. Cependant, ce lien exclut par conséquent de cette protection les ayant-droits, c'est-à-dire la famille de l'ouvrier. Pour ces derniers, Godin estime que ce n'est pas dans le cadre de l'entreprise qu'il faut chercher une solution, mais dans celui de la collectivité. C'est pourquoi on peut distinguer, au sein de l'Association, deux mutualités : la première est une protection automatiquement méritée par quiconque participe aux activités de l'entreprise et concerne donc l'ensemble du personnel, sans distinction. À cette protection, qui touche essentiellement à la maladie et à la vieillesse, vient s'ajouter une mutualité complémentaire qui, elle, s'organise dans le cadre du Familistère, réservée par conséquent à ses habitants. Cette distinction n'a pas pour but d'exclure les ouvriers habitant hors du Palais social, mais de démontrer que c'est par la collectivité et la solidarité seulement que les ouvriers peuvent accéder à l'ensemble des « équivalents de la richesse ».

Une mutualité pour l'ensemble des travailleurs

Deux « assurances mutuelles », comme les appelle Godin, concernent donc l'ensemble des salariés : l'assurance des travailleurs et l'assurance des pensions. On peut, *grosso modo*, les

¹⁰⁶ *Id.*

désigner comme une caisse de maladie et une caisse de retraite, même si cela n'est pas totalement exact. Contrairement à ce qui est aujourd'hui devenu une habitude, Godin ne fait pas de distinction entre maladie et accident, pas plus qu'il ne distingue la vie active de la période de retraite. La séparation se fait sur la nature du problème : les deux caisses ont pour but de protéger les salariés mis dans l'incapacité de travailler, mais l'assurance des pensions s'occupe d'une invalidité permanente, tandis que l'assurance des travailleurs prend en charge maladies et accidents entraînant un « empêchement » temporaire. Au-delà de ce point commun, ces deux caisses ont des modes de fonctionnement et surtout de financement très différents.

➤ *L'assurance des travailleurs*

L'assurance des travailleurs concerne l'ensemble des salariés de l'usine, des magasins et du Familistère de Guise, à l'exception des femmes vivant au Familistère, qui disposent d'une caisse à part. En ce qui concerne Bruxelles, il existe une seconde assurance des travailleurs, mais celle-ci est unique, et rassemble donc les hommes et les femmes. Mise à part cette différence, son fonctionnement est le même.

Cette assurance est financée, de même d'ailleurs que la caisse réservée aux dames du Familistère, par trois ressources : des cotisations des salariés, une subvention de l'Association au montant variable (mais qui doit rester inférieur au montant des cotisations) et enfin, nous l'avons vu, le fruit des amendes perçues dans l'usine pour contravention au règlement, casse, malfaçon ou non respect du règlement des mutuelles. Les cotisations, quant à elles, sont obligatoires pour tout salarié (elles sont même directement retirées du salaire à chaque quinzaine) et représentent 1,5% du salaire pour les Familistériens, et 1% pour les ouvriers qui habitent en ville.

Les prestations de cette assurance des travailleurs sont de deux types : en nature et en espèces. Les prestations en nature sont les visites et soins délivrés par un médecin, directement payés par la caisse, tandis que les prestations en espèces sont des allocations journalières versées en compensation de l'absence de salaire pendant la maladie. Ces allocations sont dégressives et limitées à un an : pendant les trois premiers mois, on reçoit chaque jour deux fois le montant de sa cotisation mensuelle, puis pendant trois mois une fois et demie ce montant, et enfin pendant six mois une fois ce montant. Autrement dit, en considérant un mois de 30 jours, on reçoit (pendant les trois premiers mois) une allocation mensuelle d'environ 90% du salaire pour un familistérien, et 60% pour un ouvrier habitant en ville. Dans les six derniers mois, cette allocation diminue à 45% du salaire pour un Familistérien¹⁰⁷ et 30% pour un ouvrier de la ville. La différence faite entre Familistériens et ouvriers de la ville est là encore un moyen de convaincre les ouvriers des avantages liés au choix de la vie en communauté. Elle est cependant compensée par une cotisation plus importante payée par les premiers.

¹⁰⁷ Cela représente l'allocation versée par l'assurance des travailleurs : pour les Familistériens, l'allocation est ramenée à sa valeur de départ par une allocation complémentaire versée par une autre caisse, l'assurance des pensions.

Si, après un an, le salarié n'est pas guéri et se trouve toujours dans l'incapacité de travailler, il est alors considéré comme invalide et passe sous la responsabilité de l'assurance des pensions.

➤ L'assurance des pensions

Cette assurance concerne elle aussi l'ensemble des salariés de l'usine, cette fois sans différenciation de genre. Son financement, cependant, est très différent de celui de la caisse des travailleurs. Pour Godin, la protection des invalides du travail, des vieux et des infirmes, relève directement du droit à la vie et incombe par nature à la société, et non à l'individu. Godin appelle de ses vœux une prise en charge par l'Etat de cette protection ; en attendant, c'est à l'Association d'offrir à ceux qui sont dans l'incapacité de travailler les « garanties contre la misère ». C'est pourquoi cette caisse est financée sans aucune cotisation ni retenue sur salaire.

On peut distinguer trois types de ressources pour l'assurance des pensions, bien que les statuts n'en précisent que deux. D'après les statuts, l'assurance est financée par une subvention de l'Association et par une part des bénéfices (celle qui aurait dû revenir aux auxiliaires). Mais il faut ajouter une troisième source de financement, si l'on tient compte du mode de fonctionnement de la répartition des bénéfices. On peut en effet distinguer dans les recettes¹⁰⁸ :

- celles provenant de l'Association : une subvention correspondant à 2% des salaires versés ;
- celles découlant des bénéfices :
 - La part de bénéfices correspondant aux salaires des auxiliaires, versée comme pour les autres salariés sous la forme de titres d'épargne
 - Les dividendes du titre d'épargne possédé par l'assurance. Il faut en effet se souvenir que les détenteurs d'une part du capital touchent eux aussi une part des bénéfices.
- Enfin, des recettes perçues automatiquement grâce à la détention d'un capital, que nous appellerons autofinancement :
 - Les intérêts du titre d'épargne possédé par l'assurance. En effet, ceux-ci sont certes pris sur les bénéfices mais représentent un montant fixe de 5% dont le paiement est considéré comme obligatoire pour l'Association.
 - Les intérêts du compte courant sur lequel est déposé le capital de l'assurance.

On peut noter que toutes les ressources sont versées en espèces, sauf la part des bénéfices provenant du travail des auxiliaires, qui augmente le titre d'épargne. Le capital de l'assurance se compose donc d'un compte courant sur lequel sont déposés les excédents de recettes et d'un titre d'épargne. À partir du moment où l'Association aura fini de rembourser les titres d'apport de

¹⁰⁸ Les graphiques présentés en annexe reposent sur cette distinction entre les différents types de recettes. Voir annexe n° 28.

Godin et commencera à rembourser les titres d'épargne les plus anciens, chaque répartition des bénéfices donnera lieu à un remboursement d'épargne. Cela ne créera pas pour autant de ressources nouvelles : simplement, le montant des sommes remboursées sera retiré du titre d'épargne et transféré en espèces sur le compte courant. La complexité du système repose sur cette double comptabilité (espèces/parts de capital), mais également sur un décalage dans le temps. En effet, la subvention est versée petit à petit au cours de l'année, de même que les intérêts du compte courant. Par contre, la part des auxiliaires, les intérêts et dividendes du titre d'épargne sont versés en une fois, après l'assemblée générale qui se déroule le plus souvent en octobre. Pour prendre un exemple concret, l'exercice 1890-1891 de l'assurance des pensions comprend donc pour ressources 2% des salaires versés par l'Association pendant cette période, mais tout ce qui provient de la répartition des bénéfices aura été distribué en octobre 1890, et correspondra donc aux bénéfices de l'exercice 1889-1890. Ce décalage rend plus difficile la compréhension du fonctionnement de cette assurance¹⁰⁹.

Les prestations versées par l'assurance des pensions sont essentiellement des allocations, dites « pensions », versées aux salarié(e)s se trouvant dans l'incapacité « notoire » de travailler¹¹⁰. Elles sont accordées sans condition d'âge, mais après 15 ans minimum de service. Cette condition ne concerne cependant pas les victimes d'un accident du travail : si celui-ci a eu lieu avant les 15 ans de service, la pension correspondra en réalité à 20 ans de travail. Les pensions sont différentes non seulement selon l'ancienneté des salariés, mais également selon leur catégorie sociale interne à l'Association :

	Minimum (15 ans de service)	Mode de calcul	Montant de la pension
Associés	75 F/ mois	Proportionnel au salaire	2/5 ^e du salaire
Sociétaires	60 F/ mois		1/3 du salaire
Participants et auxiliaires	30 F / mois	Forfaitaire	Augmentation d'environ 3F / mois par année supplémentaire de service.

Tableau 2. Montant des pensions versées aux salariés selon les statuts de 1880¹¹¹

Sont présentées ici les pensions accordées aux hommes ; les femmes se voient attribuer des pensions systématiquement plus faibles.

Cette différenciation entre les catégories correspond toujours à la conception de Godin de la plus juste répartition des richesses : un pensionné associé aura rendu dans sa vie active de plus grands services à l'Association et mérite donc une meilleure pension. Bien d'autres avantages sont accordés aux associés, ou dans leur ensemble aux Familistériens. Cela n'a encore une fois pas

¹⁰⁹ Jusqu'en 1910, les comptes de l'Association se trompent et comptent par avance les bénéfices distribués en octobre 1890 comme des recettes dites « comptables » de l'exercice 1889-1890. À partir de 1910, cette erreur est corrigée. Pour plus de cohérence dans les séries statistiques, j'ai effectué rétrospectivement cette correction pour la période antérieure à 1910.

¹¹⁰ On considère ici uniquement les prestations qui concernent l'ensemble des salariés. L'assurance des pensions sert également des prestations complémentaires aux seuls Familistériens, sur lesquelles nous reviendrons.

¹¹¹ Cet aspect est modifié après la mort de Godin. Cf *infra* p. 73.

pour but d'exclure les non-Familistériens mais de montrer que la vie en collectivité est selon Godin le meilleur moyen de lutter contre la pauvreté, entre autres parce qu'elle permet la mise en place d'une mutualité indépendante du travail.

La part réservée aux Familistériens

En effet, les deux caisses que nous venons de présenter sont liées à l'usine, à des salaires. Elles sont un dû, dans le sens où les ouvriers, par leur travail, ont mérité cet avantage et parce que le travail en commun doit créer une forme d'entraide, de solidarité. La mutualité propre au Familistère n'est pas conditionnée par un quelconque salaire, mais a pu naître grâce à la collectivité d'habitation. Elle comprend trois dimensions : une caisse pour les dames, une caisse de pharmacie et une assurance du nécessaire à la subsistance, qui est en fait une subdivision de l'assurance des pensions¹¹².

➤ L'assurance des dames

Son principe et son fonctionnement sont les mêmes que ceux de l'assurance des travailleurs, sauf qu'elle est réservée aux dames du Familistère âgées de plus de 14 ans, qu'elles soient ou non salariées par l'Association. Cette séparation hommes/femmes, quoique incomplète¹¹³, a été voulue par les ouvriers eux-mêmes. Ceux-ci ont en effet refusé l'idée d'une caisse commune, affirmant que les femmes, plus dépensières car plus faibles de santé, risqueraient de « manger la caisse »¹¹⁴. Mise à part cette distinction de genre, le fonctionnement est le même que celui de l'assurance des travailleurs : seul change le mode de calcul des cotisations et des allocations. Les cotisations sont fixées à un minimum de 50 centimes et à un maximum de 3F par mois ; entre les deux, la cotisation correspond à 2% du salaire. Comme pour l'assurance des travailleurs, les cotisations sont complétées par le produit des amendes perçues dans le Familistère pour non respect du règlement intérieur et par une subvention de l'Association. Les prestations en espèces sont fixées comme pour les hommes : par jour, une fois et demie la cotisation mensuelle pendant la période aigüe du mal¹¹⁵, puis les trois quarts de la cotisation mensuelle pendant la convalescence.

➤ La caisse de pharmacie

Réservée aux habitants du Familistère, la caisse de pharmacie a pour but de garantir la gratuité des médicaments préconisés par un médecin lors d'une maladie. Elle est financée par une cotisation forfaitaire de tous les habitants, hommes et femmes, de plus de 14 ans, fixée à 50c. par mois. Ces cotisations sont complétées au besoin par une subvention de l'Association. La caisse paie donc les frais de médicaments liés à une maladie. Elle finance également les frais de funérailles des Familistériens, à la condition qu'il s'agisse d'une cérémonie civile : Godin, sans

¹¹² Dont le nom complet est donc assurance des pensions et du nécessaire à la subsistance.

¹¹³ En effet, une dame travaillant pour l'Association mais habitant en ville relèvera de l'assurance des travailleurs.

¹¹⁴ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie*, op. cit., p. 298.

¹¹⁵ Fixée à un minimum de 9 jours pour un accouchement.

être athée, manifeste en effet un vif anticléricalisme et en même temps un profond attachement à la liberté de conscience, qui apparaît comme une de ses principales valeurs¹¹⁶. Une seconde caisse pour la pharmacie existe également à Bruxelles pour le second Familistère et fonctionne selon les mêmes principes.

➤ L'assurance des pensions et du « nécessaire à la subsistance »

L'assurance des pensions est donc une caisse qui dispose d'une double fonction : assurer un revenu aux personnes mises dans l'incapacité de travailler, sous l'effet d'une maladie, d'un accident ou de la vieillesse, et en même temps assurer une « garantie contre la misère » pour les Familistériens. Toujours en se fondant sur les principes du droit à la vie et de la mutualité, Godin a souhaité mettre en place un système de revenu minimum, le « nécessaire à la subsistance ». Si l'ensemble des revenus de la famille n'atteint pas un niveau fixé par les statuts, la caisse des pensions lui verse alors un complément de salaire. Ce revenu minimum est fixé, cette fois, sans tenir compte des catégories sociales propres à l'Association, mais est proportionnel au nombre de personnes à charge, en particulier les enfants. Destiné en priorité aux veuves du Familistère, qui en sont les bénéficiaires les plus probables, cette aide peut cependant être étendue, sur décision du comité de l'assurance et du conseil de gérance, à des familles vivant en ville et frappées par des malheurs exceptionnels. La différence entre le « nécessaire à la subsistance » et le « secours exceptionnel » est que le premier est un droit pour les Familistériens, tandis que le second n'est, comme son nom l'indique, qu'exceptionnellement accordé aux ouvriers de la ville. Par le biais de la mutualité, Godin reconnaît donc un droit des Familistériens à un revenu jugé indispensable pour garantir un niveau de vie décent : il anticipe en cela les débats sur le revenu *minimum* qui émergent dans les années 1880 puis disparaissent jusqu'aux années 1950¹¹⁷.

Enfin, l'assurance des pensions est également chargée d'une dernière dépense : on a vu que les allocations versées par l'assurance des travailleurs étaient dégressives dans le temps. Pour les associés et les sociétaires, cette diminution des allocations de l'assurance des travailleurs est automatiquement compensée par l'attribution d'une allocation complémentaire versée par l'assurance des pensions. Les Familistériens demeurent donc à environ 90% de leur salaire pendant toute la durée de leur maladie.

La mutualité au sein de l'Association regroupe donc deux systèmes distincts, le premier protégeant l'ensemble des travailleurs, le second apportant aux Familistériens un surcroît de bien-être. L'organisation de ce système social quasi complet repose sur une conception personnelle de Godin, qui cherche à établir à la fois un fonctionnement pratique et viable et à tenir compte de nombreux principes : on retrouve dans l'inégalité des prestations la volonté de récompenser le talent, donc les catégories sociales supérieures, et d'encourager financièrement les ouvriers à rejoindre la communauté familistérienne. Cependant, d'autres principes entrent également en jeu

¹¹⁶ Cf *infra* p. 78.

¹¹⁷ Jacques Le Goff, *Du silence à la parole, op. cit.*, pp. 189-191.

dans la mesure où Godin, en organisant son œuvre sociale, a dû prendre position dans les multiples débats qui touchent au fonctionnement de la protection sociale.

Justification d'un système obligatoire et solidaire

À partir de la Seconde République, les débats autour de la question des retraites opposent notamment les partisans et les ennemis du principe de l'« obligation », question centrale à laquelle s'ajoute par la suite celle du mode de financement des pensions, par répartition ou par capitalisation¹¹⁸.

Pour ce qui est de l'« obligation », les termes du débat sont relativement simples : ses partisans estiment qu'elle est indispensable à l'établissement d'un système universel, tandis que ses opposants, majoritairement libéraux, affirment au contraire qu'une protection obligatoire contribuerait à déresponsabiliser les ouvriers et par conséquent à renforcer leur tendance à l'imprévoyance¹¹⁹. Dans ce débat, Godin a clairement fait son choix : aucune adhésion aux caisses n'est facultative. Lui-même ne le voit pas comme un devoir qui serait imposé aux salariés, mais comme un droit qui leur est accordé. Dans le même temps, on sait que, pour être efficace, la mutualité a besoin d'un nombre important d'adhérents : si seuls ceux qui craignent d'être malades adhèrent, les comptes de la caisse risquent d'être très rapidement déficitaires. La mutualité, et tout particulièrement celle instituée au Familistère, a dans l'esprit de Godin des vertus pédagogiques : elle rapproche les individus, les pousse à la coopération et à l'entraide. En bref, elle instaure un rapport de solidarité entre les membres de l'Association, ce qui est présenté dans l'un des tous premiers articles des statuts comme le principal objectif de l'Association¹²⁰. Cette utilisation du terme « solidarité » est tout particulièrement frappante : lors des débats virulents qui, à la Belle Epoque, opposent libéraux et partisans d'une protection sociale obligatoire, la notion de solidarité est en effet mise en avant, notamment par Léon Bourgeois, l'un des chefs de file du parti radical, qui popularise le terme de « solidarisme »¹²¹.

Pour autant, obligation d'adhésion aux caisses ne veut pas systématiquement dire obligation de cotisation. L'assurance des pensions, on l'a vu, est uniquement financée par l'Association, soit sous forme de subvention, soit par une part des bénéfices. Pour Godin, la protection de ceux qui ne peuvent plus travailler, de même que la protection de l'enfance ou l'instruction, sont des droits inaliénables de l'homme. La Société a donc pour devoir de garantir ce droit, gratuitement. Les autres caisses, cependant, ne relèvent pas autant du droit à la vie, mais sont plutôt la démonstration des bienfaits que peuvent apporter coopération et collectivité. Il était donc

¹¹⁸ Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale : essai sur les origines de la sécurité sociale en France, 1850-1940*, Paris, Armand Colin, 1971.

¹¹⁹ Jean Luciani, « La question sociale en France », in Yves Breton et Michel Lutfalla (dir.), *L'Economie politique en France au XIXe siècle*, Paris, Economica, 1991, pp. 555-587.

¹²⁰ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 90.

¹²¹ Léon Bourgeois, *Solidarité*, Paris, Armand Colin, 1896. Voir Serge Audier, *Léon Bourgeois, fonder la solidarité*, Paris, Michalon, 2007.

important que les mutualistes cotisent à ces caisses : il y a là une obligation très nette, puisque la cotisation à l'assurance des travailleurs est directement retirée des salaires, tandis que celles des dames et de la pharmacie sont incluses dans les loyers. On notera que ce phénomène n'est pas rare pour l'époque : de nombreux patrons, ayant mis en place des caisses de maladie et/ou de retraite, imposent à leurs salariés d'y cotiser. C'est notamment le cas des caisses de secours de Pont-à-Mousson¹²² ou encore celles du Creusot¹²³. Pour Godin, cette cotisation est d'importance : elle a l'avantage de responsabiliser les adhérents, de leur faire prendre conscience de l'intérêt commun que représente la mutualité.

La seconde question qui se pose, lorsqu'est mis en place un tel système de protection sociale, est le choix du mode de fonctionnement : capitalisation ou répartition ? Ce débat se révèle virulent lors de la longue discussion nationale qui aboutit en 1910 à la loi, dite « ROP », des Retraites Ouvrières et Paysannes¹²⁴. *A priori*, Godin a fait le choix de la répartition : dans toutes les caisses, les recettes perçues sont immédiatement redistribuées aux malades ou retraités. Cela n'interdit pas pour autant de faire fructifier les excédents de recettes : l'assurance des pensions accumule un capital confortable qui, tant sous la forme du titre d'épargne que du compte courant, apporte des intérêts notables à la caisse. L'objectif semble être d'accumuler un capital tel que les intérêts, et donc l'autofinancement, suffisent à couvrir les dépenses de l'assurance. Il sera alors possible, soit d'augmenter les pensions, soit, en ce qui concerne les caisses de maladie et de pharmacie, de « constituer des fonds de réserve assez élevés dans les autres branches de la mutualité pour arriver à remplacer les cotisations »¹²⁵. Cependant, on est forcé de constater que, pour partie, les caisses fonctionnent tout de même sur le principe de la capitalisation. Celle-ci correspond en effet à un système permettant à chaque cotisant de placer sur un compte à son nom la somme de ses cotisations, et de toucher lors de sa retraite des pensions proportionnelles à cette somme, gonflée des intérêts que d'intelligents placements auront produits. Si la mutualité du Familistère ne réserve en aucun cas les cotisations de chacun pour lui seul, ce qui serait contraire au principe de la solidarité, les pensions ou allocations reçues sont cependant bien calculées en fonction des cotisations personnelles. Entrent en effet en ligne de compte le montant des salaires, c'est-à-dire au fond le montant de la cotisation¹²⁶, et pour ce qui concerne les pensions le temps de cotisation, puisque le montant des pensions est progressif en fonction du temps de service. Les allocations perçues par chacun restent donc bien proportionnelles à leur propre participation aux recettes des

¹²² Alain Baudant, *La protection ouvrière de Pont-à-Mousson de 1918 à 1939*, Extrait des Actes du colloque sur l'histoire de la sécurité sociale (Nancy, 11 et 12 avril 1978), Paris, Association pour l'étude de l'histoire de la sécurité sociale, 1978.

¹²³ Chantal Georgel, « L'économie sociale au Creusot : patronage ou paternalisme », in Dominique Schneider, Caroline Mathieu, Bernard Clément (dir.), *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville (1836 -1960)*, Catalogue d'exposition (Musée d'Orsay, 1995), Paris, Fayard, 1995, p. 320.

¹²⁴ Henri Hatzfeld, *Du paupérisme...*, op. cit.; Bruno Dumons et Gilles Pollet, *L'Etat et les retraites: genèses d'une politique*, Paris, Belin, 1994; Michel Dreyfus, *Liberté, égalité, mutualité. Mutualisme et syndicalisme 1852-1967*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2001.

¹²⁵ Simon Deynaud, « Le Familistère, solution à la question ouvrière », *Etudes sociales*, n° 1, 1884, p. 7.

¹²⁶ Pour l'assurance des travailleurs, la cotisation est un pourcentage du salaire : pour l'assurance des pensions, même payée par l'Association, la subvention est également proportionnelle à la masse salariale.

caisses, soit sous forme de cotisation, soit sous forme de travail fourni pour l'Association qui cotise ensuite à l'assurance des pensions au nom des salariés.

Ainsi, le système social créé par Godin mélange les principes de répartition et de capitalisation : l'inconvénient de ce mélange¹²⁷ est que les dépenses sont proportionnelles à des recettes passées, et donc déjà distribuées, et non aux recettes actuelles. Le danger d'un excédent de dépenses sur les recettes est donc grand, ce qui pousse l'Association à accumuler un capital important, tout au moins pour l'assurance des pensions, afin d'éviter d'avoir à augmenter ses ressources. Malgré cette précaution, les successeurs de Godin sont progressivement contraints d'augmenter les dépenses consacrées à l'œuvre sociale, résumées sous l'appellation générale de « dépenses sociales », non sans protester contre la perte de compétitivité induite par ces dépenses croissantes.

C. Charges sociales et productivité

Hausse des dépenses sociales¹²⁸

Quelles sont exactement les charges sociales qui pèsent sur l'Association ? Les gérants, et en particulier Louis Colin qui dirige l'Association de 1897 à 1933, tendent à considérer comme « charges » les dépenses directes des caisses de maladie, qu'ils additionnent par exemple aux frais d'instruction, alors qu'il s'agit en réalité de deux types de dépenses très différents. Pour pouvoir établir des séries statistiques cohérentes sur le long terme, nous avons systématiquement considéré comme « dépense sociale » toute somme qui est donnée par l'Association à une des œuvres sociales. Autrement dit, il s'agit essentiellement non des dépenses des caisses, mais des subventions de l'Association à ces caisses. Pour ce qui est des écoles, ce mode de calcul ne change rien, puisque les frais d'instruction sont entièrement à la charge de la Société. Pour l'assurance des pensions, cependant, nous ne tenons compte dans les dépenses sociales que de la subvention, et non des parts de bénéfices ou de l'auto-financement de l'assurance. En effet, ces recettes sont une conséquence du système de répartition des bénéfices, et ne peuvent en aucun cas être considérées comme des charges sociales ou des frais généraux pour l'entreprise.

L'évolution de ces dépenses sociales durant la période 1888-1914 montre une augmentation importante, fréquemment soulignée par Louis Colin dans ses rapports à l'assemblée générale. Cependant, cette hausse est clairement inégale selon les postes de dépenses : les frais d'instruction sont ainsi quasi stables sur toute la période. Les subventions aux caisses de maladie et de pharmacie connaissent quant à elles une augmentation assez importante, de près de 75%, soit une moyenne annuelle de plus de 2%. À l'échelle des dépenses totales, cette hausse paraît peu

¹²⁷ Qui caractérise également le système de sécurité sociale français de 1945.

¹²⁸ Cf graphiques en annexe n° 31 à 33.

significative¹²⁹, mais elle occupe une grande place dans les discours des gérants qui déplorent annuellement les déficits des caisses. L'étude de la comptabilité des différentes caisses montre une forte irrégularité dans l'évolution des dépenses de chacune, en particulier de l'assurance des dames, avec une tendance générale à une hausse plus ou moins marquée¹³⁰. Pour chaque caisse, des périodes de déficit entraînent un épuisement des réserves financières. Comment expliquer ces difficultés ? Les cotisations étant presque toujours calculées en fonction du salaire, les recettes souffrent nécessairement en cas de chômage ou de licenciements : ainsi, la période 1900-1902 provoque pour les deux caisses d'assurance des travailleurs (française et belge) une sensible diminution des recettes. Liées à l'importance du personnel, les dépenses sont également dépendantes du coût des médicaments ou des honoraires des médecins. Louis Colin, de son côté, attribue cette hausse des dépenses essentiellement à l'« inconduite » - c'est-à-dire l'alcoolisme – de certains ouvriers, ainsi qu'à des « abus », autrement dit une tendance à simuler ou exagérer la maladie pour obtenir quelques jours de repos¹³¹. Cette analyse du gérant soulève évidemment un certain nombre de questions, qui touchent aussi bien à l'attitude générale des ouvriers qu'aux rapports plus ou moins conflictuels existant entre eux et la gérance¹³². Face à cette hausse des dépenses de maladie, deux solutions sont envisageables : augmenter les recettes ou diminuer les dépenses. Les deux sont alternativement utilisées : en 1892 à Guise et en 1896 à Laeken, les cotisations aux assurances des travailleurs sont augmentées de 20%, ce qui entraîne une augmentation similaire de la subvention de l'Association. Mais, en 1896, les allocations versées aux malades sont diminuées de 10% dans ces deux caisses, ce qui peut contribuer à expliquer la diminution des dépenses de l'assurance de Guise. À la veille de la guerre, la situation des différentes caisses semble cependant toujours déséquilibrée.

L'augmentation progressive des dépenses liées à la santé apparaît néanmoins toute relative lorsqu'on la compare à celle de la subvention versée à l'assurance des pensions. Ayant à notre disposition le détail des dépenses de cette caisse, il nous est possible de mieux comprendre leur hausse : deux postes tendent très clairement à augmenter sur toute la période, à savoir d'une part les pensions versées aux retraités et d'autre part les allocations aux malades de plus d'une année¹³³. Le taux de l'allocation n'ayant pas été augmenté, c'est donc uniquement la hausse du nombre de malades et de retraités qui peut expliquer cet accroissement des dépenses. Le problème réside dans l'inadéquation entre ce phénomène et les recettes de l'assurance. Evidemment, est mis en avant pour expliquer ce décalage le rapport entre le nombre de retraités et le nombre d'actifs au sein de l'Association¹³⁴. Pourtant, ce n'est pas uniquement le nombre d'ouvriers qui importe : si

¹²⁹ En 1889, les dépenses pour la maladie et la pharmacie représentent 14% des dépenses totales, et un peu moins de 10% en 1913.

¹³⁰ Voir les graphiques en annexe n° 26 et 27.

¹³¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1898. Cf *infra* p. 78.

¹³² Cf *infra* p. 78.

¹³³ Voir le graphique en annexe n° 30.

¹³⁴ Voir le graphique en annexe n° 11d.

l'on reprend l'ensemble des recettes de l'assurance des pensions, on constate qu'entrent en ligne de compte :

- Pour la subvention statutaire, l'évolution de la masse salariale, puisque la subvention représente 2% de l'ensemble des salaires ;
- Pour la part issue des bénéfices, le montant des bénéfices et la part qui revient aux auxiliaires (donc la part du salaire des auxiliaires dans le total des salaires) ;
- Pour l'autofinancement : la valeur du titre d'épargne, à partir de laquelle sont calculés les intérêts et dividendes.

L'évolution de ces différents éléments permet de distinguer deux principaux problèmes : d'une part, la diminution relative des auxiliaires au sein de l'Association¹³⁵, et d'autre part la recomposition du capital de l'assurance¹³⁶. Le premier phénomène entraîne pour la caisse des pensions une diminution des ressources issues du partage des bénéfices, malgré la hausse de la plus-value. Le second phénomène est une conséquence du système de répartition des bénéfices : à partir de 1893, les titres d'apport de Godin ayant été tous remboursés, chaque distribution de bénéfices donne lieu à la fois à la création de nouveaux titres et au remboursement des titres les plus anciens. Mais la part des auxiliaires ayant tendance à diminuer, les remboursements portent sur des sommes plus importantes que les créations, ce qui entraîne la diminution progressive du titre d'épargne. Le capital ne diminue pas, au contraire, mais le fonctionnement de la Société est tel que l'on assiste à un transfert de fonds du titre d'épargne vers le compte courant. Ce transfert est cependant néfaste pour les comptes de l'assurance, car le titre d'épargne rapporte non seulement 5% d'intérêts annuels, mais également une part supplémentaire des bénéfices, ce qui représente une rémunération supérieure à celle du compte courant. À partir de 1895, on peut constater un second transfert de fonds, cette fois entre le compte courant et la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Une loi de 1895 rend en effet obligatoire pour les caisses de retraites d'origine patronale de déposer à la CDC les sommes non utilisées : il s'agit de garantir les fonds en empêchant le patronat de puiser dans les fonds de pensions de leurs ouvriers. Cette nouvelle obligation tend à vider le compte courant de l'assurance au profit de son dépôt à la CDC, qui se compose de fonds disponibles et de valeurs achetées – essentiellement des titres de rentes d'Etat, des emprunts de la Ville de Paris et des obligations de compagnies de chemin de fer. Confronté à l'augmentation des dépenses, le compte courant diminue très rapidement, au point de présenter un solde débiteur en 1909.

¹³⁵ *Id.*, annexe n° 11c.

¹³⁶ *Id.*, annexe n°29.

Face à la hausse constante des dépenses, la Société est forcée d'introduire des modifications dans le fonctionnement de l'assurance. La première décision, en 1888, vise à réduire les dépenses, en fixant une limite maximum aux pensions que peuvent percevoir les associés et des sociétaires. Nous avons en effet vu que les indemnités de retraite de ces deux catégories étaient proportionnelles au salaire reçu (2/5^e pour les associés, 1/3 pour les sociétaires), ce qui pouvait parfois entraîner des sommes assez conséquentes. Demandée par une pétition des associés, la modification tend à plafonner ces pensions : les associés toucheront désormais 75 francs par mois, quelle que soit leur ancienneté¹³⁷, et les sociétaires toucheront entre 60 et 75 francs mensuels selon leur ancienneté¹³⁸. Par conséquent, grâce à cette modification, tous les membres de l'Association, s'ils ont une ancienneté de trente ans ou plus, touchent la même pension de 75 francs. Cette modification ne suffit pas, cependant, à freiner les dépenses, au point que l'Association se voit contrainte de créer de nouvelles ressources pour l'assurance. En 1896, la gérance décide d'attribuer à l'assurance des pensions une nouvelle subvention équivalente à 1% de la masse salariale : cette subvention, cependant, n'est que facultative, c'est-à-dire que le conseil de gérance se réserve la décision, chaque année, de la verser ou de la supprimer. En 1910, à nouveau, cette subvention, dite « bénévole » par opposition à la subvention statutaire, est portée à 2,5% de la masse salariale. Cette augmentation substantielle permet aux recettes de dépasser largement les dépenses et de reconstituer le compte courant de l'assurance. De plus, une nouvelle part de bénéfices a été attribuée à l'assurance : en effet, on se souvient que la répartition annuelle des bénéfices accorde une part de 16% du total au conseil de gérance, à hauteur de 1% par conseiller en fonction. Lorsque le conseil n'atteint pas seize membres, il reste donc un reliquat, déposé chaque année sur un compte dont les intérêts étaient déjà, depuis 1896, reversés à la caisse des pensions. À partir de 1910, ce reliquat est directement versé à l'assurance et renforce la part des recettes issues des bénéfices.

En revanche, on peut noter que le vote, en 1910, de la loi « ROP », créant des retraites ouvrières et paysannes, n'entraîne aucune modification au sein de l'Association. Dans ses discours annuels devant les associés, l'administrateur-gérant ne l'évoque pas et la cotisation patronale, qui devrait être payée par l'entreprise, n'apparaît pas dans les comptes. Il est possible que ces dépenses aient été inscrites dans d'autres archives, disparues par la suite, ou bien que l'Association ait refusé de payer la cotisation : un courrier de Louis Colin adressé à la préfecture en 1911 indique, en tout cas, que la gérance cherche autant que possible à échapper à cette dépense. Cette lettre rappelle en effet que les salariés touchant plus de 3 000 francs par an ne sont pas obligés de participer à ce nouveau système de retraite, et insiste pour que les sommes perçues par les ouvriers au titre de la participation aux bénéfices soient comptées comme « un véritable

¹³⁷ Sachant que le minimum requis pour avoir droit à la retraite est de quinze ans de présence.

¹³⁸ 60 francs par mois à partir de quinze ans de présence, 75 francs à partir de 30 ans.

salaires »¹³⁹. L'objectif de ce courrier est donc bien de faire admettre que la grande majorité des salariés du Familistère dépassent le seuil d'affiliation obligatoire, et d'éviter à l'Association de nouvelles dépenses.

La période qui suit la mort de Godin est donc bien marquée par une hausse des dépenses de l'Association pour ses œuvres sociales et en particulier l'assurance des pensions. Sous l'effet de la loi qui l'oblige à placer à la Caisse des dépôts et consignations l'essentiel de son capital, la caisse de retraites accumule un capital confortable mais manque de liquidités, ce qui l'oblige à des modifications tant dans ses dépenses, que l'on cherche à plafonner, que dans ses recettes. Si les bénéfices de l'Association sont en partie utilisés pour venir combler les déficits de la caisse, c'est surtout par une augmentation importante de ses subventions que l'Association réussit à soutenir l'assurance des pensions. Cette caisse à elle seule représente l'essentiel de la hausse des dépenses sociales de l'Association : cela fait d'elle un enjeu fondamental pour les successeurs de Godin. Son financement suscite d'âpres discussions qui peuvent parfois devenir conflictuelles¹⁴⁰. Cette croissance des subventions aux différentes caisses est en effet fréquemment déplorée par les administrateurs-gérants qui la présentent comme un poids qui handicape l'Association face à la concurrence qui, elle, n'a pas de telles charges sociales. L'œuvre sociale, pourtant, quel que soit son coût, représente aussi un atout pour toute entreprise, en matière de recrutement ouvrier ou de productivité.

Entre charges et productivité : mesurer la rentabilité de l'œuvre sociale ?

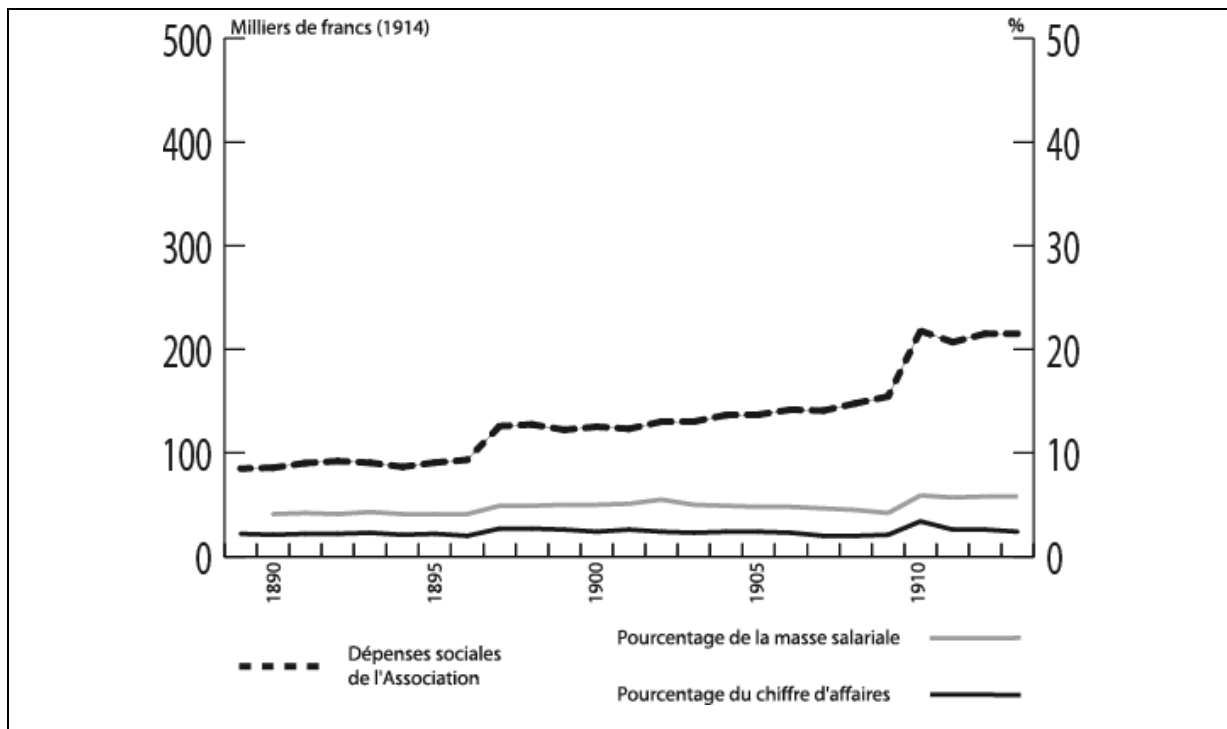
Il est difficile, compte tenu des archives dont nous disposons, de mesurer en quoi la constitution d'un système de protection sociale aussi complet que celui du Familistère entraîne en retour des retombées économiques pour l'industrie qui la finance. Certains chiffres peuvent être avancés, mais ne suffisent pas : l'amélioration de la santé des ouvriers, l'existence de rapports sociaux apaisés, l'intérêt des ouvriers pour les résultats de l'entreprise sont autant de facteurs non quantifiables d'une amélioration de la productivité. La généralisation, à la fin du XIX^e siècle, du paternalisme patronal tient à de multiples facteurs, sociaux ou idéologiques, mais découle aussi de motivations économiques : s'il faut s'interroger sur le poids réel de cette œuvre sociale, il nous faut aussi nous questionner sur l'intérêt qu'y trouve la Société, en matière de productivité et surtout d'attractivité.

Dans quelle mesure les dépenses sociales pèsent-elles sur les frais généraux de l'entreprise ? Louis Colin affirme, entre autres, que les dépenses sociales croissantes et le maintien des hauts salaires obligent la Société à vendre ses produits à des prix supérieurs à ceux de ses concurrents. En l'absence de documentation suffisante, il est difficile de vérifier une telle assertion : le niveau

¹³⁹ ADA, 83 J 685, Louis Colin au préfet de l'Aisne, 7 septembre 1911.

¹⁴⁰ Cf *infra* p. 78 et 78.

du prix de revient, à partir duquel est calculé le prix de vente, peut être influencé non seulement par le coût du travail, mais aussi par le coût des approvisionnements, ou encore par les frais généraux induits par l'organisation du travail dans les ateliers. En comparant la hausse des dépenses sociales aux différents éléments du bilan, on constate que, une fois pondérée, cette hausse apparaît relativement faible, notamment lorsque l'on prend comme point de comparaison le chiffre d'affaires ou la masse salariale.



Graphique 1. Evolution des dépenses sociales de l'Association (1889-1913)

Les dépenses sociales connaissent en effet deux augmentations ponctuelles en 1897 et 1910 – dues à l'augmentation de la subvention à l'assurance des pensions – qui les font passer sur la période de 2 à 2,5% du chiffre d'affaires et de 4% à un peu moins de 6% de la masse salariale. En ce qui concerne les bénéfices, la variabilité est plus grande, en raison des fluctuations des résultats de la Société : on reconnaît ainsi une brève augmentation autour de 1902, liée non à la hausse des dépenses, mais à la chute des bénéfices. On peut remarquer toutefois les deux mêmes augmentations ponctuelles en 1897 et surtout en 1910 : les dépenses passent alors d'environ 10 à 15% des bénéfices bruts. Est-ce là un coût important pour une entreprise ? Il est souvent difficile de répondre à la question : si l'on connaît bien les œuvres créées par de multiples entreprises, il est plus rare de disposer de sources chiffrées suffisamment précises pour effectuer les mêmes calculs. Dans sa synthèse consacrée au paternalisme¹⁴¹, André Gueslin évoque un certain nombre d'exemples : ainsi, il cite Jean-Marie Moine qui, pour les Acières de Longwy, estime le coût du paternalisme à environ 13% de la masse salariale et entre 46 et 68% des dividendes. Autre

¹⁴¹ André Gueslin, «Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXème, début du XXème siècle) », *Genèses*, n°7, mars 1992, p.210.

exemple : au Creusot, ce coût est estimé entre 5 à 10% de la masse salariale. Chez Saint-Gobain, les dépenses sociales dans leur ensemble sont estimées en 1927 à 10% de la masse salariale, mais Jean-Pierre Daviet précise que cela représente « davantage qu'au XIXe siècle »¹⁴². Enfin, les chiffres donnés par Alain Baudant concernant Pont-à-Mousson permettent d'estimer ces dépenses, en 1924, à environ 5% de la masse salariale¹⁴³. Si le système social de l'Association représente un coût certain, celui-ci ne semble donc pas atteindre un niveau inhabituel pour une entreprise, et surtout apparaît relativement stable.

Qu'en est-il de l'intérêt qu'en retire l'Association, si l'on ne tient compte que des aspects économiques ? On sait que l'un des buts du paternalisme est, entre autres, d'augmenter la productivité individuelle des ouvriers en améliorant leur condition physique et mentale. Si l'on observe l'évolution de la productivité dans la Société du Familistère¹⁴⁴, on peut constater pendant la période 1888-1914 une augmentation sensible, qui se manifeste par une forte hausse au tournant du siècle, séparant deux périodes relativement fluctuantes, mais formant deux paliers bien distincts. En comparant cette évolution à celle du coût du travail¹⁴⁵, il apparaît que ce dernier connaît jusqu'au début du XXème siècle une augmentation plus régulière, et parfois plus rapide que la productivité. Mais à partir des années 1900, ce coût devient fluctuant, et on peut noter une forte concomitance entre l'évolution des deux données. Quelles informations tirer de ces résultats ? Il est certain que la productivité tend, sur la période, à augmenter, et ce de façon plus rapide que l'ensemble des dépenses dévolues au travail. Peut-on pour autant affirmer que ce sont ces dépenses qui contribuent à améliorer la productivité ? Clairement, non : la productivité individuelle peut être liée à de nombreux autres facteurs, sans qu'il soit possible de mesurer l'influence des uns ou des autres. Il nous est simplement possible de constater que la hausse des dépenses sociales dénoncée par la gérance comme un handicap pour l'Association n'a, en tout cas, pas entraîné de diminution de la productivité.

Cependant, si l'amélioration de la productivité peut être un résultat de la mise en place d'œuvres sociales au sein d'une entreprise, le principal objectif de ces œuvres est sans nul doute d'augmenter l'attractivité de l'entreprise, afin non seulement d'attirer mais surtout de s'attacher une main-d'œuvre qualifiée. À l'époque où Godin s'implante à Guise et connaît un rapide développement, le recrutement et la stabilisation d'une main-d'œuvre qualifiée est en effet une question essentielle pour l'ensemble des industriels. La mobilité ouvrière, phénomène traditionnellement appelé « *turn-over* », tend à affaiblir le processus de production en obligeant sans cesse à chercher de nouveaux ouvriers et à les former aux habitudes de l'usine, avec le risque

¹⁴² Jean-Pierre Daviet, *Un destin international : la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Ed. des Archives contemporaines, 1988, p. 670.

¹⁴³ Alain Baudant, *La protection ouvrière de Pont-à-Mousson...*, op. cit., p.39.

¹⁴⁴ Calculée par le rapport entre le chiffre d'affaires et le nombre de salaires. Cf annexe n° 33b.

¹⁴⁵ En l'absence de bilans comptables plus précis, nous avons considéré comme coût du travail l'addition de la masse salariale et des dépenses sociales destinées au personnel.

de les voir ensuite partir avec les secrets de fabrication de la marque. À Guise, le personnel nécessaire est de deux sortes : certains ateliers nécessitent des ouvriers très qualifiés, disposant d'un savoir-faire qui ne s'acquiert qu'avec une longue expérience. C'est tout particulièrement le cas de la fonderie et de l'émaillerie, les ateliers les plus dangereux, mais surtout ceux qui imposent précision du geste et connaissance du métier. D'autres ateliers peuvent cependant recruter des ouvriers moins qualifiés, voire de simples manœuvres. De plus, le caractère très saisonnier de la vente des appareils de chauffage entraîne des besoins variables en main-d'œuvre non qualifiée : la morte saison, qui couvre tout l'été et le début de l'automne, est une période pendant laquelle le personnel tend à diminuer. L'usine recrute donc un certain nombre de travailleurs saisonniers, qui sont nécessaires lors des périodes de forte activité, mais sont congédiés à l'arrivée de l'été : la plupart d'entre eux sont alors embauchés pour les travaux agricoles, moissons, récoltes de betteraves et de pommes de terre qui s'échelonnent de juin à octobre. C'est donc dans les villages aux alentours de Guise que Godin peut recruter cette main-d'œuvre : certains ouvriers reçoivent une formation poussée et se stabilisent à Guise, d'autres, au contraire, demeurent des auxiliaires et alternent les activités agricoles et industrielles. Mais cette réserve rurale de main-d'œuvre ne dispose pas de ce savoir-faire indispensable aux tâches les plus difficiles de la production : le problème reste donc posé de savoir où recruter les ouvriers les plus qualifiés. Or, si la Thiérache et le Saint-Quentinois sont deux régions essentiellement tournés vers les activités textiles, la région d'Hirson et du nord des Ardennes est un espace dominé par la métallurgie, grâce à une tradition de forges remontant parfois jusqu'au XVI^e siècle¹⁴⁶. Cela représente donc, à un cinquantaine de kilomètres à l'est de Guise, un bassin de main-d'œuvre qualifiée d'autant plus avantageux que la crise des hauts fourneaux au bois entraîne la disponibilité d'un grand nombre d'ouvriers.

Cette facilité pour le recrutement d'ouvriers qualifiés a-t-elle contribué au succès des usines Godin ? Ne disposant pas des registres de personnel de l'usine de Guise, il est difficile de répondre à cette question. Olivier Mignot, qui a travaillé sur la démographie de Guise aux XVIII^e et XIX^e siècles, remet en cause l'« idée convenue » selon laquelle la majorité des ouvriers serait originaire de régions éloignées de Guise et notamment des Ardennes¹⁴⁷. Il s'appuie pour cela sur l'étude des origines géographiques des hommes se mariant à Guise, dans lesquelles il ne dénombre qu'une douzaine d'hommes nés dans les Ardennes (mariages entre 1861 et 1890). L'attraction exercée par la ville de Guise touche donc essentiellement les petits villages du canton de Guise, mais peu les Ardennes. Cependant, la source utilisée pour cette étude est forcément incomplète, puisqu'elle ne permet pas de recenser les ouvriers qui se seraient mariés en dehors de la ville, ni les célibataires. En 1911, le recensement de Guise permet de noter que 1,3% des

¹⁴⁶ Conservation régionale de l'inventaire de Champagne-Ardenne, *La métallurgie du fer dans les Ardennes, XVI^e-XIX^e siècles*, Châlons-sur-Marne, Inventaire général, 1987.

¹⁴⁷ Olivier Mignot, *Guise : économie, démographie et mariage de 1730 à 1890*, Mémoire de Maîtrise (Gérard Gayot dir.), Université de Lille III, 1996, p. 91.

Familistériens sont nés dans les Ardennes, contre 1,5% des Guisards¹⁴⁸. Ce chiffre peu élevé semble indiquer qu'il n'y a pas eu, ou très peu, de transfert de main-d'œuvre entre la région métallurgiste des Ardennes et l'usine de Guise.

Si le Familistère attire peu d'ouvriers ardennais, c'est entre autres parce que l'industrie de seconde fusion s'est considérablement développée sur place, formant une concurrence pour l'usine de Guise. Dans ce contexte de concentration spatiale d'industries similaires, le recrutement du personnel devient un enjeu de la concurrence. On sait que bon nombre de politiques sociales patronales ont pour but d'attirer et de stabiliser la main-d'œuvre, notamment la construction de cités ouvrières comme celles qu'Henri Faure, concurrent direct de Godin, fait construire à Revin à partir de 1902¹⁴⁹. Dans le cadre de cette compétition, l'organisation sociale et les « équivalents de la richesse » du Familistère sont un avantage considérable pour la Société de Godin. Cet atout pour le recrutement de la main-d'œuvre joue sur deux plans : d'une part, les ouvriers tendent à vouloir se stabiliser définitivement à Guise, d'autant plus que l'ancienneté dans l'usine est un critère pour accéder aux avantages de l'Association¹⁵⁰. D'autre part, les enfants des ouvriers vivant au Familistère sont scolarisés dans les écoles de l'Association, où ils reçoivent non seulement une instruction générale mais également, pour les garçons, les prémices d'une formation industrielle qu'ils peuvent ensuite achever en entrant en apprentissage dans l'usine, à partir de 14 ans. Le Familistère représente donc une réserve de personnel qualifié en devenir, qui garantit à l'usine ne devoir jamais connaître des problèmes de recrutement. Cette main-d'œuvre potentielle fait l'objet de tous les soins de la part de la gérance : à plusieurs reprises, le gérant sous-entend dans ses discours considérer comme un devoir le fait de fournir du travail aux jeunes qui sortent des écoles. C'est dans cet objectif qu'il développe notamment la production de petits objets de quincaillerie, qui donneront peu de bénéfices mais garantiront une activité, car selon lui « il ne faut pas perdre de vue [qu'il y a] chaque année un certain nombre de jeunes gens à placer dans les ateliers »¹⁵¹. Il s'agit surtout de ne pas laisser cette main-d'œuvre quitter la ville ou s'engager dans une autre activité.

Les dépenses consacrées par l'Association au maintien de son œuvre sociale semblent donc, malgré leur poids légèrement croissant, contribuer d'une façon difficilement quantifiable à la compétitivité de l'entreprise : pour les successeurs de Godin l'œuvre sociale apparaît ainsi comme un outil du maintien de la prospérité industrielle. En effet, l'héritage laissé par le Fondateur comprend certes une œuvre sociale, mais celle-ci reste étroitement dépendante des résultats de l'entreprise qui finance en grande partie la protection sociale. C'est pourquoi le choix de la

¹⁴⁸ Estienne Blecon, *Guise et son Familistère à la Belle Epoque : approches démographique, économique et sociale*, DEA, Gérard Gayot dir., Université Lille III, 2000, p. 92.

¹⁴⁹ Laurence Courtot, « De la cité ouvrière à la cité jardin », *Revue historique ardennaise*, n° 21, p. 150.

¹⁵⁰ Cf *infra* p. 78.

¹⁵¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1895.

stratégie industrielle apparaît comme essentiel non seulement sur le plan économique mais également sur celui de la viabilité du système social dans son ensemble.

III. Maintenir une prospérité héritée

En inventant un nouveau type d'appareils servant à la fois à la cuisine et au chauffage, Godin donne naissance à un des premiers produits d'équipements qui apparaissent à l'époque comme un luxe et aujourd'hui comme des objets indispensables. Le succès rapide rencontré par cette production donne à l'Association une place prédominante au sein du marché national et international, mais contribue aussi à attirer de nouveaux fabricants qui viennent constituer une concurrence de plus en plus présente.

A. Un marché en pleine expansion

Croissance et prospérité

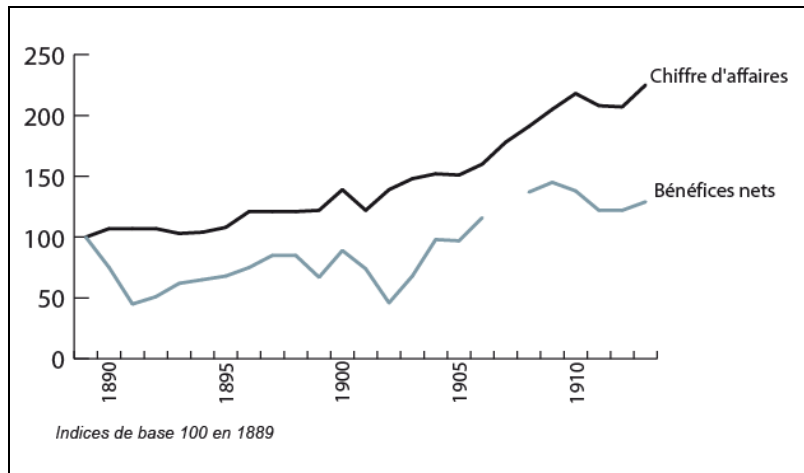
Il existe un certain nombre d'indicateurs qui peuvent nous permettre de vérifier dans les archives la prospérité dont se vantent les gérants dans leurs discours : les procès-verbaux des assemblées générales évoquent en effet les salaires, les commandes, les bénéfices ainsi que, fait exceptionnel, le chiffre d'affaires, une donnée considérée à l'époque comme relevant du secret professionnel et rarement divulguée. Cependant, d'autres renseignements sont manquants, essentiellement à cause des destructions de documents survenues pendant la Grande Guerre : ainsi, les archives ne nous renseignent pas sur l'importance ou l'identité de la clientèle, du moins pas avant l'entre-deux-guerres ; il est donc impossible, avant 1914, d'établir une cartographie des ventes de la maison Godin. Nous ne savons par conséquent pas avec précision quel est le territoire dans lequel s'exerce l'activité commerciale de la Société. Le peu d'informations dont nous disposons montrent que les clients sont presque toujours des quincailliers, que visitent régulièrement des voyageurs de commerce, à la fois pour les convaincre d'acheter et pour obtenir d'eux qu'ils mettent en avant, dans leurs magasins, la marque Godin. C'est également ce que fait le directeur commercial de la Société, qui quitte régulièrement l'usine pour visiter la clientèle. Dans les années 1900, lorsque la concurrence s'intensifie, les besoins des ventes rendent ces absences si fréquentes qu'est créé un poste de sous-directeur commercial, afin de conserver un responsable sur le site de Guise¹⁵². Quant à la répartition géographique de ces clients, seuls quelques indices peuvent nous permettre d'émettre des hypothèses : d'une part, étant donné que la totalité des expéditions se font par voie ferroviaire, la clientèle la plus proche en matière de temps de transport est celle du Nord, des Ardennes et de la région parisienne. L'étude du catalogue de 1914 révèle l'existence d'appareils spécifiquement destinés aux populations des grands centres

¹⁵² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1909.

ouvriers : on y trouve, en effet, un certain nombre d'appareils présentés comme des « spécialités régionales » qui correspondent essentiellement au Nord, à Paris et à Lyon. On trouve ainsi des cuisinières dites « du Nord », des fourneaux « dits de Paris » ou « genre de Lyon », des poêles flamands ou encore des cuisinières dites « de mineurs ». Bien entendu, ces appellations ne signifient pas que ces appareils soient uniquement destinés à des clientèles particulières, mais elles mettent en avant des régions qui représentent un fort potentiel d'achat. Cependant, il est important de conserver à l'esprit le décalage qui se crée entre les clients directs de l'Association – des quincailliers et revendeurs implantés en ville – et les véritables destinataires des produits : les appareils Godin sont également très présents dans le monde rural.

Pour ce qui est des exportations, si l'on ne dispose pas non plus de chiffres précis, il semble que ce soit l'usine de Bruxelles qui s'en soit fait une spécialité, en particulier en direction de la Hollande. Ce sont en effet les Pays-Bas qui sont le plus souvent évoqués dans les assemblées générales comme destination d'exportation : la concurrence qui s'y développe dans les années 1900 est presque plus souvent citée que celle des fabricants français. Il semble donc que la clientèle néerlandaise représente sur toute la période un débouché essentiel pour la production de la succursale belge. L'un des rares exemples concrets dont nous disposons date de 1909 : lors de l'assemblée générale, le gérant Louis Colin affirme que la disparition des ventes dans les Pays-Bas ferait perdre 600 000 francs de chiffre d'affaires à l'usine de Schaerbeek, soit environ 40% de celui-ci. Au-delà de la Belgique elle-même et des Pays-Bas, la succursale de Schaerbeek concentre ainsi ses efforts sur l'exportation. Parmi les pays évoqués dans les archives, on trouve dès 1889 « la Suisse, la Belgique, la Hollande, l'Espagne, l'Amérique [et] l'Italie » : les exportations s'étaient donc déjà développées du vivant de Godin. Ses successeurs poursuivent leur implantation à l'étranger, puisque sont évoqués en 1899 le Royaume-Uni, en 1909 les « pays d'Orient » (Roumanie, Bulgarie et Serbie), et en 1912 l'Algérie et l'Amérique du Sud. On peut ainsi constater que la Société du Familistère, et en particulier son usine belge, exporte une part non négligeable de ses productions, sans qu'il soit possible pour autant de préciser la chronologie ni le détail de cette implantation sur le marché international.

Si l'on peut déplorer l'absence de données précises concernant la répartition géographique des ventes de la Société du Familistère ou l'importance des exportations, les archives révèlent cependant de nombreuses informations statistiques importantes.



Graphique 2. Evolution du chiffre d'affaires et des bénéfices (1889-1913)

Ces données permettent de mettre en perspective les discours des gérants, qui évoquent régulièrement une situation prospère et se félicitent de la santé de l'entreprise. L'étude des bilans de la Société montre qu'elle connaît en effet, après la mort de son Fondateur, une croissance presque toujours positive, loin de l'effondrement prophétisé par « certains pessimistes »¹⁵³. Les bénéfices, dans les premières années qui suivent la mort de Godin, connaissent une baisse importante alors que le chiffre d'affaires progresse : est-ce là une conséquence du changement de direction, ou faut-il l'attribuer à des causes extérieures, telles que l'évolution des prix ? Il faut noter que l'année 1889 avait été exceptionnellement bonne, puisque les bénéfices marquent une hausse de près de 50% par rapport à ceux de 1887 : s'il faut attendre le début du XXème siècle pour voir les bénéfices retrouver leur niveau de 1889, celui de 1887 est atteint dès 1894.

De 1889 au tournant du siècle, la Société connaît une croissance ralentie, puisque le chiffre d'affaires augmente d'environ 1,7% par an entre 1889 et 1901. Les bénéfices, quant à eux, tendent à diminuer sur cette même période puisqu'ils n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 1889 ; mais si l'on considère la période 1891-1901, qui correspond à la reprise de la croissance des bénéfices, on obtient une croissance annuelle moyenne d'environ 5%. Deux constatations peuvent être faites : d'une part, l'Association semble effectivement manifester des signes de bonne santé, étant donné le contexte économique de la Grande Dépression. D'autre part, le chiffre d'affaires semble évoluer de manière beaucoup plus régulière que les bénéfices : ceux-ci ressentent fortement les contrecoups du marché, et en particulier les fluctuations des prix des matières premières. Cette fin du XIXème siècle voit en effet se développer une forte concurrence entre la Société du Familistère et les autres fabricants d'appareils de chauffage, concurrence qui lui interdit d'augmenter ses prix de vente autant qu'elle le souhaiterait. C'est ainsi que la gérance explique la diminution des bénéfices en 1899, alors que le chiffre d'affaires est stable : l'augmentation du prix des matières premières, concomitante avec une stagnation de la demande due à un hiver clément,

¹⁵³ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 7 octobre 1894.

ne peut être suivie par une hausse des prix de vente et entraîne donc une chute de la marge bénéficiaire¹⁵⁴. La même explication est avancée pour la crise qui touche la Société au tournant du siècle : sur le plan du chiffre d'affaires, la « crise » est toute relative. Mais la faiblesse des ventes en 1901 ayant provoqué une accumulation de stocks, les prix de vente des appareils tendent à baisser, d'où la chute des bénéfices en 1902, malgré la reprise de la croissance au niveau du chiffre d'affaires. Si les difficultés apparaissent, somme toute, peu importantes et surtout très passagères, cette première crise marque une étape décisive pour la Société, qui voit ses bénéfices chuter au point que, pour la première fois depuis la mort de Godin, la répartition des bénéfices ne donne lieu à aucun « remboursement », c'est-à-dire aucune distribution en espèces¹⁵⁵. De plus, la gérance procède pour la première fois à des licenciements, qui allègent les charges sociales de la Société mais posent un cas de conscience à bien des ouvriers¹⁵⁶.

La fin de cette crise ouvre une seconde étape pour la Société, qui connaît entre 1902 et 1910 une croissance beaucoup plus marquée, de l'ordre de 5,8% par an pour le chiffre d'affaires, et de 14,8% pour les bénéfices. Reposant à la fois sur une hausse des commandes et sur une augmentation des prix de vente des appareils, cette croissance ralentit sensiblement dans les années 1910, pendant lesquelles Louis Colin évoque une « crise », sans préciser ce qui, pour lui, en est cause. À nouveau, il faut constater que les bénéfices semblent plus sensibles que le chiffre d'affaires au changement de conjoncture : de façon générale, ces dernières années avant la Grande Guerre semblent marquées par une diminution du taux de profit, les bénéfices nets représentant en 1913 11,2% du chiffre d'affaires, contre 13,9% en 1909¹⁵⁷. Significative d'un décalage entre le prix de vente et le prix de revient, cette baisse peut être attribuée à une hausse du coût des matières premières, ou à une augmentation des frais généraux : les archives, ici, ne nous permettent pas d'avancer d'hypothèses. Cette baisse, de toute façon, doit être relativisée, puisque le taux de marge se maintient tout de même à un niveau relativement élevé.

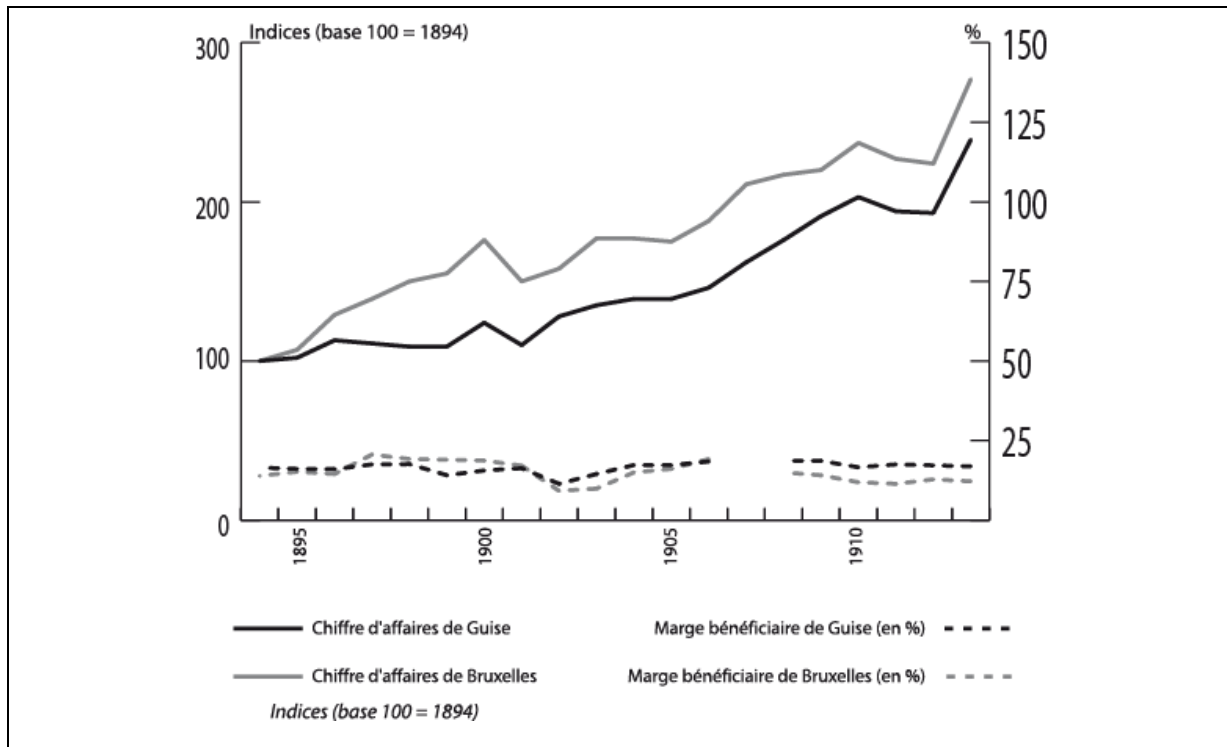
On pourra noter que les données utilisées ici sont celles de la Société du Familistère dans son ensemble, soit l'addition des résultats des deux usines de l'Association. L'évolution globale est-elle la même de part et d'autre de la frontière ? À partir de 1894, le bilan de l'entreprise présenté en assemblée générale nous indique les résultats de chaque usine, du moins pour le chiffre d'affaires industriel et les bénéfices bruts.

¹⁵⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 1^{er} octobre 1899.

¹⁵⁵ Pour le fonctionnement de la répartition des bénéfices, cf *supra* p. 48. Les bénéfices de 1902 sont en fait entièrement réinvestis pour augmenter le capital. Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁶ Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁷ Voir graphique en annexe n° 20b.



Graphique 3. Comparaison des résultats des usines de Guise et de Bruxelles (1894-1913)

En comparant ces données, on constate que si, sur le long terme, l'évolution générale des deux usines est assez semblable, l'usine belge se démarque dans les années 1890 par un plus grand dynamisme que celle de Guise. L'usine française connaît en effet entre 1896 et 1899 une croissance nulle, voire un léger recul de son chiffre d'affaires, tandis que l'usine belge réalise durant cette même période une croissance de 6,5% par an. L'année 1900 apparaît ainsi comme l'apogée de l'usine de Laeken, qui représente alors 22,5% du chiffre d'affaires total, et 25% des bénéfices. Après la brève crise de 1902 qui touche les deux sites, l'écart de croissance entre eux se réduit : jusqu'à la veille de la guerre, l'usine belge représente environ 20% du chiffre d'affaires. Cependant, on peut noter que le taux de marge qui reste relativement stable à Guise durant toute la période, malgré une légère baisse à la veille de la guerre, tend nettement à diminuer à Bruxelles¹⁵⁸. Les bénéfices industriels représentent en effet 12% du chiffre d'affaires en 1913, contre plus de 18% en 1906 ; par comparaison, les chiffres pour l'usine de Guise sont respectivement de 17,5 et 20%. Si la part de l'usine belge dans le chiffre d'affaires demeure stable autour de 20%, sa part dans les bénéfices diminue pour atteindre à la veille de la guerre 16%. Le décalage, sans être énorme, est significatif de difficultés : si l'on peut émettre la supposition que, dans les années 1890, les exportations depuis le site de Bruxelles ont dynamisé la croissance de la Société, à l'inverse la Belle Epoque voit se développer une concurrence belge et néerlandaise fréquemment évoquée par la gérance, qui fragilise l'usine de Laeken.

¹⁵⁸ Voir graphique en annexe n° 22b.

La période qui suit la mort de Godin et qui précède le premier conflit mondial est donc caractérisée par une croissance relativement élevée : de façon globale, le chiffre d'affaires s'élève sur toute cette période à un rythme moyen de 3,5% par an. Ces résultats justifient effectivement la satisfaction des gérants, qui tempèrent eux-mêmes leurs annonces positives en rappelant régulièrement la précarité d'une telle prospérité et la menace de la concurrence planant toujours au dessus de la Société.

Développement de la concurrence

A la mort de Godin, la Société du Familistère est considérée comme la principale entreprise française de fabrication d'appareils de chauffage et de cuisine¹⁵⁹. Cependant, la place lui est contestée par une concurrence en plein développement, qui profite à la fois des conditions économiques et des avancées techniques. La métallurgie dite de première fusion, qui fabrique de la fonte à partir du minerai de fer, connaît sous le Second Empire une crise profonde : le développement des cubilots, qui permettent de produire de la fonte en utilisant du coke comme combustible, remet en cause de nombreuses forges et fonderies françaises qui travaillent à partir de la combustion du bois. Implantés à proximité des ressources en minerai de fer et de massifs forestiers, ces établissements perdent rapidement de leur rentabilité. De nombreux hauts-fourneaux au bois se reconvertissent massivement dans les années 1870 et 1880 vers la métallurgie de seconde fusion, c'est-à-dire la transformation de gueuses de fonte, achetées à l'extérieur, en produits finis. Le développement du réseau ferroviaire offre en particulier un débouché essentiel, qui attire dans un premier temps certains des principaux concurrents de Godin. C'est ainsi le cas des établissements De Dietrich : au cours des années 1870 la firme alsacienne ferme progressivement ses hauts-fourneaux, en particulier ceux de ses trois principaux sites industriels, Zinswiller, Mertzwiller et Niederbronn¹⁶⁰. Cette reconversion lui permet de développer son activité de transformation des métaux, et notamment la fabrication de matériel ferroviaire. Cependant, la défaite de 1870 et l'annexion allemande de l'Alsace-Lorraine lui ferment le marché français du chemin de fer, tandis que le rail d'acier tend à supplanter ceux en fer¹⁶¹. Cette évolution l'oblige à diversifier sa production : c'est alors que la firme se lance dans la production d'appareils de chauffage et de cuisine en fonte et fonte émaillée¹⁶². On constate également la même évolution chez un autre concurrent de Godin, la société Chappée. Possédant une ancienne forge à Antoigné, près du Mans, Armand Chappée se tourne vers la seconde fusion en 1860¹⁶³, fabricant des tuyaux, du matériel ferroviaire ainsi que des appareils de chauffage. On

¹⁵⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1895.

¹⁶⁰ Michel Hau, *La maison De Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998, p. 103.

¹⁶¹ Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 169.

¹⁶² Michel Hau, *La maison...*, *op. cit.*, p. 106.

¹⁶³ Dominique Barjot, « Armand Chappée », in Dominique Barjot (dir.), *Les patrons du Second Empire, Tome 1 : Anjou, Normandie, Maine*, Paris, Picard, 1991, pp. 207-209.

pourrait citer bien d'autres concurrents de la Société du Familistère ayant ainsi effectué une reconversion de la première à la seconde fusion : les fonderies de Sougland, près d'Hirson¹⁶⁴, ou encore Rosières, près de Bourges¹⁶⁵. L'Association se voit donc petit à petit confrontée à des fabricants qui, même s'ils ne produisent pas uniquement des appareils de chauffage, ont concentré dans ce secteur une part importante de leurs activités. C'est là un changement fondamental par rapport à l'époque du Second Empire : Godin apparaît alors comme l'un des rares fabricants réellement spécialisés dans la fabrication de tels appareils. Ses concurrents sont dans leur majorité des entreprises de « fonte d'ornement », pour qui les appareils de chauffage ou de cuisine apparaissent comme une activité marginale. Ainsi, en 1876, *La Revue métallurgique* évoque la « grande animation » régnant dans le marché des articles de chauffage :

*« nos gares sont inondées des produits de MM. Durenne, Fourment-Houille, Denonvillers, Corneau frères, de Charleville, dont les produits sont si élégants ; Bouchez (sic), de Fumay ; Dormoy, de Sougland, et Godin-Lemaire¹⁶⁶, de Guise. Nous avons vu en particulier des modèles de poêles de cette maison qui sont parfaits sous tous rapports »*¹⁶⁷.

Cet extrait d'article est révélateur de l'évolution de la profession en ce début de Troisième République : les trois premiers noms cités sont des fonderies dites « d'art », produisant essentiellement du mobilier urbain, lampadaires, statues, fontaines, bancs, etc. La maison Fourment-Houille, située en Haute-Marne, connaît en particulier un grand succès à la fin du siècle, sous le nom de fonderies du Val d'Osne, en se voyant confier notamment les entrées de bouches de métro parisiennes. Ce sont donc des établissements pour qui la fabrication des appareils de chauffage est une activité annexe, et non une spécialité. Au contraire, Boucher et Dormoy sont représentatifs de cette génération d'industriels ayant réussi leur reconversion de la première à la seconde fusion, respectivement dans leurs usines du Pied-Sellé¹⁶⁸, à Fumay, et aux forges et fonderies de Sougland¹⁶⁹. Les frères Corneau, enfin, implantés à Charleville, symbolisent la transition entre ces deux types de concurrents, puisqu'il s'agit aussi d'une fonderie d'ornement qui va, au cours des années 1880 et surtout 1890, se reconvertir également vers la production quasi exclusive d'appareils de chauffage, sous la raison sociale « Deville et Cie »¹⁷⁰. Alors que les

¹⁶⁴ Bernard Vasseur, *Saint-Michel Mémoire, la cité au travail*, Vervins, Société archéologique et historique de Vervins et de la Thiérache, 2004.

¹⁶⁵ Michel Pigenet, *Les Ouvriers du Cher, fin du XVIIIe siècle-1914 : travail, espace et conscience sociale*, Thèse de doctorat d'Histoire, Université Paris I, 1987.

¹⁶⁶ Lemaire est le nom de jeune fille de la première épouse de Godin. L'entreprise conserve semble-t-il cette raison sociale jusqu'au divorce des époux.

¹⁶⁷ *La Revue métallurgique, commerciale et financière*, 22 octobre 1876.

¹⁶⁸ La forge du lieu-dit « Pied-Sellé » date du XVIIIe siècle. Elle se reconvertit au début du XIXe vers la verrerie, puis sous l'impulsion d'Etienne Boucher, sous le Second Empire, se tourne vers la poterie de fonte et les appareils de chauffage. L'entreprise prend le nom de « Pied-Sellé » en 1893 ; son premier administrateur est alors Charles Dufour, qui présidera le Syndicat général des fondeurs de France après la Grande Guerre.

¹⁶⁹ Datant du XVIe siècle, les forges de Sougland sont acquises en 1868 par Alphonse Pinard, un banquier parisien. À sa mort en 1871, les établissements sont repris par son gendre Alfred Dubois, futur député de la Seine Inférieure de 1876 à 1881.

¹⁷⁰ Olivier Sève, « Une famille industrielle ardennaise : les Corneau-Deville de 1880 à 1914 », *Revue historique ardennaise*, n°23, 1988, pp. 151-162.

entreprises spécialisées dans les articles d'ornement ne semblent pas représenter un trop grand danger pour Godin, cette nouvelle concurrence, qui abandonne soit la production de métal soit la fonte d'art pour se concentrer, entre autres, sur les appareils de chauffage ou de cuisine, semble bien plus dangereuse.

Pour autant, la concurrence qui se développe à la fin du XIX^{ème} siècle et à la Belle Epoque n'est pas uniquement issue de ce phénomène de reconversion industrielle : un certain nombre de fabricants s'implantent sur le marché en constituant des sociétés consacrées dès leur création aux articles de chauffage ou de cuisine, à l'image de Godin¹⁷¹. C'est le cas notamment de deux industriels qui s'installent à Revin, dans les Ardennes : Théodore Faure en 1852 et, trente ans plus tard, le Belge Nestor Martin. Si tous deux développent un important catalogue d'appareils de chauffage et de cuisine, sur le modèle de Godin, les sociétés concurrentes qui se créent par la suite sont quant à elles plus spécialisées, ayant la plupart du temps été fondées sur une innovation technique. C'est en particulier le cas de trois marques parmi les plus importantes à la veille de la guerre : Chaboche, la firme Auer et la Compagnie nationale des radiateurs (CNR). La société Chaboche est fondée en 1882 à Paris par l'ingénieur éponyme : son succès repose sur un seul appareil, dont les variantes représentent l'essentiel de la production. « La Salamandre », inventée et brevetée par Chaboche lui-même, est un poêle hygiénique mobile, soigneusement décoré dans un style très « art nouveau », tout en courbes. Présenté comme facilement transportable, économique et hygiénique, l'appareil vaut à son inventeur une certaine prospérité. La firme Auer, ou plus exactement la Société française d'incandescence par le gaz, implantée dans la Somme, est fondée en 1892 pour l'exploitation du brevet du bec à incandescence déposé par l'Autrichien Carl Auer von Welsbach. Spécialisée dans les appareils au gaz, cette entreprise développe donc une utilisation pratique, pour le chauffage individuel ou le chauffage central, de cette invention. Enfin, la CNR est fondée en 1898 par un ingénieur français, Louis Courtot¹⁷² : son usine, située à Dôle, produit essentiellement, comme son nom l'indique, des radiateurs et des chaudières pour le chauffage central. Le système développé par Courtot correspond à des procédés américains et contribue à faire entrer sur le marché français le principe du chauffage central. C'est d'ailleurs grâce à la collaboration et au financement d'une firme américaine, American Radiators, que Courtot peut fonder sa propre société.

Qu'ils soient issus d'une reconversion ou d'une création *ex nihilo*, les concurrents de Godin apparaissent de plus en plus nombreux, et représentent une menace croissante pour l'Association. Les années 1880 et 1890 sont marquées par une accélération du phénomène, et voient se développer des firmes modernes et innovantes. Dans le même temps, on assiste à un phénomène

¹⁷¹ Voir la carte des principaux concurrents de la Société du Familistère en 1914, annexe n° 18.

¹⁷² « Louis Courtot », *Bulletin mensuel de l'Association des anciens élèves de l'Ecole centrale lyonnaise*, n° 233, janvier 1928, pp. 39-41. Voir également sa notice dans la base de données en ligne « Patrons de France », http://www.patronsdefrance.fr/Database/Acteur_fr.php?ID=Actr20736.

de concentration spatiale des usines sur un territoire relativement étroit et extrêmement proche de Guise. En effet, à la veille de la Grande Guerre, la fabrication des appareils de chauffage et de cuisine est devenue une spécialité du nord de l'Aisne et des Ardennes, et plus précisément d'une zone allant de Guise à Charleville¹⁷³. Cet espace d'environ cent kilomètres de large concentre plus de la moitié des principaux producteurs, et non des moindres : Faure, Arthur Martin, Deville sont des entreprises prospères qui ont survécu jusqu'à aujourd'hui et qui, en 1914, représentent déjà une part essentielle de la fabrication. Comment expliquer un tel phénomène de concentration ? S'interroger sur l'attractivité de ce territoire, c'est revenir sur les atouts géographiques de la région de Guise : la situation de la ville peut contribuer à expliquer le succès rencontré par Godin, ainsi que l'intérêt que ses concurrents directs portent à la région.

Une situation géographique avantageuse

Pourquoi avoir choisi Guise ? Cette petite ville ne connaît pas, à l'époque où Godin s'y installe, de prospérité particulière ; une importante partie de ses habitants souffre même du chômage¹⁷⁴. L'activité industrielle y est principalement textile : la filature Chenest et la tannerie Dezaux sont les seuls établissements industriels relativement importants. D'après Olivier Mignot¹⁷⁵, Godin aurait un temps regretté son choix, ayant souhaité un centre urbain plus important et mieux relié aux axes commerciaux. Pourtant, si la ville de Guise est dans les années 1840 assez isolée au cœur d'une région plutôt rurale, le développement des infrastructures dû à la révolution industrielle contribue progressivement à son désenclavement et permet de valoriser les avantages géographiques d'une situation propice entre les charbonnages du Nord et les ressources métallurgiques de la Lorraine.

Lors de l'installation de Godin à Guise, la ville se trouve à proximité d'un certain nombre d'infrastructures relativement récentes qui relient la région du Saint-Quentinois à la fois au bassin lillois et à la région parisienne. La percée du canal de Saint-Quentin (1810), puis du canal de la Sambre à l'Oise (1839), qui passe à environ cinq kilomètres de Guise, a permis un rapide développement de l'activité textile de Saint-Quentin : par les voies navigables, il est désormais possible, depuis Paris, de rejoindre l'Oise, la Somme, l'Escaut et la Sambre. C'est par ces voies fluviales que Godin se fait livrer, depuis le Nord, le coke nécessaire au fonctionnement de sa fonderie : un port de débarquement est installé à Longchamps¹⁷⁶, sur le canal de la Sambre à l'Oise, à partir duquel il ne reste plus que quelques kilomètres de route à parcourir pour atteindre Guise. Pour ce qui est du transport routier, Guise se situe également à un carrefour intéressant, entre les routes Laon/Valenciennes et St-Quentin/Hirson. Même si le transport de marchandises

¹⁷³ Cf carte en annexe n° 18.

¹⁷⁴ Alfred Migrenne, *Histoire populaire de la ville de Guise*, Guise, Imprimerie coopérative ouvrière, 1907, p. 132.

¹⁷⁵ Olivier Mignot, *Guise : économie, démographie...*, op. cit., p. 12. [source non citée]

¹⁷⁶ Ce lieu-dit se situe dans la commune de Vadencourt, à l'endroit où le canal croise la route de Guise à Cambrai. Il reste le principal point d'approvisionnement de l'usine jusqu'en 1892. *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1892. Voir carte en annexe n° 3.

par la route est de loin le plus long et le plus compliqué, cette situation offre des avantages importants pour une entreprise de taille modeste : elle permet d'atteindre sans trop de frais une clientèle rurale et surtout urbaine en plein développement. Enfin et surtout, en 1850 a été achevée la construction de la ligne ferroviaire reliant Paris à Saint-Quentin : ces travaux sont synonymes de développement économique pour toute la région du Saint-Quentinois, et ce d'autant plus qu'est en projet la poursuite de cette ligne vers la région lilloise puis Bruxelles. Dès les années 1860, ce lien ferroviaire avec les zones minières, fortement urbanisées, du Nord et de Belgique permet de nombreuses retombées commerciales et améliore grandement les relations entre l'usine de Guise et la succursale installée par Godin à Bruxelles en 1852. L'implantation de cette seconde usine révèle là encore l'importance des infrastructures pour le développement industriel : ainsi, le premier site de l'usine, à Forest, disposait à la fois d'une gare sur la ligne de chemin de fer Lille-Bruxelles et d'un accès au canal de Charleroi. Cette disposition montre encore une fois le choix de Godin de profiter du système ferroviaire et des communications fluviales pour ses approvisionnements et expéditions. Quand l'usine est transférée à Laeken, celle-ci est à nouveau située en accès direct à un canal¹⁷⁷ et à une gare, mais désormais au nord de Bruxelles. On sait peu de choses sur les motifs de ce déplacement, mais le rôle essentiel de l'usine de Laeken étant d'exporter, notamment vers les Pays-Bas, on peut émettre la suggestion que Godin a souhaité se faciliter l'accès aux voies de communications menant vers le port d'Anvers et vers le nord.

Le développement des infrastructures de transport est un facteur essentiel de la croissance industrielle : il s'agit de diminuer de façon considérable le coût des approvisionnements en matières premières – notamment en charbon – ainsi que le coût des expéditions des produits finis, surtout si la clientèle est éloignée¹⁷⁸. La réduction à la fois du prix et du temps de transport est donc indispensable pour pouvoir vendre à bas prix, ou pour pouvoir étendre sa clientèle au niveau national comme international. Le développement du réseau ferroviaire français, en particulier sous le Second Empire, contribue ainsi à homogénéiser le prix du charbon à l'échelle du pays. Mais certaines régions profitent plus que d'autres de la diminution de ce prix : la Champagne et la Picardie apparaissent ainsi comme particulièrement favorisées¹⁷⁹. C'est là un avantage essentiel, qui peut contribuer à expliquer le succès rencontré par Godin et ses concurrents.

S'agissant de Guise elle-même, ce développement des infrastructures se fait sentir de façon particulièrement marqué, en intégrant petit à petit la ville au sein d'un réseau dense de liaisons avec le Nord, l'Est et la région parisienne. À l'installation de Godin, plusieurs projets sont à l'étude pour permettre le développement économique de la ville : on sait ainsi que, depuis les

¹⁷⁷ Il s'agit cette fois du canal de Willebroek, qui relie Bruxelles à l'Escaut. L'usine de Laeken se situe à quelques centaines de mètres en aval du port de Bruxelles. Depuis 1832, ce port est en liaison fluviale avec à la fois Anvers et Charleroi.

¹⁷⁸ Bernadette Mérenne-Schoumaker, *La localisation des industries : enjeux et dynamiques*, 2^e éd. Rennes, PU de Rennes, 2008.

¹⁷⁹ Michel Hau, *La croissance économique de la Champagne de 1810 à 1969*, Paris, Ophrys, 1976 ; Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, p. 192. Sur l'histoire de l'équipement ferroviaire de la France, voir évidemment les travaux de François Caron, notamment *Histoire des chemins de fer en France Tome 1 : 1740-1883 / Tome second : 1883-1937*, Paris, Fayard, 1997-2005.

années 1830, existe un projet de creusement d'un canal qui relierait directement Guise au canal de la Sambre à l'Oise, au niveau de Longchamps/Vadencourt¹⁸⁰. De plus, la fonction militaire des remparts de Guise a été supprimée depuis 1843. Leur destruction est achevée quelques années plus tard, ce qui offre à la ville la possibilité de se moderniser et de s'étendre, essentiellement vers le nord et vers l'est. Dans les années qui suivent l'installation de Godin à Guise, on voit se constituer cet intense réseau de voies ferroviaires qui favorise autant la Thiérache que le nord des Ardennes, en dynamisant les transports de marchandises avec la proche Lorraine¹⁸¹. Si l'arrivée du chemin de fer à Guise, en 1875, est un atout considérable pour la ville, cet unique tronçon n'est pas suffisant pour que l'usine Godin se tourne entièrement vers le ferroviaire. La ligne mène en effet vers Saint-Quentin et représente donc un détour pour les approvisionnements comme pour les expéditions. En 1892, l'essentiel des arrivages en matières premières se fait encore par bateau, sur le canal de la Sambre à l'Oise. Le débarquement ne se fait plus cependant au port de Longchamps mais à celui de Noyales, à quelques kilomètres au sud, car ce petit port fluvial dispose également d'une gare. Le transfert des approvisionnements ne se fait ainsi plus par la route, mais par la ligne ferroviaire Saint-Quentin – Guise. En ce qui concerne les expéditions, le but est de remplacer progressivement la route par le chemin de fer, plus économique et qui, surtout, comporte moins de risques de casse des appareils : les expéditions par Etreux, au nord de Guise, sont donc progressivement supprimées. Après la mort de Godin, le désenclavement de Guise se poursuit : si en 1888 la ville n'est encore reliée qu'à Saint-Quentin, en 1892 est achevée la ligne Guise-Laon, puis en 1896 est réalisé un court tronçon en direction du nord, qui relie Guise à Wassigny, où passe la voie reliant Hirson au Douaisis. Enfin, en 1910, une dernière voie permet de relier directement Guise à Hirson. Dès 1894, le gérant signale que tous les arrivages et expéditions se font désormais par la gare de Guise : ainsi, le développement du réseau ferroviaire contribue à la croissance des expéditions et du chiffre d'affaires de l'usine.

L'amélioration des conditions de transport apparaît donc comme un enjeu fondamental pour la Société du Familistère : cela est tout particulièrement vrai pour les expéditions, car les appareils sont fragiles, malgré leur aspect massif, et risquent d'être cassés lors de leur transport par la route. Il est par conséquent important de pouvoir diminuer le plus possible le transport routier. Le choix du lieu de construction de la gare de Guise, dans les années 1870, fait par conséquent l'objet de vives discussions dans lesquelles Godin tente de peser de tout son poids d'homme politique, de notable et d'industriel. Les débats du Conseil général de l'époque, où il siège, révèlent ses efforts pour obtenir d'une part le désenclavement de la ville de Guise en accélérant son raccordement au chemin de fer et d'autre part un tracé de la voie qui soit favorable à son usine¹⁸². Godin propose de faire établir la gare sur le plateau des Coutures, au sud de la fonderie, utilisant essentiellement des

¹⁸⁰ Projet finalement abandonné. Alfred Migrenne, *Godin, sa vie..., op. cit.*, p. 30.

¹⁸¹ Voir carte en annexe n° 3.

¹⁸² Guy Marival, « Godin au Conseil général de l'Aisne », *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'Histoire*, Actes du colloque tenu à Guise le 21 mai 1988, Reims, PUR, 1989, p. 176.

arguments touchant à l'intérêt de la ville toute entière¹⁸³. Malgré ces arguments, une autre proposition l'emporte : la gare est installée juste à côté de la filature Chenest, près du Moulin-Neuf¹⁸⁴. La future ligne Guise-Laon, décidée « d'utilité publique » par décret de 1879, nécessitera donc le percement d'un tunnel sous l'ancien fort des ducs de Guise et ne sera achevée qu'en 1892. Le problème de l'éloignement entre l'usine et la gare subsiste : il oblige à effectuer en voitures à cheval les transferts de marchandises des usines vers les gares. C'est pourquoi, en 1898, il est décidé de faire construire une voie de raccordement ferroviaire entre l'usine et la gare de Guise. La réalisation du projet apparaît relativement longue, mais il s'agit de traverser une zone marécageuse et de franchir un bras de l'Oise : achevée au printemps 1900, la voie offre une « rapidité et une facilité de livraison appréciables » et surtout une « diminution de la casse ». L'usine de Guise peut désormais vendre ses chevaux et investir dans une petite locomotive.

La situation géographique de la Thiérache, entre Nord et Lorraine, apparaît comme un véritable atout au fur et à mesure que le réseau ferroviaire se développe. Le même phénomène peut se constater dans les Ardennes du nord, où se concentre une grande partie des principaux concurrents de la marque Godin. Traditionnellement tournées vers l'industrie de première fusion, les Ardennes du nord ont connu leur apogée vers 1830. À partir de cette date, elles marquent cependant le pas jusqu'à décliner nettement dans les années 1850¹⁸⁵. Confrontés à la concurrence de la fusion au coke, de nombreux hauts fourneaux au bois de la région, certains vieux parfois de plusieurs siècles, doivent alors se reconvertir vers la seconde fusion – activité qui est celle de Godin. Comme pour Guise, la proximité des ressources en matières premières, accrue par le développement des infrastructures ferroviaires, peut être avancée comme un élément explicatif du succès de cette reconversion. Tous les fabricants situés dans cette zone se sont en effet implantés à proximité d'une voie de chemin de fer et/ou d'une voie navigable : la plupart sont concentrés dans la vallée de la Meuse, dans des centres urbains petits ou moyens installés dans les méandres du fleuve, tels que Charleville, Monthermé, Revin ou encore Fumay. Au début des années 1860 est inaugurée une voie ferroviaire qui, partant de Charleville, dessert toutes ces villes jusqu'à Givet – qui marque la frontière – et la région de Namur, en Belgique. À la fin du Second Empire, cette région dispose donc d'une liaison avec la Belgique, le Nord de la France (*via* Hirson et Valenciennes) et la Lorraine, puisque Charleville est directement reliée à Longwy. La situation géographique de ces différentes usines offre donc des facilités d'approvisionnement en matières premières et d'expédition des produits finis non négligeables : si les voies de communication ne suffisent pas à expliquer l'implantation des différents concurrents de Godin, elles ont cependant

¹⁸³ Alfred Migrenne, *Godin, sa vie...*, *op. cit.*, p. 120.

¹⁸⁴ Voir plan en annexe n° 2.

¹⁸⁵ Louis André, « De la métallurgie classique à la seconde fusion : expansion et innovation dans la première moitié du XIX^e siècle », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVI^e-XIX^e siècles)*, Châlons-sur-Marne, Inventaire général, Région de Champagne-Ardenne, 1987.

joué en faveur du développement d'un secteur métallurgique qui profite des liaisons avec les sites producteurs des matières premières indispensables, fonte et charbon.

L'importance du transport ferroviaire et la proximité des bassins miniers et sidérurgiques peuvent donc contribuer à expliquer le succès rencontré par les industriels de la région, ainsi que l'attractivité de celle-ci. Mais, en même temps, cette localisation industrielle peut avoir eu des effets néfastes pour la Société du Familistère : en effet, si cette concentration révèle l'existence d'un important bassin de main-d'œuvre qualifiée, elle signifie aussi une forte rivalité locale, tant pour le recrutement des ouvriers que pour la clientèle. Pourtant, ce phénomène de concentration géographique semble aussi avoir joué un rôle de rapprochement et d'organisation des patrons de ces industries : si Godin reste isolé dans son positionnement politique, ses successeurs quant à eux semblent s'intégrer progressivement dans un milieu patronal local qu'il convient à présent de décrire.

Système productif localisé¹⁸⁶ et collaboration patronale

De nombreux concepts ont pu être avancés pour analyser de tels « phénomène[s] d'agglomération des activités industrielles »¹⁸⁷, et en particulier celui de district industriel. Cette notion semble difficilement pouvoir être mobilisée ici : bien que proches les unes des autres, les différentes usines s'organisent autour de centres urbains autonomes et rien n'indique l'existence d'une « atmosphère industrielle » ou d'un sentiment d'appartenance commune. De plus, il ne s'agit pas là d'un réseau de petites ou moyennes entreprises étroitement liées, mais d'entreprises de taille relativement importante¹⁸⁸, qui se concurrencent sur le plan national et international. Enfin et surtout, si l'on considère le district industriel comme « un système de production fondé sur une intense division du travail entre entreprises »¹⁸⁹, il est évident que la notion, alors, est peu pertinente en ce qui concerne l'industrie du chauffage : toutes les entreprises qui se concentrent entre Guise et Charleville produisent toutes plus ou moins le même type d'appareils, sans qu'il soit possible de parler entre elles de « division du travail ». Si le cas des fabricants d'appareils de chauffage des Ardennes ne semble pas correspondre au concept de district industriel, il n'en reste pas moins important de souligner les rapports de solidarité qui s'instaurent progressivement entre ces entrepreneurs, et au sein desquels la Société du Familistère apparaît pleinement intégrée.

¹⁸⁶ Claude Courlet, « Les systèmes productifs localisés en France : une histoire récente », in Michel Lescure (dir.), *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVIIe au XXe siècles*, Actes de colloque (février 2004), Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, pp. 11-27.

¹⁸⁷ Jean-Claude Daumas, « Districts industriels : du concept à l'histoire. Les termes du débat. », *Revue économique*, janvier 2007, vol. 58, p. 132 ; du même auteur, « Dans la "boîte noire" des districts industriels », in Jean-Claude Daumas, Pierre Lamard et Laurent Tissot (textes réunis et présentés par), *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000). Entreprises, régulations et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, coll. « Les Cahiers de la MSH Ledoux », n°7, pp. 9-34.

¹⁸⁸ En 1914, à Revin, l'usine Faure compte 800 salariés, et Arthur Martin 400. Laurence Courtot, « De la cité ouvrière à la cité jardin », *Revue historique ardennaise*, n° 21, p. 147.

¹⁸⁹ Michel Lescure, « Introduction générale », in Michel Lescure et Jean-François Eck (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale XVIIIe-XXe siècles*, Actes du Colloque des 7 et 8 décembre 2000, Tours, CEHVI, 2002, p. 7.

Les archives de la Société du Familistère ayant été détruites pendant la Grande Guerre, on ne dispose que de faibles informations sur la période précédente : les rapports des gérants aux assemblées générales des associés n'évoquent les autres fabricants que sous la forme d'une concurrence menaçante qui oblige l'Association à accentuer ses efforts. Cependant, certains éléments font apparaître l'existence de liens entre fabricants, au niveau national et surtout au niveau régional. La fin du XIX^{ème} siècle, à partir de la loi Waldeck-Rousseau de 1884 qui autorise les organisations professionnelles, voit se développer un mouvement syndical patronal qui n'a pas forcément attendu le vote de cette loi pour commencer à s'organiser¹⁹⁰. En 1897 se forme le Syndicat général des fondeurs en fer de France, qui regroupe tous les types de fonderies sur métaux ferreux, dont fait partie l'industrie des appareils de chauffage. Cette dernière correspond au sous-groupe des « fondeurs sur album », essentiellement composé des fondeurs d'appareils domestiques. Dès 1899, le président de ce syndicat à vocation nationale est Alphonse Pinard : fils d'un éminent banquier du Second Empire, il est le directeur des Forges et fonderies de Sougland, situées à Saint-Michel, ville limitrophe d'Hirson¹⁹¹. Il s'agit donc non seulement d'un concurrent de Godin, mais de l'un des plus importants et des plus proches, géographiquement parlant. En 1902, d'autres fabricants d'appareils de chauffage font partie du comité directeur du syndicat : on y retrouve Armand Chappée (vice-président), Henri Faure, Charles Dufour, des usines du Pied-Sellé, Dupuis, des usines de Rosières, etc.¹⁹² Louis Colin, gérant de la Société du Familistère depuis 1897, est lui aussi membre de ce comité directeur, signe que la maison Godin, malgré son statut associatif, est reconnue au sein de la profession. Les sources dont nous disposons montrent également l'existence d'une forme d'organisation plus locale : à l'époque de la formation du Syndicat des fondeurs, apparaît ainsi un Groupement autonome des fondeurs des Ardennes¹⁹³. Si on n'en connaît pas la composition exacte, il semble que celui-ci ait abouti à une entente informelle entre fabricants, ceux-ci s'accordant pour effectuer des hausses de prix conjointes. Le comité directeur du Syndicat des fondeurs présente cette initiative comme un exemple à suivre¹⁹⁴. Cette pratique devient ensuite une tradition bien établie, comme l'affirme en 1922 Louis Faure :

*« Avant guerre les fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine de notre région se réunissaient chaque année pour examiner et fixer en bon accord les bases pour l'établissement des tarifs de l'année suivante. »*¹⁹⁵

¹⁹⁰ Georges Lefranc, *Les organisations patronales du passé au présent*, Paris, Payot, 1976 ; Pierre Vernus, *Les organisations patronales : une approche locale (XIX^e-XX^e siècles)*, Lyon, Institut des sciences de l'homme, 2002.

¹⁹¹ Nicolas Stoskopf, « Alphonse Pinard et la révolution bancaire du Second Empire », *Histoire, économie et société*, n°17-2, 1998, pp. 299-317.

¹⁹² Référence la plus ancienne disponible. *Bulletin du Syndicat général des fondeurs de France*, n° 1, décembre 1902.

¹⁹³ Jacques-Henri Vierz, *La corporation des fondeurs. Organisation professionnelle de la fonderie en France*, Paris, Société des publications mécaniques, 1946, p. 168.

¹⁹⁴ *Bulletin du Syndicat général des fondeurs de France*, janvier 1903.

¹⁹⁵ ADA, 83 J 1127, Lettre de Faure à Colin, 18 octobre 1922. La lettre a pour but de provoquer une réunion et de reprendre les anciennes habitudes.

D'après ce document, Colin semble donc avoir davantage établi des liens syndicaux – officiels ou informels – avec les patrons des Ardennes qu'avec ceux de l'Aisne : on peut vraisemblablement y voir un effet de la proximité géographique, mais aussi la conséquence de la surreprésentation des fabricants ardennais au sein de l'industrie du chauffage.

La proximité géographique de plusieurs fabricants concurrents semble donc avoir joué, vers la fin du siècle, dans le sens d'un rapprochement et d'une organisation des producteurs locaux. Un certain nombre d'éléments extérieurs peuvent être avancés pour expliquer ce rapprochement. Sur le plan social, le début des années 1890 est marqué dans les Ardennes par un brusque mouvement de grèves qui touche parfois simultanément plusieurs concurrents de l'Association¹⁹⁶ : l'organisation des fondeurs sur le plan local et national a pu entre autres constituer une réponse à cette mobilisation ouvrière. Mais ce sont surtout les difficultés économiques qui surviennent à partir de 1900 et touchent l'ensemble de la profession qui permettent d'expliquer ce rapprochement entre la firme Godin et ses concurrents. Face au ralentissement des commandes et surtout à la baisse des prix, les différents producteurs éprouvent le besoin de s'unir pour maintenir leurs bénéfices. Mais, si une forme de collaboration syndicale s'établit entre les producteurs des Ardennes, celle-ci ne s'étend cependant pas à d'autres domaines : il n'existe *a priori* pas d'institutions communes, et en particulier pas d'établissement commun d'apprentissage. La collaboration, et notamment l'entente sur les prix, n'empêchent pas la concurrence de s'exercer. La proximité des concurrents a en effet pour la Société du Familistère des conséquences directes. D'une part, le bassin de main-d'œuvre est exploité par un grand nombre d'industries similaires, qui cherchent à attirer vers elles les ouvriers les plus qualifiés : en conséquence, le recrutement du personnel apparaît de plus en plus difficile à mesure que les usines concurrentes s'implantent et s'agrandissent. Ce phénomène pourra ainsi être avancé pour expliquer la tendance croissante de l'Association à l'autorecrutement de son personnel et en particulier de ses dirigeants¹⁹⁷. De plus, la proximité de la concurrence empêche la Société de se constituer une clientèle locale garantie : pour se maintenir à la première place, il lui faut donc séduire une clientèle nouvelle, tout en conservant la fidélité des clients établis. La question de la stratégie commerciale suivie se pose ainsi de façon cruciale.

B. Une stratégie commerciale innovante

Le besoin et le goût

A l'époque où Godin invente ses propres appareils de chauffage et de cuisine, le marché repose sur deux types de clientèle distincts : les classes sociales favorisées sont dans leur majorité

¹⁹⁶ Jean Vuarnet, *Le mouvement anarchiste dans les Ardennes (1890-1894)*, Diplôme d'études supérieures, Faculté de lettres de Lille, 1959.

¹⁹⁷ Cf *infra* p. 78.

acquéreurs d'appareils en faïence, très coûteux et esthétiques. De leur côté, les classes populaires utilisent soit des appareils en tôle, souvent volumineux et que l'on tend à retirer des logis à l'arrivée du beau temps, soit des cheminées, qui offrent tant pour le chauffage que pour la cuisine un rendement médiocre. Afin d'adapter sa production au plus grand nombre, et donc de pouvoir fabriquer en grandes séries, Godin doit donc offrir des appareils adaptés aux besoins des couches populaires, et par conséquent susciter une demande de la part des catégories sociales qui n'étaient jusque là pas consommatrices de ce type de mobilier.

Depuis l'installation des usines jusque 1914, le catalogue de la Société s'étoffe peu à peu pour proposer des types d'appareils très distincts, afin de s'adapter aux besoins de la clientèle, selon que celle-ci vit en milieu urbain ou rural, qu'elle souhaite se chauffer ou cuisiner (ou les deux à la fois). La production se différencie en un certain nombre d'éléments : les cheminées, les cuisinières, les poêles, les foyers, les calorifères, etc.¹⁹⁸ Chaque type d'appareil correspond à des besoins différents : le poêle, élément central de la fabrication, apparaît comme le produit le plus populaire, puisqu'il sert à la fois d'appareil de chauffage et de cuisine. Il est donc destiné aux logements dans lesquels une seule pièce sert à la fois de cuisine et de pièce à vivre. Les calorifères, quant à eux, ne servent que pour le chauffage : ils sont particulièrement adaptés aux grandes pièces dans lesquelles on souhaite maintenir une chaleur constante. Ainsi, un certain nombre d'appareils sont spécifiquement conçus pour les espaces publics, tels que les halls de gare, les salles d'écoles, les magasins, les cafés. Si l'on compare les catalogues de 1887 et de 1914, on constate que, si le nombre de modèles a considérablement augmenté, les grandes catégories d'appareils sont peu ou prou restées les mêmes. Des améliorations techniques ont été apportées, faisant en particulier apparaître les appareils dits « hygiéniques » parce qu'ils permettent une combustion complète et ne laissent que peu de déchets. Autre innovation, les cuisinières tendent à ne plus être entièrement constituées en fonte : certaines parties sont en tôle, ce qui allège considérablement le produit. C'est là un avantage autant pour le client que pour le producteur, qui réalise des économies sur la matière première et surtout sur l'expédition, et peut donc diminuer ses prix. Cette tendance est d'ailleurs commune à toute la profession, comme le signale le rapport de l'Exposition universelle de 1900¹⁹⁹. Bien entendu, la principale différence entre les catalogues de 1887 et 1914 réside dans l'apparition d'appareils fonctionnant grâce à des énergies dont la distribution est très récente, voire encore balbutiante : le gaz et l'électricité. Le chauffage central, c'est-à-dire la combinaison entre une chaudière principale et un réseau de radiateurs, a lui aussi fait son apparition dans les catalogues Godin. Importée des Etats-Unis, cette innovation a tout particulièrement été développée par la firme franco-américaine de Louis Courtot, la Compagnie nationale des radiateurs. Cette variété de l'offre correspond toujours à un souci de répondre à

¹⁹⁸ Voir classification des appareils en annexe n° 15.

¹⁹⁹ Léon d'Anthonay, « Rapport du jury international, classe 74 : appareils et procédés généraux du chauffage et de la ventilation », *Exposition universelle internationale de 1900 à Paris, Groupe XII*, Paris, Imprimerie nationale, 1902, p. 215.

l'évolution des goûts et des modes de vie de la clientèle : l'électricité, mise en avant lors des expositions universelles parisiennes de 1889 et de 1900, suscite ainsi la curiosité et offre à la Société une réputation de forte innovation. D'un rendement largement supérieur aux autres énergies, plus hygiénique et très sûre, elle apparaît au début du siècle comme l'énergie de l'avenir, même si son coût et les difficultés d'approvisionnement limitent encore ses applications²⁰⁰. Le but recherché par l'Association reste avant tout de conquérir la plus vaste clientèle possible : il est donc essentiel de poursuivre dans la lignée de Godin et de concentrer les efforts commerciaux sur les classes populaires. Ainsi, les appareils les plus nombreux dans le catalogue sont ceux qui fonctionnent grâce aux carburants bon marché, essentiellement la houille. Le développement de l'exploitation minière a en effet fait du charbon de terre un combustible accessible aux classes les plus pauvres, tandis qu'en ville les catégories plus aisées se tournent de plus en plus vers l'utilisation du gaz. L'électricité, quant à elle, reste une énergie coûteuse et dont la distribution ne commencera à être réellement efficace qu'après la guerre²⁰¹.

Du point de vue des besoins qu'il s'agit de satisfaire, la stratégie suivie par la Société du Familistère ne dévie donc pas sensiblement de celle adoptée par Godin. Mais ce qui caractérise véritablement la stratégie commerciale de Godin n'est pas tant le caractère populaire de sa clientèle que le parti pris d'esthétisme qui permet d'ôter aux appareils leur caractère purement utilitaire. L'idée est de réussir à offrir aux acheteurs peu fortunés non seulement des appareils efficaces et bon marché – ce que permet l'usage de la fonte – mais aussi des meubles décoratifs destinés à être installés de façon permanente dans les logements, et non plus seulement pour l'hiver. S'il existe des appareils très sobres, la majorité d'entre eux comporte ainsi une recherche esthétique allant de la simple frise à la gravure la plus fine. Les appareils les plus simples, en fonte lissée (c'est-à-dire grossièrement polie), correspondent à une catégorie « bas de gamme » : ce n'est donc pas la forme ou le fonctionnement de l'appareil qui justifie la différence de prix, mais bien la décoration. Dès 1867, apparaît dans les catalogues la catégorie « appareils de luxe » : ceux-ci sont définis comme des meubles dont la décoration et la forme ont été spécialement conçues pour correspondre aux besoins des appartements. La clientèle visée est donc explicitement urbaine et soucieuse du caractère esthétique de son achat. La stratégie commerciale de Godin apparaît toujours clairement dirigée vers les classes populaires, en leur offrant à bas prix²⁰² des appareils fonctionnels et aussi beaux que ceux dont pouvaient disposer la petite et la grande bourgeoisie de l'époque. Sorte d'*ersatz* des meubles bourgeois, les poêles et cuisinières Godin font entrer dans les foyers modestes un « équivalent de la richesse », puisque le confort

²⁰⁰ *Id.*, p. 216.

²⁰¹ Alain Beltran et Patrice-Alexandre Carré, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité, XIXe-XXe siècles*, Paris, Belin, 1991, p. 130 et suivantes. Voir aussi François Caron et Fabienne Cardot, *Histoire générale de l'électricité en France, Vol. 1 : Espoirs et conquêtes, 1881-1918*, Paris, Fayard, 1991.

²⁰² Évidemment, c'est ce qu'affirment les catalogues. Ceux-ci n'affichant pas les prix des appareils, il est difficile de vérifier : cependant, le succès populaire des poêles Godin laisse supposer que les prix étaient réellement adaptés à la clientèle visée.

représenté par une chaleur constante des appartements et le plaisir de posséder un meuble esthétique semblaient jusque là un luxe réservé aux catégories aisées. Cette stratégie est explicitement mise en avant par Godin, qui écrit, en introduction du catalogue de 1867 :

« Aucun établissement en Europe n'a jusqu'ici possédé, dans cette branche d'industrie, une variété aussi grande de modèles faits pour répondre avec autant d'avantages aux besoins domestiques de la cuisine et du chauffage de toutes les fortunes. [...] Par l'application de vernis vitrifiés ou d'émaux de toutes couleurs, la fonte de fer est transformée, dans ces établissements, en objets d'ameublement qui remplacent avec avantage les marbres, la porcelaine et la faïence. »

Diversification de la production, élargissement de la clientèle aux foyers modestes, équivalence esthétique avec les meubles bourgeois : l'essentiel de la stratégie commerciale de Godin est clairement résumé. Là encore, il s'agit d'un parti pris commercial dont les successeurs ne dévient pas : la catégorie « appareils de luxe » est même particulièrement mise en avant, faisant l'objet d'un album unique en 1913.

Cette stratégie initiée par le Fondateur contribue au succès rapide de l'entreprise et à l'établissement d'une solide réputation. Cependant, dans l'objectif de maintenir voire d'accroître cette prospérité, les successeurs de Godin doivent chercher à augmenter leurs ventes et par conséquent leur clientèle : cela suppose de s'implanter dans de nouvelles régions, en France ou à l'étranger, et de réussir à attirer de nouveaux acheteurs.

Elargir la clientèle

Avec le renforcement de la concurrence au début du XX^{ème} siècle, l'Association se voit contrainte de développer une stratégie commerciale visant à attirer et conserver une plus vaste clientèle, en séduisant de nouvelles catégories sociales ou en s'implantant dans de nouveaux espaces. C'est durant cette période, au tournant du siècle, qu'on voit la firme mettre en place un programme publicitaire de plus en plus important. Jusqu'à cette date, la Société semble s'être contentée d'utiliser ses catalogues comme principal vecteur de communication avec la clientèle. La diversification de l'offre, la multiplication des petits articles à bon marché sont ainsi présentés comme un instrument de « réclame », qui permet de faire connaître la marque à faible coût. De façon générale, l'idée semble être de proposer des articles peu rentables mais en même temps peu coûteux, dont la fabrication sert plus à attirer l'attention du client qu'à engranger des bénéfices : l'exemple le plus frappant est la décision prise en 1895 d'entreprendre la construction d'appareils électriques dont le gérant François Dequenne dit qu'ils ne donneront pas de grands résultats, mais qu'ils « pourr[ont] servir de réclame et grandir le renom de notre maison »²⁰³. Les expositions universelles²⁰⁴ ou internationales sont tout particulièrement perçues comme un moyen de mettre

²⁰³ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 7 octobre 1895.

²⁰⁴ Cf *infra* p. 78.

en avant la marque et les innovations de la Société. Il s'agit de se faire connaître d'une clientèle nouvelle, tout en observant les choix de la concurrence et les réactions des visiteurs. Dans les années 1900, lorsque la Société rencontre des difficultés pour la première fois depuis la mort de Godin, l'effort publicitaire s'accroît. Des publicités sont apposées sur les tramways de plusieurs villes de France et un album en couleur est édité pour les appareils dits « de luxe »²⁰⁵, c'est-à-dire destinés aux logements urbains²⁰⁶. La direction souhaite avant tout mettre en avant la marque, synonyme de tradition et de qualité : ainsi, à partir de 1909, la raison sociale s'allonge d'une appellation « ancienne maison Godin » qui se place avant le nom de « Société du Familistère ».

Si la publicité apparaît comme une arme dans la « lutte aigüe » qui oppose la Société du Familistère à ses concurrents qui, eux aussi, ont recours à la « réclame »²⁰⁷, la proximité des usines concurrentes et, il faut bien le dire, la ressemblance entre les différents catalogues rend le combat d'autant plus âpre. Le marché local, de la frontière belge à la région parisienne, est vraisemblablement surchargé du fait de la concentration de fabricants dans cette zone : cela peut expliquer l'attention croissante portée à l'exportation ainsi qu'à la clientèle française plus éloignée. Celle du Midi de la France semble tout particulièrement attirer les visées de la gérance qui envisage dans les années 1890 d'y implanter une seconde succursale. Proposé à l'assemblée générale des associés en 1894, le projet est refusé par au moins un tiers des votants²⁰⁸. Les archives, malheureusement, ne nous permettent pas de connaître les motifs du refus : manque de confiance dans la direction ? peur du risque ? crainte d'une diminution – ou d'un plus grand partage – des bénéfices ? Le gérant François Dequenue avait, quant à lui, toute confiance en ce projet ambitieux :

*« J'avais confiance dans sa réussite ; le renom de la maison Godin et la supériorité de notre marque en étaient une garantie. Cette succursale aurait distraité, sans doute, une partie de ses affaires dans le Midi, mais il serait venu s'y ajouter de nouvelles affaires résultant de notre installation dans la région, de la connaissance plus étendue et d'une meilleure appréciation de nos produits, ainsi que des nouveaux besoins de cette région ; nous aurions aussi certainement enlevé des affaires à nos concurrents du Centre et de l'Est, qui se seraient trouvés dans de moins bonnes situations que nous. »*²⁰⁹

L'objectif visé était bien de se faire connaître d'une clientèle nouvelle, aux goûts et surtout aux besoins en matière de chauffage entièrement différents, ainsi que d'affaiblir une concurrence « du Centre et de l'Est » en empiétant sur son marché. De qui s'agit-il ? Pour l'Est, De Dietrich, très certainement ; pour le Centre, il peut s'agir des fabricants lyonnais, des usines de Rosières ou encore de Chappée... De façon générale, il est certain, lorsqu'on observe la carte représentant

²⁰⁵ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 29 septembre 1901.

²⁰⁶ On trouvera en annexe n° 17 quelques exemples d'affiches publicitaires.

²⁰⁷ *Id.*, 27 septembre 1903.

²⁰⁸ Ce type de décision doit en effet se prendre à une majorité qualifiée des deux tiers. Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, *op. cit.*, Article 68 des statuts, p. 118.

²⁰⁹ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 7 octobre 1894.

l'implantation des principaux concurrents de Godin²¹⁰, que le Sud de la France, et notamment le Sud-Ouest, est une zone entièrement à conquérir.

Lors de la décennie suivante, la gérance envisage pour la seconde fois d'établir une troisième usine, mais cette fois aux Pays-Bas. On l'a vu, ce pays offre à l'usine belge de confortables débouchés. Cependant, à partir de 1903, le gouvernement néerlandais semble décidé à protéger ses propres fabricants d'appareils de chauffage, dont Colin dit qu'ils sont en nombre croissant²¹¹, et pour ce faire à élever considérablement les droits de douanes entre la Belgique et les Pays-Bas, rompant avec une tradition de libre-échange. Dès 1908, confrontée à la fois à cette concurrence croissante et à la menace d'un tarif douanier prohibitif, la direction de la Société du Familistère envisage sérieusement l'établissement d'une usine dans les Pays-Bas. Jusqu'en 1913, le projet est régulièrement évoqué, repoussé, puis repris : les complications législatives, qui empêcheraient la nouvelle usine d'être « régie par [les] statuts »²¹², les élections qui laissent espérer que le nouveau gouvernement abandonnera le projet d'augmentation des douanes sont autant de raisons qui poussent la gérance à abandonner cette idée. Cependant, même s'il n'a pas passé l'épreuve du vote des associés, ce projet avorté apparaît fort instructif. D'une part, il montre le caractère essentiel des exportations néerlandaises pour le chiffre d'affaires de l'entreprise : si le gérant affirme également qu'un éventuel relèvement des douanes en Suisse ou en Espagne porterait un « réel préjudice » à la Société²¹³, aucun autre pays ne concentre son attention autant que les Pays-Bas. De plus, ce projet nous montre que, confrontée à l'éventualité d'un resserrement ou d'une saturation du marché, la gérance a tendance à envisager la création d'une filiale, c'est-à-dire une extension de l'appareil de production. Cette stratégie semble au contraire susciter la méfiance des ouvriers, et en particulier des associés qui sont opposés à une telle innovation. En 1902, alors qu'apparemment²¹⁴ le gérant Louis Colin évoque pour la première fois ce projet d'installation aux Pays-Bas, il avoue n'avoir que « peu d'illusions sur le succès que pourra avoir près de vous [*ie* les associés] cette idée »²¹⁵. Cette réticence ouvrière doit-elle être analysée comme un manque d'esprit d'initiative, une peur du risque, un certain malthusianisme des associés ? Craignent-ils que cette stratégie entraîne une compression de l'activité à Guise, ou refusent-ils que leurs avantages sociaux soient désormais partagés avec une troisième usine ? Les archives sont trop rares, sur le sujet, pour nous permettre d'être catégorique. Cependant, il est certain qu'il y a sur ce point précis divergence de vues entre les ouvriers et la direction, et que cela influence la stratégie finalement adoptée. En effet, s'il n'est pas possible de susciter une nouvelle demande en cherchant à conquérir des marchés distants, c'est en jouant sur l'offre que la Société

²¹⁰ Voir carte en annexe n° 18.

²¹¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 1903, et *id.* 1908.

²¹² *Id.*, 3 octobre 1909.

²¹³ *Id.*, 30 septembre 1906.

²¹⁴ Le passage de ce discours est très lacunaire : des pans entiers de phrases sont coupés. Problème de sténographie ou, beaucoup plus vraisemblablement, souci de protéger le secret des affaires ?

²¹⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 octobre 1902.

pourra attirer et conserver sa clientèle. Pour ce faire, il lui faut décider d'une stratégie précise : vaut-il mieux se concentrer sur un type de production, et en apparaître comme le spécialiste, ou au contraire diversifier son catalogue pour attirer toutes sortes de clientèles ? Dans ce dilemme, le choix de la Société du Familistère est sans appel : innovation et diversification, dans la droite ligne de la stratégie initiée par Godin.

Diversification et innovation

Dès la création de la fonderie d'Esquéhéries, la stratégie de Godin repose sur l'innovation. La décision de mouler les appareils de chauffage en fonte et non en tôle comme c'était l'habitude lui permet de réaliser des appareils aux capacités calorifiques supérieures, dans un rapport qualité-prix particulièrement intéressant. Cette innovation, Godin en fait son atout principal en déposant un brevet de 10 ans. Lorsqu'il s'installe à Guise, en 1846, il possède déjà trois brevets d'invention²¹⁶ ; à sa mort en 1888, il en a déposé près de 180²¹⁷. Ainsi, l'innovation apparaît comme un facteur essentiel d'explication du succès rencontré par Godin : ses appareils, nouveaux dans leur fonctionnement et dans leur esthétisme, conquièrent par leur style et leur prix une vaste clientèle populaire jusque là exclue de ce marché. Par le biais des catalogues, mais aussi des nombreux accessoires gravés au nom de Godin, le style des appareils est clairement lié à une marque synonyme de qualité. L'innovation est présente également dans le processus de fabrication : parmi les brevets déposés par Godin au cours de sa vie, un certain nombre concerne non pas les appareils fabriqués, mais les techniques de fabrication, et notamment le procédé d'émaillage²¹⁸. Élément fondamental de la lutte contre la concurrence, cette avance technique doit être régulièrement défendue devant les tribunaux : à de nombreuses reprises, Godin doit faire face à des problèmes de contrefaçons et multiplier les procès²¹⁹. Cette difficulté, qui tend à disparaître après 1888, apparaît révélatrice à la fois de la convoitise suscitée par le succès des appareils du Familistère et, en même temps, comme une reconnaissance de leur qualité technique et esthétique²²⁰.

Face à une concurrence croissante, seule la création de produits nouveaux et innovants permettra de conserver la première place au sein de la profession : c'est là le mot d'ordre que répètent à l'envi les dirigeants de l'entreprise, en se référant systématiquement à Godin. Celui-ci a, en quelque sorte, laissé ce dogme de l'innovation en héritage. Louis Colin, qui devient gérant en 1897, insiste tout particulièrement sur ce point :

²¹⁶ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., p. 31.

²¹⁷ Charles Robert, « Nécrologie : Godin », *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1888, p. 103.

²¹⁸ Ainsi, l'usine de Guise semble être la seule à être parvenue à composer une pâte céramique suffisamment résistante pour être, à l'instar de la fonte, émaillée. Gaston Tissandier, *La science pratique : suite des recettes et procédés pratiques*, Paris, Masson, 1889, p. 203.

²¹⁹ Alfred Migrenne évoque notamment un procès gagné en 1849 pour contrefaçon des modèles, puis en signale « d'autres [...] sur lesquels on passera, car c'est toujours la même chose ». Alfred Migrenne, *André Godin...*, op. cit., p. 34.

²²⁰ Gabriel Galvez-Behar, « De la contrefaçon au marché : les leçons de Louis Renault », in Gérard Béaur, Hubert Bonin et Claire Lemerrier (dir.), *Fraude, contrebande et contrefaçon de l'Antiquité à nos jours*, Genève, Librairie Droz, 2006, pp. 697-710.

« Il faut sans arrêt renouveler les modèles et améliorer la fabrication. Vous avez certainement constaté que jusqu'ici cette évolution vers les produits nouveaux s'était opérée, et vous vous rappelez combien le Fondateur de l'Association attachait d'importance à la création des modèles. C'est parce que je m'en souviens aussi, parce que depuis dix ans j'ai fait tous mes efforts pour vous montrer que j'avais compris les enseignements de Godin, que [...] je me ferai toujours un devoir d'apporter tous mes soins et toute mon attention au service des modèles. »²²¹

Louis Colin est en effet depuis la mort de Godin directeur du service des modèles, où l'on dessine et conçoit les nouveaux appareils. Sa capacité à innover, à inventer de nouveaux produits, joue puissamment en sa faveur en 1897, lorsqu'il s'agit d'élire un administrateur-gérant à la suite de la démission de François Dequenue. Comme il l'affirme lui-même, son choix fut de poursuivre la stratégie d'enrichissement du catalogue suivie par Godin.

En 1887, le dernier catalogue avant la mort de Godin compte quatorze « séries », c'est-à-dire des types de produits²²². On y retrouve avant tout les différents types d'appareils de chauffage (cheminées, poêles, calorifères, foyers, réchauds...) et les cuisinières, qui forment l'essentiel de la production Godin. Mais, à ces appareils, se sont ajoutés de nombreux autres produits : « articles de propreté » (baignoires, lavabos, « appareils inodores » c'est-à-dire toilettes et urinoirs...), « articles de buanderie » (lessiveuses, repasseuses), « poterie » (marmites, casseroles...), « articles d'écuries » (mangeoires et auges).... La clientèle de Godin étant exclusivement composée de quincailliers qui font office d'intermédiaires avec les acheteurs, c'est encore la catégorie que l'on pourrait appeler « quincaillerie » qui s'est le plus diversifiée entre 1863²²³ et 1887 : à peu près tout ce qui peut être fabriqué en fonte apparaît dans le catalogue de 1887, dans une liste rocambolesque allant du torréfacteur au porte-parapluie, en passant par le crachoir, les encriers, les boutons de porte, les cadres à photographies... sans oublier tous les accessoires liés au chauffage (braisiers, bacs à charbon, pelles...). Enfin, on peut noter l'apparition de produits qui, en eux-mêmes, ont une claire fonction publicitaire : les cuisinières-jouets pour petites filles, moulées sur l'exact modèle des véritables cuisinières, ou encore les encriers à l'apparence de calorifères-miniatures... Ainsi, les catalogues Godin s'étoffent rapidement, passant de 300 modèles en 1863 à plus de 4 000 en 1887.

Entre 1888 et 1914, le catalogue de l'Association s'étoffe davantage encore, notamment par l'adaptation progressive de l'offre aux divers types d'énergie existants : à la veille de la guerre, les usines produisent des appareils fonctionnant au bois, à la houille, au gaz, à l'électricité, au pétrole, à l'alcool, à l'eau chaude et à la vapeur²²⁴. Au-delà des appareils de chauffage et de cuisine proprement dits, le catalogue Godin comprend une multitude de produits qui représentent un accroissement considérable de la branche « quincaillerie ». Les accessoires des appareils

²²¹ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 3 octobre 1897.

²²² Voir la liste des objets vendus dans le catalogue de 1914, lui-aussi organisé en séries, annexe n° 14.

²²³ Date du premier catalogue disponible.

²²⁴ Album général, janvier 1914.

(corbeilles à houille, ustensiles de cuisine, etc.), les objets de buanderie (lessiveuses, fers à repasser), les articles de jardin ou de « bâtiment » (terme pudique désignant les lavabos, éviers et urinoirs) ou encore les plaques indicatives sont des fabrications en plein développement. Destinés à servir de support publicitaire plus qu'à produire de réels bénéfices, ces objets doivent également servir à garantir du travail aux ouvriers : de consommation courante, et donc moins susceptibles de souffrir de brutales baisses des commandes, ces fabrications peuvent connaître des programmes de production réguliers et ainsi éviter d'avoir à recourir à des licenciements.

La stratégie commerciale adoptée par l'Association se place donc entièrement dans le prolongement de celle de Godin : multiplication de l'offre, recherche de produits bon marché mais esthétiques, importance de l'innovation. Réaffirmée avec force par Louis Colin, cette stratégie est liée à la fois à un choix commercial et au souvenir de Godin, mis en avant par ses proches. Ainsi, Marie Moret affirme-t-elle en 1897 :

*« seuls des produits nouveaux, non encore concurrencés et se vendant bien, peuvent permettre à l'administration de continuer à vous compter de hauts salaires, [...] de remplir les charges sociales et de couvrir les frais de mutualité »*²²⁵.

Cette phrase, que l'on retrouve presque mot pour mot dans le premier discours que Louis Colin prononce en tant que gérant quelques mois plus tard²²⁶, introduit un argument qui va à partir de cette date être un élément récurrent des discours des gérants : face à la concurrence, la Société est handicapée par ses hauts salaires et ses charges sociales qui l'empêchent de baisser ses prix autant que les autres fabricants. Il est donc primordial de réussir à conserver à la marque une réputation d'innovation et de grande qualité, qui permettra de faire accepter la différence de prix. Nous avons vu cependant que le poids de ces dépenses sociales, qui augmentent progressivement durant la période 1888-1914, devait être nuancé en comparaison tant de l'évolution des résultats de l'Association que des dépenses similaires consenties par de nombreuses autres entreprises, dont certains concurrents directs. Si la Société du Familistère est « handicapée » face aux autres fabricants, c'est moins par l'évolution du coût du travail que par des difficultés internes liées à sa localisation ou à son mode de financement.

C. Les limites de la prospérité

La question fondamentale de la main-d'œuvre

A priori le Familistère et ses « équivalents de la richesse » semblaient devoir protéger l'Association de problèmes de recrutement de son personnel. Cependant, la situation s'avère plus complexe : à la veille de la guerre, la Société du Familistère n'apparaît pas exempte de ce type de

²²⁵ ADA, 53 J 63, Courrier de Marie Moret en faveur de la candidature de Louis Colin, 1897.

²²⁶ Ce qui laisse en suspens la question de savoir lequel des deux auteurs a influencé l'autre...

considération. Tout d'abord, la population du Familistère est marquée par une nette tendance au vieillissement : non seulement la part de personnes âgées dans les bâtiments est en augmentation (puisque les associés retraités peuvent y rester jusqu'à leur mort), mais les familles ont de moins en moins d'enfants. La pyramide des âges du Familistère au recensement de 1911 présente ainsi cette forme inversée caractéristique des populations vieillissantes, avec une base étroite²²⁷. Dans l'école du Familistère, la gérance se voit peu à peu contrainte de fermer des classes, le nombre d'enfants présents à la Belle Epoque ayant diminué de moitié en vingt ans. Si Louis Colin déplore ce phénomène, ce n'est rien comparé à une autre tendance qui soulève son indignation : d'une part l'« affaiblissement physique »²²⁸ des enfants, moins résistants qu'auparavant, et surtout un certain élitisme des parents qui souhaitent leur épargner les travaux les plus pénibles. À plusieurs reprises lors des assemblées générales ou dans ses discours lors de la fête de l'Enfance, le gérant dénonce une préférence coupable, dans des termes parfois virulents :

*« Dans l'esprit de beaucoup de parents, le but de l'école [...] est tout simplement de faire obtenir un petit diplôme, tout petit mais suffisant pour éloigner [leurs enfants] des besognes manuelles, pour leur faire croire que la lutte est finie alors qu'elle commence, pour obtenir une place, même si elle n'est pas en rapport avec les aptitudes, pourvu que ce soit une petite place ! »*²²⁹

Régulièrement, Louis Colin revient dans ses discours sur cette question, déplorant la diminution du nombre d'enfants, la « vigueur des futurs ouvriers qui s'amointrit », « [conséquence] aussi inattendue qu'illogique de l'augmentation du bien-être »²³⁰. Face à des jeunes garçons « de moins en moins aptes aux travaux manuels »²³¹, il rappelle qu'il lui est impossible de faire de tous les jeunes Familistériens des employés de bureau, sans courir le risque de constituer un personnel pléthorique et de surcroît « médiocre »²³². L'insistance du gérant à revenir sur cette question laisse à penser que les écoles ne suffisent pas à répondre aux besoins en recrutement de l'usine, surtout si les « équivalents de la richesse » ont effectivement créé des attentes sociales incompatibles avec la pénibilité de certains métiers. Or, les métiers les plus pénibles au sein de l'usine sont aussi ceux qui nécessitent la plus grande qualification, en particulier celui de mouleur. C'est pourquoi Louis Colin manifeste, comme de nombreux industriels de l'époque, de vives réticences vis-à-vis d'une scolarisation qui aurait pour conséquence de détourner les jeunes garçons du travail manuel. On notera qu'il déplore également, en parallèle de l'élitisme des Familistériens, les contraintes législatives qui pèsent sur l'apprentissage. Dans sa réponse à l'enquête menée par l'Office du travail sur l'apprentissage professionnel en 1901, le gérant note que la protection légale des apprentis est « parfois trop

²²⁷ Voir les pyramides des âges en annexe n° 12.

²²⁸ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 4 octobre 1908.

²²⁹ Discours de Louis Colin à la fête de l'Enfance de septembre 1904, *Le Devoir*, 1904, p. 625.

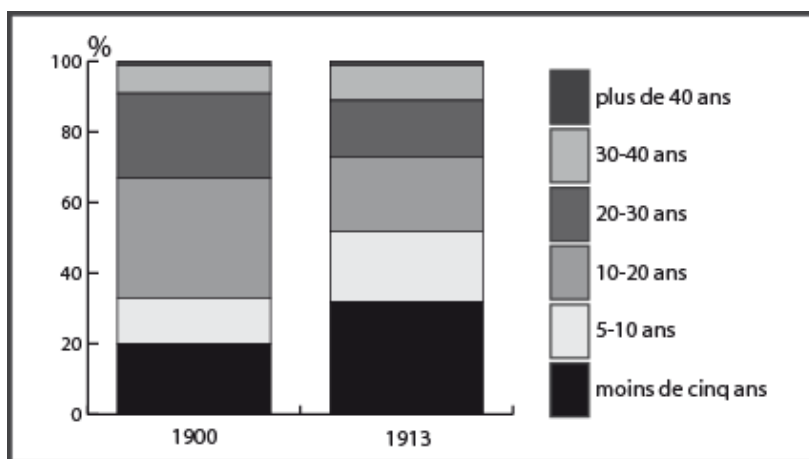
²³⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 4 octobre 1908.

²³¹ *Id.*, 3 octobre 1909.

²³² *Id.*

efficace », car elle empêche d'enseigner la coulée du métal dans les moules avant l'âge de 16 ans²³³. Le problème est clair : les enfants qui quittent les écoles du Familistère à 14 ans ne peuvent entrer directement en apprentissage à la fonderie. Comme de plus leurs parents souhaitent faire d'eux des employés plus que des ouvriers, ces enfants ne garantissent pas nécessairement à la Société du Familistère de plus grandes facilités de recrutement.

Si l'intégration des jeunes Familistériens dans l'usine n'est pas sans poser problème, l'attractivité extérieure de la Société semble aussi atteindre ses limites. L'usine de Guise a vraisemblablement épuisé ses capacités de recrutement local, qu'il s'agisse des villages avoisinants ou de la population familistérienne. Ses concurrents des Ardennes rencontrent eux-mêmes cette difficulté qui frappe une grande partie de l'industrie française : incapable d'augmenter sa production par manque de personnel qualifié²³⁴, la métallurgie ardennaise a cependant l'avantage de pouvoir recourir à une main-d'œuvre immigrée issue de la proche Belgique. L'Association ne dispose plus de logements vacants et ne suit pas l'exemple de ses concurrents ardennais qui, au début du siècle, font construire de grandes cités ouvrières pour loger leur personnel : les nouveaux salariés sont donc contraints de trouver un logement en ville, ce qui leur interdit l'accès aux principaux avantages de l'Association, réservés aux Familistériens. Cette évolution peut avoir contribué à faire de la Société une entreprise moins attractive, surtout en période de forte concurrence. Toujours est-il que la stabilité du personnel, que la gérance met en avant dans les brochures qu'elle fait publier, n'est à la veille de la guerre plus aussi forte qu'au début de la période.



Graphique 4. Temps de présence à l'usine du personnel de Guise (1900-1913)²³⁵

²³³ AN, F 12/6721, Enquête de l'Office du travail, août 1901. On notera que cette analyse est partagée par la plupart des concurrents de Colin, puisque le Syndicat général des fondeurs de France émet lui aussi une protestation contre cette limitation. *Bulletin du Syndicat général des fondeurs de France*, n°3, avril 1903. Voir également Isabelle Lespinet-Moret, *L'Office du Travail, 1891-1914. La République et la réforme sociale*, Rennes, PUR, 2007.

²³⁴ Pol Dumaine, « Etude sur l'industrie du fer dans le nord des Ardennes françaises », *Annales des mines*, juillet 1907, p. 23.

²³⁵ Sources: *Notice sur la Société du Familistère de Guise*, Saint-Etienne, Imp. Waton, s.d. [1900] et *Notice sur l'ancienne maison Godin*, Guise, Société du Familistère, 1913.

La forte augmentation du nombre d'auxiliaires présents depuis moins de cinq ans est évidemment liée à l'augmentation générale du personnel, qui suppose l'embauche de nouveaux ouvriers. Cependant, les salariés présents depuis moins de dix ans représentent plus de la moitié du personnel, contre un tiers en 1900 : si la Société peut toujours se vanter de disposer d'un personnel stable et attaché à l'entreprise, les travailleurs dits « temporaires » ou du moins possédant une faible ancienneté semblent en nette augmentation. À la veille de la guerre, la Société du Familistère ne semble donc pas totalement à l'abri des problèmes de recrutement de main-d'œuvre qui touchent de façon généralisée l'industrie de l'époque. Ces difficultés sont cependant encore relativement peu importantes, comparées aux problèmes de trésorerie que la gérance commence à évoquer vers la fin des années 1890.

Une trésorerie alourdie

A l'instar de la majorité des entreprises françaises de l'époque, la Société du Familistère fonctionne uniquement par autofinancement²³⁶. Depuis sa création en 1880, le seul apport extérieur qu'elle ait obtenu est un prêt hypothécaire de trois millions de francs accordé par Godin lui-même, sur sa fortune personnelle. Jusqu'en 1914, les successeurs de Godin continuent de rembourser ce prêt à ses héritiers et ne semblent pas envisager un autre emprunt ou apport extérieur. L'obstacle principal réside, bien sûr, dans la structure juridique de la Société et en particulier dans les multiples articles des statuts qui protègent l'Association de toute prise en mains par des capitalistes extérieurs : dans les faits, il est impossible à une personne ou à une société étrangères à l'Association d'entrer dans le capital de la Société. Si, dans l'esprit de Godin, cette mesure garantit le statut coopératif de la société, elle lui refuse également une possibilité de financement. C'est donc exclusivement par le recours aux bénéfices que l'entreprise se finance : cette limitation de la trésorerie n'est pas sans conséquences, au fur et à mesure que l'accroissement du chiffre d'affaires entraîne de plus grands besoins en fonds de roulement.

Les capitaux propres de l'Association sont fixés statutairement depuis 1880 : encore une fois, Godin n'a rien laissé au hasard. Cependant, si les statuts imposent à l'Association de réaliser annuellement des amortissements des immeubles et matériels ou de constituer un fonds de réserve, il semble que ceux-ci aient été fixés à un niveau insuffisant. Le fonds de réserve doit représenter 10% du capital, soit pendant très longtemps un montant fixe de 460 000 francs. De même, les amortissements ont été très précisément fixés²³⁷, mais une modification a été apportée en 1885 et limite les amortissements des bâtiments locatifs à la somme de 1,2 millions de francs, vraisemblablement pour dégager davantage de bénéfices à une période où la Société en avait besoin. De plus, les amortissements étant diminués du montant annuel du remboursement de la

²³⁶ *Entreprises et histoire*, N° spécial « Autofinancement », N°22, octobre 1999.

²³⁷ Chaque année, 5% des immeubles, 10% de l'outillage et 15 % des modèles. Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., Article. 127 des statuts, p. 141.

dette hypothécaire, ceux-ci ne s'élèvent que très lentement. Au bout du compte, durant toute la période, le ratio immobilisations/amortissements reste quasiment stable²³⁸. Statutairement limités, les capitaux propres deviennent progressivement insuffisants pour faire face aux besoins en financement de l'entreprise.

Un certain nombre de facteurs tendent en effet à alourdir petit à petit la trésorerie de la Société. D'une part, on l'a vu, le fonds de roulement peut difficilement être augmenté du fait des contraintes statutaires. Il tend même à diminuer légèrement, en conséquence d'une loi votée en 1895, celle déjà évoquée qui contraint les caisses de retraites d'entreprise à verser à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) les excédents de recettes annuelles, ou plus exactement la part de la subvention patronale qui n'a pas été utilisée dans l'année. Ce versement obligatoire diminue fortement le compte courant de l'assurance des pensions, qui apparaissait au passif de l'Association : en ôtant à la direction « la jouissance des fonds de pensions »²³⁹, la loi entraîne donc une diminution du fonds de roulement de la Société. En 1907, plus de 700 000 francs sont en dépôt à la CDC et manquent à la Société²⁴⁰. En déplorant cette évolution, le gérant Louis Colin fait donc apparaître le fort lien établi entre les œuvres sociales et l'entreprise, puisqu'il semble que le solde des retraites ouvrières était utilisé comme surplus de trésorerie en cas de besoin : c'était d'ailleurs le cas pour de nombreuses caisses de secours patronales, comme celles du Creusot²⁴¹. La suppression de cette ressource, qui se fait réellement sentir à partir de 1903, pèse d'autant plus lourdement sur le financement de l'entreprise que ses besoins augmentent.

En effet, la croissance du chiffre d'affaires entraîne un accroissement des besoins en financement, essentiellement dus au mode de fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci, d'une part, accorde à ses clients des crédits variables qui, d'après ce qu'en dit le gérant, peuvent aller jusqu'à un an : les commandes passées de janvier à septembre ne sont ainsi réglées qu'au 15 janvier de l'année suivante. Par conséquent, ce sont des sommes énormes qui sont attendues par la Société : au 15 janvier 1906, ce sont 2,5 millions de francs de créances qui arrivent à échéance, soit près de 40% du chiffre d'affaires²⁴² ! De plus, l'industrie du chauffage fonctionnant de manière saisonnière, avec une unique saison de vente en automne-hiver, la Société tend à constituer d'importants stocks en prévision : lorsque la guerre éclate, ce sont près de 40 000 appareils achevés qui sont entassés dans les magasins²⁴³. Dans ces conditions, la trésorerie de la Société ne peut suffire et, à partir du mois d'octobre de chaque année, l'Association doit recourir à l'escompte pour tenir jusqu'à l'échéance de janvier.

²³⁸ Voir graphique en annexe n° 21a.

²³⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1907.

²⁴⁰ *Id.*

²⁴¹ Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle*, Paris, Hachette, 1994, p. 119.

²⁴² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1907.

²⁴³ *Id.*, 4 octobre 1925.

Confrontée à cette situation, l'Association se trouve dans l'obligation d'augmenter ses capitaux propres, c'est-à-dire soit le capital social, soit le fonds de réserve. Par souci de préserver le système de rotation du capital, c'est la première solution qui est choisie. Le principe est assez simple. On se souvient qu'à chaque répartition des bénéfices, on crée un certain nombre de titres d'épargne : pour que le montant du capital reste le même, on rembourse pour une somme équivalente les titres les plus anciens. Pour augmenter le capital, le système de répartition des bénéfices reste identique, mais on ne rembourse pas les titres, ou on n'en rembourse qu'une partie, ce qui augmente le nombre d'« actions » en circulation, et conserve à l'entreprise la liquidité tirée des bénéfices. Autrement dit, il y a bien une répartition de bénéfices distribués sous forme de titres d'épargne, mais la somme en espèces qui doit normalement être utilisée pour rembourser les titres les plus anciens est conservée par l'entreprise pour augmenter sa trésorerie.

L'Association a recours à ce système à deux reprises entre 1888 et 1914 : d'abord de 1900 à 1904 pour porter le capital de 4,6 à 5 millions de francs, puis à nouveau après 1909. Cette première augmentation, qui vise surtout à compenser la perte des fonds de pensions, coïncide avec une période de difficultés économiques et de diminution des bénéfices : par conséquent c'est une part importante des remboursements prévus qui sont annulés à chaque augmentation, voire la totalité en 1902. Cette situation, apparemment, déplaît aux membres de l'Association : cela signifie en effet non seulement une plus lente rotation du capital, mais surtout un manque à gagner certain pour les ouvriers qui attendent avec impatience la distribution des bénéfices. La seconde période d'augmentation du capital, à partir de 1909, garantit donc chaque année un remboursement plafonné à 300 000 francs : seuls les excédents seront utilisés pour augmenter progressivement le capital à hauteur de 5,75 millions de francs. Ces données permettent d'établir chaque année la part des bénéfices qui, au lieu d'être distribuée en espèces conformément aux statuts, est conservée dans la trésorerie de l'entreprise : la comparaison entre les bénéfices à distribuer – que l'Association appelle « bénéfices nets » – et la somme effectivement distribuée en espèces révèle une forme d'autofinancement un peu particulière qui tend à s'accélérer à la Belle Epoque²⁴⁴.

Malgré ces augmentations progressives de capital, la trésorerie de l'Association semble cependant demeurer fragile, notamment avec l'accroissement des créances des clients : cette faiblesse structurelle sera cause de problèmes pour la Société dans les années suivantes, notamment lorsque survient la forte inflation de l'après-guerre. Cette faiblesse du financement contribue aussi à expliquer une autre difficulté rencontrée par l'entreprise, qui est une certaine tendance à l'immobilisme due à un manque d'investissement.

²⁴⁴ Voir graphique en annexe n° 21b.

Immobilisme et manque d'investissement

Le ton résolument optimiste de la plupart des discours des administrateurs-gérants, qui restent notre principale source qualitative pour cette période d'avant-guerre, ne permet pas de faire apparaître les défauts de l'entreprise, si ce n'est par leurs silences. Si la gérance affirme haut et fort son adhésion au « dogme » de l'innovation permanente, il semble pourtant que cette capacité à initier des nouveautés, à anticiper, voire à susciter les attentes de la clientèle, qui a fait la réputation de Godin, tende petit à petit à diminuer, sinon à disparaître. L'évolution globale de l'offre de la Société du Familistère, comparée à celle de ses principaux concurrents, donne l'impression que l'innovation, désormais, provient de l'extérieur. Alors que certaines entreprises, comme Auer ou la CNR, connaissent le succès grâce à l'exploitation de brevets étrangers, que d'autres comme De Dietrich ou Chappée se spécialisent dans un système de chauffage central inspiré du modèle américain, la firme Godin conserve un style plus traditionnel. Certes, ses choix semblent encore adaptés à sa clientèle populaire, et le style esthétique de ses poêles et calorifères en fonte a considérablement contribué à sa réputation commerciale. Mais la stabilité du catalogue, qui s'accroît sans que le type principal des appareils soit profondément modifié, peut aussi apparaître en décalage avec l'évolution générale des modes de vie. Si la Société du Familistère se lance dans les appareils électriques ou le chauffage central, c'est plus, semble-t-il, pour suivre un mouvement global que pour l'initier soi-même. À plusieurs reprises, le gérant reconnaît avoir décidé la production de pièces ou d'appareils non pour leur rentabilité – relativement faible – mais sous la contrainte de la concurrence. À force de chercher à élargir sa clientèle, l'Association semble ainsi hésiter entre plusieurs types de demande : doit-elle satisfaire les besoins d'acheteurs ruraux, ou se tourner vers une clientèle plus urbaine, disposée à payer plus cher ses appareils ?

Il est difficile de savoir si cette diminution apparente de l'innovation est un choix conscient de la direction, visant à conserver un style facilement identifiable pour valoriser sa réputation. C'est par exemple le choix fait par la marque Chaboche, qui se concentre sur son principal modèle, la Salamandre, et joue sur sa popularité en proposant simplement des variations esthétiques d'un même appareil. Il est possible que cette stratégie soit aussi une conséquence d'un manque d'investissement dans la recherche-développement. Cependant, cette hypothèse semble moins probable, étant donné l'attention accordée par Louis Colin à l'atelier de modèles. Peut-être faut-il alors rechercher une explication dans la formation reçue par les ouvriers et les dirigeants de la Société : la tendance à l'autorecrutement du personnel, dont nous aurons à reparler, signifie que la grande majorité des nouveaux ouvriers sont formés sur place par des collègues qui sont souvent des proches ou des amis. Au sein de la direction et de l'encadrement, la tendance est la même : en

1912, on voit pour la première fois arriver à un poste de directeur un enfant du Familistère, envoyé par l'Association faire des études dans une école d'Etat²⁴⁵.

Cette absence relative d'innovation se ressent également sur le plan du matériel et de l'outillage : si de nombreux travaux permettent au cours de la période d'agrandir progressivement les bâtiments des usines, par l'acquisition de terrains avoisinants ou l'extension de tel ou tel atelier, il semble que celles-ci soient, à la veille de la guerre, proches du maximum de leurs capacités. En 1908 déjà, la fonderie a ainsi atteint ses limites : il est désormais impossible de fabriquer plus de pièces ou d'employer plus de mouleurs sans faire construire une nouvelle fonderie, ce qui représente apparemment une dépense trop importante pour être envisagée dans l'immédiat²⁴⁶. L'atelier est donc agrandi par déplacement d'autres ateliers adjacents, mais la crainte d'une insuffisance de la fabrication par rapport aux commandes demeure²⁴⁷. Le développement de la vente des articles dits « de bâtiment », c'est-à-dire essentiellement des meubles pour salles d'eau (lavabos, baignoires, sanitaires...) entraîne l'accroissement de la demande en articles émaillés : les ateliers d'émaillerie de Guise comme de Laeken doivent continuellement être augmentés pour suivre les commandes. Laeken doit parfois même transférer à Guise une partie de ses commandes, du moins jusqu'à la construction d'un nouveau four en 1911. Malgré l'ajout régulier de fours à émailler (il y en a plus d'une dizaine à Guise), les ateliers restent, à la veille de la guerre, insuffisants²⁴⁸. En définitive, si la Société investit dans son matériel et son outillage pour tenter de se moderniser et surtout pour répondre à la forte demande, les discours du gérant font apparaître dans les dernières années d'avant-guerre des usines qui atteignent les limites de leurs capacités de production, avec de grands besoins d'extension, d'acquisition de nouveau matériel ou de modernisation d'un outillage parfois vieillissant. Un des contremaîtres de la fonderie affirme ainsi, pendant la guerre, que du point de vue des techniques de production les usines concurrentes n'ont « plus rien à apprendre » et que le système de fabrication de la Société du Familistère « était déjà suranné en 1914 »²⁴⁹. Certes, le contexte de conflit social dans lequel est avancé ce témoignage oblige à le prendre avec un certain recul²⁵⁰ ; cependant, il porte avec force une accusation que les discours du gérant ou l'évolution des catalogues pouvaient laisser entrevoir, révélant que la Société du Familistère n'est plus, à la veille de la guerre, à la pointe de l'innovation. De plus, la correspondance du directeur de la comptabilité, Agathon Prud'homme, souligne également ce fait, considérant l'usine comme

²⁴⁵ Léopold Evens, né au Familistère en 1876, est admis à l'Ecole des Arts et métiers de Châlons en 1892. Il est ensuite élu associé en 1906, puis nommé directeur en 1912.

²⁴⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1908.

²⁴⁷ *Id.*, 6 octobre 1912.

²⁴⁸ *Id.*

²⁴⁹ IISH, Fonds J. Prudhommeaux, 8, Urial Berdouillard à Emilie Dallet, 17 mai 1918.

²⁵⁰ Le contremaître en question, nommé Berdouillard, se défend dans cette lettre d'avoir transmis des secrets de fabrication à l'usine pour laquelle il a travaillé pendant la guerre. Cf *infra* p. 78.

« empêtrée dans son ancienneté »²⁵¹. Si la Société reste sur le plan commercial une des plus importantes de la profession, si ce n'est la première, dans le détail de son organisation elle semble avoir accumulé des faiblesses qui se feront ressentir au lendemain de la guerre. Son principal atout, à savoir la qualification et la stabilité de sa main-d'œuvre, devient par conséquent un enjeu fondamental pour la santé de l'entreprise.

La Société du Familistère présente une organisation sociale destinée à offrir aux ouvriers le bien-être que Godin considère à la fois comme un droit de l'homme et comme une récompense due aux travailleurs en retour de leur action économique. La mise en place de l'ensemble répond à une volonté de trouver un équilibre entre de nombreuses influences : Charles Fourier, le premier, est présent dans la place centrale accordée à la collectivité et dans la volonté répétée de rémunérer à la fois le capital, le travail et le talent. Mais bien d'autres principes interviennent : l'hygiénisme est une préoccupation constante, présente tant dans l'usine que dans le logement, de même que le mutualisme ou la coopération. L'espace du travail et celui de la vie familiale sont pensés de façon similaire, dans un souci permanent de protection, de juste rémunération et d'émancipation. Pour les successeurs de Godin, il s'agit là d'un héritage social précieux, mais qui ne peut être dissocié de la prospérité économique : le Fondateur, dans les nombreux textes qui lui sont consacrés, est autant décrit comme un industriel brillant que comme un bienfaiteur philanthrope. L'héritage est donc double, dans la mesure où l'œuvre sociale apparaît étroitement dépendante des résultats de l'entreprise : le maintien de la prospérité est la condition première de la survie de l'Association. Dans cet objectif de conservation et de maintien des acquis, les successeurs mettent en avant leur attachement et leur fidélité non seulement à l'œuvre mais également à la stratégie industrielle du Fondateur. Si cette attitude leur permet d'atteindre la prospérité, elle n'est pas cependant sans révéler un certain nombre de failles : l'évolution de la situation économique, de la demande de la clientèle comme du nombre de fabricants, impose une forte capacité d'adaptation que la Société du Familistère ne semble pas toujours posséder. Cette problématique s'étend d'ailleurs à d'autres aspects de l'Association, organisée de façon à garantir une gestion à la fois démocratique et efficace. À la mort du Fondateur, la transmission du pouvoir nécessite un apprentissage et une appropriation des rouages de la Société par des ouvriers qui n'en ont pas toujours ni les compétences ni même l'envie, et un partage des rôles entre directeurs et ouvriers qui n'est pas sans soulever des débats, voire des conflits.

²⁵¹ IISH, Fonds J. Prudhommeaux, 8, cité par Jules Prudhommeaux dans une lettre à sa femme, 22 avril 1918.

Chapitre 2 : Naissance d'une communauté

Godin se défend d'être un utopiste : au contraire, il rejette les « théories difficilement applicables » et les idées sans réalisation. Construisant petit à petit le Familistère pour pouvoir réagir aux difficultés rencontrées, il agit de même pour l'Association dont il rêve depuis les années 1870. Il tire un certain nombre de leçons de ses précédentes tentatives, et notamment des échecs qu'il a connus : l'expérience de la colonie phalanstérienne texane de Victor Considérant, dans laquelle il avait investi beaucoup de temps et d'argent, et l'« expérience des groupes » de 1877, vaine tentative pour faire participer ses ouvriers à la gestion de l'entreprise. Du Texas, il a surtout retenu que l'intelligence ou le talent ne fait pas tout : « Tous les hommes ne sont pas aptes à réaliser les plans qu'ils ont conçus et tracés. »¹. Il faut à la direction d'une œuvre, qu'elle soit sociale ou industrielle, des hommes choisis non pas sur leur caractère ou leurs connaissances générales, mais sur leurs capacités à remplir la fonction qui leur sera confiée. Pour Godin, l'expérience du Texas a montré que « chaque talent a ses limites, et l'école sociétaire a payé la faute de [...] n'avoir pas assez mûri son opinion sur les aptitudes de ceux qui prenaient en main la direction de ses intérêts matériels »². Il sera donc fondamental, dans l'Association, de s'assurer que le mérite et la capacité soient les critères de choix des responsables et des dirigeants.

L'expérience des groupes de 1877 a, elle aussi, obligé Godin à modifier ses projets. L'échec de cette tentative pour impliquer les ouvriers dans la gestion de l'entreprise lui révèle les limites de certains de ses idéaux, dans l'état actuel des choses. Pour lui, et pour Marie Moret qui en fait le récit détaillé dans ses *Documents pour une biographie d'André Godin* (Tome 2), les causes principales de cet échec sont : le manque de culture des ouvriers, la peur de la nouveauté, qui fait du manque d'expérience un obstacle à l'apprentissage de nouvelles pratiques, et enfin l'égoïsme de l'homme en général lorsqu'il n'a pas encore compris que le progrès passait par la fraternité et le bien commun. Ainsi, Godin écrit dans le *Devoir* :

« L'égoïsme est trop invétéré à tous les degrés de l'échelle sociale pour que l'Association soit facile. Les capitalistes la veulent à leur seul profit ; les employés voudront bien participer aux bénéfices, mais pas être associés aux ouvriers ; les

¹ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit. p. 92.

² Id.

ouvriers, de leur côté, manquent de l'instruction et de l'expérience nécessaire pour se faire représenter convenablement. L'Association industrielle du Capital et du Travail réclame des collaborateurs plus avancés, plus instruits et meilleurs que ne le sont les hommes aujourd'hui, dans toutes les classes sans exception. »³

L'amertume de cet échec force donc Godin à se montrer moins optimiste dans ses projets : les pratiques démocratiques sont parfois limitées, de façon à protéger l'Association de toute dérive. Celle-ci doit en effet éviter de nombreux obstacles et subir de nombreuses contraintes ; la législation en matière de sociétés ne permet pas nécessairement toutes les options, et surtout la survie de l'Association est conditionnée par la prospérité des usines, ce qui implique de placer l'essentiel du pouvoir dans les mains d'individus compétents, au détriment parfois de la démocratie. Cependant, il ne s'agit dans l'esprit de Godin que d'un renoncement provisoire, dans la mesure où l'organisation du Familistère a été pensée de façon à rendre possible une « élévation » intellectuelle des ouvriers. Il nous faut donc d'abord comprendre ce qui, au sein de l'Association, permet cette transmission du savoir et des compétences avant de pouvoir décrire comment, dans la théorie puis dans la réalité des pratiques, s'organise la gestion collective de l'Association, entre partage du pouvoir et conflits internes.

I. Pour le « développement moral » des ouvriers

A. Eduquer pour « élever »

Fondements philosophiques

Pour comprendre l'importance que Godin attache à la mise en place d'un système éducatif au sein du Familistère, il est nécessaire de revenir sur ses convictions philosophiques et politiques. La « doctrine » sur laquelle sont fondés le Familistère et l'Association est un mélange de philosophie et de religion déiste difficile à résumer. Partant de l'étude de divers textes religieux⁴, Godin estime que la loi morale primordiale est l'« amour de la vie humaine » : de cette affirmation il tire trois lois essentielles qui selon lui résument le « devoir » de l'homme sur terre. Ces lois préconisent le devoir de conserver et de protéger la vie, de la développer dans le sens du progrès, et d'en user dans l'ordre et la justice⁵. Elles sont fondamentales dans la pensée de Godin, car elles représentent la base philosophique sur laquelle il appuie presque tous ses projets de réformes. De la première, découle son adhésion à la notion de « droit à l'assistance » sur lequel repose sa conception de la mutualité⁶.

³ *Le Devoir*, 18 août 1878.

⁴ Zoroastre, Manou, Confucius, la Bible... Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 11-17.

⁵ Ou, pour reprendre les termes exacts de Godin, la « loi de conservation de la vie humaine », la « loi de développement et de progrès de la vie humaine » et la « loi d'équilibre et d'ordre de la vie humaine ». *Id.*, p. 26.

⁶ Cf *supra* p. 63, pour l'application de la mutualité dans le Familistère, et *infra* p. 78 pour le projet de Godin d'une mutualité nationale.

Pour ce qui est de l'éducation, c'est la seconde loi qui intervient : l'homme a pour devoir de chercher à « développer » la vie humaine. Cela signifie :

*« exercer ses facultés physiques, cultiver ses facultés intellectuelles et morales, enfin travailler à la perfection de son être afin de pouvoir aider par lui-même au progrès de ce qui l'entoure. »*⁷

En effet, la recherche par Godin d'une loi morale l'a amené à considérer qu'il existait deux « voies » pour l'humanité : celle de l'« égoïté », de l'amour de soi, de l'individualisme, qui mène nécessairement aux luttes d'intérêts (c'est-à-dire la lutte des classes, les guerres, etc.). C'est la « voie descendante » de la vie, celle qui amène l'homme à négliger la vie humaine. La « voie ascendante », au contraire, mène l'homme à la « Fraternité » :

*« Son esprit s'éclairant à la lumière du vrai et son cœur s'inspirant de l'amour du bien, il se donne pour règle de travailler au bien de ses semblables en vue du progrès de la vie humaine, du progrès de la société et de l'humanité. Le sentiment de la justice inspire toutes ses actions, et toutes ses actions ont pour objet le bien des autres hommes. »*⁸

Autrement dit, l'homme possède le devoir moral de s'améliorer continuellement, de « s'élever intellectuellement et moralement », parce que c'est ainsi qu'il fait progresser la vie humaine et avance sur la voie de la fraternité et de la solidarité. Ce raisonnement un peu abstrait est important pour comprendre l'attitude de Godin : pour lui, les écoles ne sont pas un luxe supplémentaire offert aux ouvriers, ou un moyen bien commode de former et de s'attacher de futurs apprentis⁹, mais sont avant tout un instrument de cette élévation intellectuelle des travailleurs. Il rejoint en cela la plupart des socialistes, « utopistes » ou marxistes, et les mouvements coopérateurs, qui ont tous en commun d'accorder à l'instruction de l'enfance une très grande importance¹⁰.

La fondation des écoles du Familistère repose sur cette philosophie du « devoir de progrès de la vie humaine », mais également sur des conceptions plus politiques. Dès sa candidature aux élections législatives de 1848, Godin affirme son souhait de voir instaurer l'instruction gratuite pour tous « les enfants du peuple » afin d'élever « tous les citoyens au sentiment de leur dignité et à la connaissance de leurs droits »¹¹. C'est un projet qu'il a encore lorsqu'il est élu à l'Assemblée nationale en 1871¹², projet que l'on retrouve en 1876, lorsqu'il décide de ne pas demander un renouvellement de mandat. Le devoir pour l'Etat de prendre à sa charge l'instruction de l'enfance est une conséquence de la « loi du progrès » de Godin : à partir du moment où les hommes ont le

⁷ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 26.

⁸ Id., p. 20. Cette opposition Fraternité/Egoïté est développée dans le Chapitre IV « Les voies de la vie humaine » de *Mutualité sociale*, op. cit., p. 17-23.

⁹ Même s'il est vrai que, dans la pratique, elles auront aussi cette fonction.

¹⁰ Nathalie Brémand, *Les socialistes et l'enfance au XIXe siècle*, Thèse de doctorat d'histoire contemporaine (Jean-Noël Luc dir.), Université Paris IV, 2006. Thèse publiée sous la titre *Les socialismes et l'enfance: expérimentation et utopie (1830-1870)*, Rennes, PUR, 2008.

¹¹ CNAM, FG 13 (2a), Profession de foi pour sa candidature à l'Assemblée constituante, avril 1848.

¹² Id., Profession de foi pour sa candidature comme conseiller général de l'Aisne, octobre 1871. « Après la session du Conseil général, je retournerai à l'Assemblée nationale prendre une part active à la présentation d'une loi sur l'organisation de l'instruction primaire, afin d'établir en France un bon système d'éducation gratuite pour tous les enfants. »

devoir de développer leurs capacités physiques et intellectuelles, la société – c'est-à-dire l'Etat – a le devoir de leur en fournir le moyen¹³. Mais, au-delà de cette notion de « devoir » moral si importante pour Godin, l'instauration d'un système gratuit d'instruction est pour lui indissociable de sa conception de la République. La République, pour Godin, se définit avant tout comme le régime qui gouverne en vue de l'intérêt général, par opposition à la monarchie et à l'Empire qui menaient une « politique de privilèges », au profit d'une catégorie de la population¹⁴. Cette capacité à concilier les intérêts, le gouvernement républicain la tire du suffrage universel : non seulement parce que l'expression de la souveraineté du peuple lui confère sa légitimité, mais surtout parce que la pratique de l'élection garantit que le pouvoir sera confié aux plus capables, et non à des hommes bien nés. Cette conviction est un des éléments les plus récurrents des discours politiques de Godin : ainsi, dans une première profession de foi pour sa candidature à une Constituante¹⁵, en octobre 1870, il affirme :

*« Les progrès de la Civilisation, autant que ceux de la Raison Humaine, exigent aujourd'hui que le Gouvernement des Peuples soit toujours confié aux hommes choisis entre les plus capables et les plus dignes ; c'est pourquoi je suis républicain. »*¹⁶

A nouveau, dans une seconde profession de foi publiée en février 1871 :

*« La République [...] permet aux Peuples de toujours confier la direction de l'Etat aux grands caractères, aux hommes les plus intelligents, les plus capables, les plus actifs et les plus dévoués aux intérêts de la Nation et au salut du Peuple tout entier ! »*¹⁷

Cette croyance en la capacité du suffrage universel de reconnaître les capacités intellectuelles et morales des individus implique la nécessité de permettre à chacun d'atteindre le sommet de ses facultés : l'école doit permettre à chaque citoyen de se développer dans le sens de ses capacités, afin que celles-ci puissent être reconnues et que lui soit confiée la fonction adéquate¹⁸. Le système scolaire envisagé par Godin est ainsi fortement professionnalisant : après un certain nombre d'années pendant lesquelles les enfants apprennent ce qu'il est nécessaire que tout le monde sache, ils seront dirigés selon leurs capacités et leurs goûts vers des formations spécialisées, qui leur permettront de se développer différemment selon leurs facultés physiques ou intellectuelles. Cette préoccupation vis-à-vis de la formation professionnelle des jeunes gens, que l'on retrouve au sein du Familistère, tranche avec l'attitude traditionnelle d'une grande majorité de patrons qui, comme pères de famille et comme chefs d'entreprise, manifestent à cette époque un « déni des

¹³ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 35.

¹⁴ Jean-Baptiste Godin, *La politique du travail et la politique des privilèges*, Paris, Bibliothèque démocratique, 1875.

¹⁵ Datée du 10 octobre 1870, cette profession de foi anticipe les futures élections législatives : le choix du terme de Constituante utilisé par Godin marque une référence directe aux révolutions de 1789 et 1848.. En réalité, du fait de la situation militaire, les élections n'ont lieu qu'en février 1871, pour former une chambre législative baptisée Assemblée nationale.

¹⁶ CNAM, FG 13 (2a).

¹⁷ *Id.*

¹⁸ Jean-Baptiste Godin, *Le Gouvernement, ce qu'il est et ce qu'il devrait être*, op. cit., p. 212

besoins de formation »¹⁹. Pour Godin, cette préparation supérieure est essentielle et doit aboutir à un système de notation et surtout de concours qui viendrait compléter celui de l'élection pour valoriser les capacités et leur garantir l'accès de tous aux fonctions dont ils sont dignes. Ce double principe du concours/élection, que l'on retrouve aussi au sein de l'Association²⁰, est selon Godin le meilleur moyen pour la République de valoriser les capacités de chaque citoyen, et de faire en sorte que les plus méritants, les plus talentueux, soient ceux qui exercent le pouvoir. Le système scolaire est ainsi un élément fondamental d'une méritocratie républicaine censée garantir un bon gouvernement.

L'instruction au Familistère

Dès le début des années 1860, Godin fait construire autour du Familistère des bâtiments spécifiquement destinés au soin et à l'instruction de l'enfance. On distingue quatre institutions, dans lesquelles sont placés les enfants selon leur âge : la nourricerie, le pouponnat, le bambinat et enfin les écoles proprement dites. La nourricerie et le pouponnat sont installés dans un bâtiment situé à l'arrière du pavillon central et sont reliés à celui-ci par une galerie couverte : les mères peuvent ainsi aller d'un bâtiment à l'autre sans craindre les intempéries²¹. La nourricerie, directement inspirée de la *nursery* anglaise, est destinée aux bébés de quinze jours à environ deux ans : les mères ne sont pas obligées d'y déposer leurs enfants, mais celles qui souhaitent ou ont besoin de reprendre un emploi sont ainsi déchargées du souci de leur garde. Celles qui travaillent à l'usine ou aux éconômats peuvent s'interrompre le temps de venir allaiter. Dans le même bâtiment, le pouponnat accueille les enfants de deux à quatre ans : sorte de jardin d'enfants, il n'organise aucune leçon proprement dite. L'amusement, les activités sportives, la pratique de la vie en collectivité et la propreté sont les seuls domaines abordés dans ces classes. Dans le bambinat, sorte d'école maternelle située dans les écoles annexées au théâtre, pas de cours non plus, mais des activités d'éveil, des jeux en plein air, des chants, pratiqués de façon à préparer les enfants de quatre à six ans à un rythme plus scolaire. On initie les enfants à la connaissance des chiffres et des lettres. Enfin, les écoles proprement dites sont divisées en quatre classes : trois niveaux, de six à treize ans, enseignent les connaissances générales et préparent les meilleurs élèves au certificat d'études. Un cours complémentaire d'un an complète ce cursus.

Le contenu des cours s'attache à respecter les programmes des écoles publiques, tout en y intégrant des spécificités « familistériennes » : l'enseignement, obligatoire jusqu'à 14 ans, y est laïque et mixte. Ce dernier choix en particulier vaut un certain nombre de difficultés à Godin qui fait l'objet de virulentes critiques et attaques, et doit affronter bien des oppositions, notamment

¹⁹ Stéphane Lembré, *L'école des producteurs : activités économiques et institutionnalisation de la formation au travail dans la région du Nord des années 1860 aux années 1930*, Thèse de doctorat d'histoire (Jean-François Chanet dir.), Université Lille III, 2011.

²⁰ Cf *infra* p. 78.

²¹ Voir le plan du Familistère en annexe n° 1.

venant de la Préfecture²². Longtemps mise en cause, la mixité des écoles est établie de façon stable à partir de 1883 : Godin estimait en effet qu'il était absurde de séparer des enfants qui se côtoyaient en permanence dans l'habitation et que cette séparation n'aurait comme résultat que de faire naître des « idées » et des soupçons chez des enfants qui n'en avaient pas. La mixité n'est cependant pas intégrale : chaque classe dispose d'un côté filles et d'un côté garçons, et l'enseignement diffère légèrement (les jeunes filles ayant des cours de couture et les garçons des cours de dessin industriel). Marie Moret, qui prend plus particulièrement en charge l'organisation des écoles, décrit ainsi les programmes d'instruction des élèves :

« L'instruction donnée au Familistère ayant pour but d'être le plus utile possible à une population destinée à la vie productive, les professeurs doivent s'attacher par-dessus tout à donner à leurs élèves la connaissance parfaite des quatre facultés de base de tout enseignement : la lecture, l'écriture, le français et l'arithmétique. Les autres facultés de l'enseignement primaire doivent y être adjointes dans l'ordre de priorité suivant : la géométrie, le dessin appliqué à l'industrie, les éléments des sciences physiques et naturelles, les divers travaux manuels et d'économie domestique pour les filles, l'instruction morale et civique, la géographie, la comptabilité, l'histoire. Le chant et la gymnastique sont de tous les âges depuis la première année d'école maternelle. »²³

On retrouve ici les principales caractéristiques de l'éducation familistérienne : l'importance accordée à l'exercice physique²⁴, depuis le plus jeune âge, au chant, qui rythme les diverses activités, ou encore la façon d'enseigner l'histoire. Alors que les programmes de lycée s'arrêtent à la Révolution française, Godin souhaite que ne soit enseignée au Familistère que l'histoire contemporaine, à partir de 1789, et seulement quelques notions d'histoire générale. Il souhaite également insister sur l'histoire des progrès techniques, des arts et des sciences, plutôt que sur « les faits historiques présentés de façon chronologiques »²⁵, jugés trop abstraits et sans utilité pour les enfants sur les plans intellectuel et moral. Ce choix pédagogique est salué dans l'article consacré au Familistère dans le *Dictionnaire pédagogique* de Buisson²⁶ ; ce même article regrette cependant la tendance de Godin à vouloir trop préparer les élèves à un métier, et craint un risque d'« exclusivisme » dû à une trop grande spécialisation. Enfin, la principale spécificité des écoles du Familistère est qu'elles préparent les élèves non seulement à entrer à l'usine, qui les acceptera en apprentissage à partir de 14 ans, mais surtout à devenir membres de l'Association. Certains cours visent donc à familiariser les enfants avec le fonctionnement de l'Association ou encore de

²² Michel Lallement, *Le travail de l'utopie...*, op. cit., p. 185-193. Sur cette question, voir notamment Rebecca Rogers (dir.), *La mixité dans l'éducation : enjeux passés et présents*, Lyon, Ed. ENS, 2004.

²³ Note manuscrite s.d., ADA, 53 J 20.

²⁴ Pratique largement répandue à l'époque, notamment dans une optique de préparation militaire. Edouard Solal, *L'enseignement de l'éducation physique et sportive, à l'école primaire, en France, 1789-1990 : un parcours difficile*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation (Bertrand Lechevalier dir.), Université Lille III, 1997 ; Pierre Arnaud (dir.), *Les Athlètes de la République : gymnastique, sport et idéologie républicaine, 1870-1914*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; Albert Bourzac, *Les bataillons scolaires : 1880-1891. L'éducation militaire à l'école de la République*, Paris, L'Harmattan, 2004.

²⁵ Elise Lemarchand, « L'enseignement au Familistère à travers les archives personnelles de Marie Moret et d'Emilie Dallet [NB : ADA, 53 J] », *Mémoires de la Fédération des sociétés d'histoire et d'archéologie de l'Aisne*, T. 49, 2004, p. 111.

²⁶ Paul Robin, « Familistère de Guise », in Ferdinand Buisson (dir.), *Dictionnaire de pédagogie et d'instruction primaire*, Tome 1, Paris, Hachette, 1882, pp. 986-987.

la mutualité ; les cours d'instruction morale insistent sur les devoirs « envers soi-même et envers les autres », qui sont en fait des conseils sur la vie en collectivité. Une note d'inspection²⁷ signale ainsi un problème d'arithmétique portant sur « les remises coopératives des magasins du Familistère »²⁸. À partir de la mort de Godin, l'étude de sa biographie et de sa pensée sera intégrée dans les leçons portant sur les statuts de l'Association.

Comme dans l'usine, comme au Familistère, Godin n'a pas voulu imiter ce qui se faisait ailleurs ; lui qui, avant de se décider pour une carrière manuelle, s'était dit, sur les bancs de l'école : « Si j'étais professeur, j'enseignerais mieux les élèves (*sic*) qu'on ne le fait ici. Et je me demandais si je devais me livrer à l'enseignement »²⁹, a cherché à innover non seulement dans le contenu des cours, mais dans les méthodes d'enseignement. Cherchant l'inspiration chez les novateurs de son temps, Godin s'intéresse particulièrement à la méthode ludique de Friedrich Fröbel, l'inventeur des *Kindergarten*³⁰, ainsi qu'aux écoles maternelles de Marie Pape-Carpantier, elle aussi proche des mouvements fouriéristes, avec qui il entretient un temps une correspondance³¹. Marie Moret et sa sœur, Emilie Dallet, qui dirigent ensemble les écoles, retiennent de ces nouvelles méthodes l'importance du jeu, de l'éveil, de la « leçon de choses »³². Elles s'en inspirent pour proposer chacune une nouvelle méthode d'enseignement : Marie en arithmétique, appliquant au calcul la méthode du pédagogue allemand Fröbel, et Emilie en lecture. Destinées à initier les enfants du bambinat à la lecture, l'écriture et le calcul, ces méthodes ont en commun de passer par le jeu et l'amusement, et d'utiliser un matériel spécifique inventé pour le Familistère. Pour le calcul, on se sert de bûches et de bûchettes de bois afin de procéder « manuellement » aux opérations, plutôt que de demander aux enfants un apprentissage abstrait de la numération³³. Pour la lecture, Emilie Dallet utilise des caractères mobiles représentant les lettres de l'alphabet : comme sa sœur, elle préfère une méthode progressive, proposant des exercices simples, n'utilisant que quelques lettres à la fois, et demandant par exemple aux enfants de reproduire avec leurs objets les mots écrits au tableau. Emilie Dallet réussira à faire publier³⁴ cette méthode expérimentée au Familistère : la critique en fut élogieuse, et la méthode fut imitée³⁵. De façon plus générale, la méthode d'éducation au Familistère comporte deux grandes caractéristiques : une volonté de rendre l'apprentissage attrayant, amusant, et l'utilisation de l'émulation pour encourager les élèves.

²⁷ Plusieurs fois par an, les chefs de service du Familistère (comptable, économe) inspectent les écoles et rédigent un rapport sur la tenue des classes, les résultats des élèves...

²⁸ Elise Lemarchand, art. cité, p. 112.

²⁹ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 6.

³⁰ Michèle Schärer, *Friedrich Fröbel et l'éducation préscolaire en Suisse romande : 1860-1925*, Lausanne, École d'études sociales et pédagogiques de Lausanne, 2008.

³¹ CNAM, FG 15, Correspondance de Godin, 1872. Voir également Colette Cosnier, *Marie Pape-Carpantier: fondatrice de l'école maternelle*, Paris, Fayard, 2003.

³² Pierre Kahn, *La leçon de choses : naissance de l'enseignement des sciences à l'école primaire*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2002.

³³ Elise Lemarchand, art. cité, p. 116.

³⁴ Emilie Dallet, *Petite méthode de lecture pour l'emploi des caractères mobiles*, (2 vol.), Paris, Delagrave, 1890 (réed. 1897).

³⁵ Elise Lemarchand, loc. cit.

Cette fantaisie dans l'enseignement ne laisse pas de surprendre les contemporains :

« [Godin] est bien l'élève de Fourier qui voulait cultiver les champs aux sons des orchestres, et changer les clochettes des moutons en un clavier de musique. À l'école, tout est spectacle et occasion de fêtes. Nulle part on ne vit un tel luxe de décorations, de grades, de distinctions, d'insignes et de compliments. »³⁶

Un exemple, entre autres, permet d'illustrer ce mélange d'amusement et d'émulation qui caractérise le Familistère : chaque matin, les enfants du Familistère se rassemblent dans la cour vitrée du pavillon central. Ils forment alors une file, les élèves ayant reçu les meilleures notes se plaçant devant. Ce petit défilé, mené par les élèves les plus studieux, se rend alors en classe en entonnant des chants glorifiant le travail. Même rituel le soir pour sortir de la classe et rentrer chez soi. De même, chaque année, la remise des prix aux élèves les plus méritants s'intègre dans une fête qui rassemble tout le Familistère dans une même célébration³⁷.

Comme nombre de socialistes « utopistes », Godin a le souci du détail : innovant en matière de contenu des programmes et de pédagogie, il n'a eu de cesse également d'améliorer les bâtiments et le matériel destinés aux enfants. Tout a été étudié, la taille des pièces, celle des fenêtres, l'emplacement et le type de chauffage, l'aération... Depuis la nourricerie jusqu'aux écoles, les bâtiments portent la marque de l'inventivité de Godin : pour les plus petits, il a inventé un berceau, dont le fond en toile est rempli de son. De la sorte, lorsqu'un des bébés s'est « oublié » en dormant, il suffit d'ôter la couche de graines humides³⁸ pour que le lit soit à nouveau hygiénique. Ce berceau est utilisé dans la nourricerie, et chaque mère du Familistère peut en avoir un chez elle, si elle le souhaite. Pour apprendre aux enfants à marcher, Godin refuse les lisières ou les chariots, peu commodes : il adopte la « pouponnière Delbrück », sorte de parc pour bébés comportant une barrière intérieure sur laquelle les petits peuvent s'appuyer pour s'aider à marcher.

³⁶ Louis Reybaud, « Enquêtes industrielles : le Familistère de Guise », *Revue des deux mondes*, 15 février 1872, p. 795.

³⁷ Il s'agit de la Fête de l'enfance, le premier dimanche de septembre. Cf *infra* p. 78.

³⁸ Qui sera utilisée pour les jardins : rien ne se perd...



Illustration 1. Photographie de la nourricerie, *Notice sur l'ancienne Maison Godin*, 1913.

Cette installation a été inventée, comme son nom l'indique, par Jules Delbrück : lui aussi sympathisant fouriériste, il est le directeur de la *Revue de l'Education nouvelle*, publication qui est une des premières, dès 1855, à évoquer les travaux de Fröbel³⁹. Encore une fois, on constate la permanence d'une influence des réseaux fouriéristes sur la pensée de Godin et sur ses innovations, qui s'appuient à la fois sur l'analyse d'expériences multiples et sur ses propres observations. Ainsi, Godin a lui-même dessiné les pupitres sur lesquels s'appuient tous les élèves des écoles, ayant étudié et mesuré précisément l'inclinaison du dossier, la forme de la table ou le repose-pied...

Avec la conjugaison d'autant d'efforts, les résultats ne pouvaient qu'être au rendez-vous : le succès rencontré par les élèves au certificat d'études est bien supérieur à la moyenne locale. En 1890, la direction des écoles s'en félicite dans une note manuscrite : « Le Familistère représente le 1/12^e de la population du canton, et il a obtenu à lui seul le quart des certificats donnés »⁴⁰. Cette réussite ouvre la voie d'une poursuite en études supérieures : pour ceux qui ne désirent pas rentrer en apprentissage et qui sont acceptés en écoles supérieures (la plupart du temps en écoles des Arts et métiers), l'Association prend en charge tous les frais de trousseau et de scolarisation.

Les écoles du Familistère sont donc partie intégrante de l'œuvre de Godin : le temps et le budget consacrés à l'enfance sont symptomatiques de l'importance que l'instruction revêt à ses yeux. Ce militantisme en faveur d'une instruction gratuite et de qualité n'est cependant pas le

³⁹ Jean-Noël Luc, *L'invention du jeune enfant au XIX^e siècle. De la salle d'asile à l'école maternelle*, Paris, Belin, 1997, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'Etat (Antoine Prost dir.), Université Paris I, 1995, p. 73 et 373.

⁴⁰ Soit 32 certifiés (tous les élèves présentés) au Familistère sur 128. Il y avait au total 155 candidats, ce qui signifie que les enfants du Familistère représentaient en réalité 1/5^e des candidats. Sachant que les instituteurs des écoles publiques tendaient à ne présenter que leurs meilleurs élèves au certificat, on peut estimer que cette présélection est moins importante au Familistère. Source : Elise Lemarchand, art. cit., p. 112.

privilège des Familistériens : en tant qu'homme politique, Godin a cherché à faire profiter de ses idées le plus grand nombre d'enfants possible.

L'instruction pour tous

Outre son mandat de député (1871-1876), Godin exerça deux fonctions politiques locales : conseiller général de l'Aisne, de 1870 à 1883, et conseiller municipal de Guise, de 1870 à sa mort. Dans ces deux conseils, il manifeste son attachement à la promotion d'une instruction publique et gratuite, notamment lorsqu'il s'agit de faire appliquer localement les lois Ferry. Au conseil général de l'Aisne, il est particulièrement actif dans la commission chargée, de 1877 à 1880, de faire construire une nouvelle école normale à Laon, en remplacement de l'ancienne, aux bâtiments défectueux. Son activité et son efficacité au sein de cette commission lui valent à plusieurs reprises les félicitations du préfet⁴¹. En effet, il manifeste pour cette future nouvelle école le même souci du détail que pour ses propres écoles : convaincu que, comme pour le Familistère, l'architecture est un élément fondamental de l'organisation de la vie à l'intérieur des bâtiments, il conçoit avec précision chaque aspect, chaque mesure du bâtiment. Il en fait la description dans dix articles publiés dans *Le Courrier de l'Aisne* entre mai et août 1877 : pour lui,

*« L'importance de l'œuvre que le département de l'Aisne va entreprendre peut être d'un salubre exemple pour l'instruction publique en France si, dans la construction de l'édifice qui nous occupe, le département réalise un modèle pouvant être suivi et imité. »*⁴²

Cet attachement à la qualité du matériel se manifeste également dans ses interventions au conseil municipal de Guise : ainsi, en février 1873, Godin réussit à convaincre le conseil municipal de renouveler le matériel des écoles municipales (bancs et tables) en prenant pour modèles celui du Familistère, que Godin lui-même a inventé⁴³. À cette date, la ville dispose d'une école assez récente, située dans le centre de la ville : la place Lesur, du nom d'un ancien maire de la ville, a été dégagée grâce à la destruction des remparts. On y trouve une école de filles, une école de garçons et une salle d'asile, construites entre 1857 et 1860 grâce au legs de l'ancien maire, Lesur⁴⁴. Mais, avec l'augmentation de la population de la ville, et surtout à partir des lois Ferry proclamant l'obligation de la scolarisation, ces écoles se révèlent insuffisantes : en 1883, la ville compte 770 enfants de 7 à 13 ans (plus 175 au Familistère), pour 8 classes dans les écoles publiques. La commission pour l'instruction publique du conseil municipal (dont Godin fait partie) estime que, même en fixant un idéal de 45 élèves par classes (!), il en faudrait 17 ... Le conseil prend donc la décision de prévoir des travaux de construction d'autres écoles, mieux réparties dans la ville qui a tendance à s'agrandir le long des principaux axes de communication,

⁴¹ Guy Marival, « Godin au conseil général de l'Aisne », article cité, p. 179.

⁴² *Le Courrier de l'Aisne*, 2 mai 1877.

⁴³ AM de Guise, 1 D 17, Conseil municipal, séance du 2 février 1873.

⁴⁴ Alfred Migrenne, *Histoire populaire de Guise*, op. cit., p. 141-144. Voir plan de Guise en annexe n° 2.

vers le nord (routes de Cambrai et Landrecies) et vers l'ouest (route d'Hirson)⁴⁵. Mais les difficultés financières de la ville retardent le projet : en novembre, Godin propose d'avancer lui-même à la ville les frais de transformation d'une maison en école maternelle et de faire don du mobilier scolaire⁴⁶. Finalement, le conseil décide d'agrandir les écoles existantes place Lesur, projet moins coûteux que la construction de nouveaux établissements. Godin proteste que cela ne répondra absolument pas aux besoins et que cette concentration des écoles au sud de la ville impose aux mères et aux enfants des faubourgs de longs trajets, mais le conseil reste sur sa décision⁴⁷. L'agrandissement des écoles du centre est effectif en 1889.

L'activité de Godin en faveur des écoles ne s'arrête pas là : dans le même temps, il propose au conseil municipal l'édification d'une école primaire supérieure⁴⁸. Destinée en priorité aux garçons, cette école doit accueillir les élèves sortant du primaire pour une formation en trois ans menant au brevet élémentaire. *A priori*, on peut penser que cette école supérieure pouvait concerner aussi les élèves du Familistère et leur permettre de compléter leur formation avant d'entrer à l'usine. Cette école, Godin est prêt à la financer lui-même, du moins en partie : sur les 200 000 francs que coûterait sa construction, il propose d'en payer 30 000 et, en cas de besoin, de prêter le reste à la mairie, « avec toutes facilités de remboursement »⁴⁹. Il est même prêt à avancer un peu plus, en échange de la prairie communale située derrière le Familistère, et dont les travaux de drainage seraient à sa charge ! Le conseil municipal vote en faveur de sa proposition... qui ne voit cependant pas le jour.

Enfin, le dernier « cheval de bataille » de Godin en matière d'instruction publique est la laïcisation des écoles, en application des lois Ferry. La Préfecture tardant à imposer aux écoles de filles le remplacement des religieuses par des institutrices diplômées, Godin et le conseil municipal dans son ensemble protestent à plusieurs reprises : en août 1883, Godin insiste sur l'urgence de cette laïcisation, comme il l'« a déjà fait au conseil général »⁵⁰. En février 1884, il refuse de voter le budget tant que la laïcisation ne sera pas effective. On le voit, il s'implique donc personnellement dans l'application de cette loi qui correspond particulièrement à sa vision anticléricale d'une instruction libre de toute contrainte et de tout enseignement non rationnel.

La confiance de Godin en un système scolaire public, gratuit et laïc, est telle que, toujours en 1883, il donne son accord à une demande du Préfet souhaitant faire reconnaître les écoles du Familistère comme établissement public. Celui-ci, estimant que ces écoles « rendent à la population [du Familistère], qui est partie intégrante de la ville, les mêmes services que les écoles

⁴⁵ AM de Guise, 1 D 19, Conseil municipal, séance du 15 février 1883.

⁴⁶ *Id.*, séance du 15 novembre 1883.

⁴⁷ *Id.*, débats pendant la séance du 16 août et vote pendant la séance du 12 novembre 1884.

⁴⁸ Jean-Pierre Briand et Jean-Michel Chapoulie, *Les Collèges du peuple : l'enseignement primaire supérieur et le développement de la scolarisation prolongée sous la Troisième République*, Paris, Ed. CNRS, 1992.

⁴⁹ *Id.*, séance du 15 février 1883. Pour point de comparaison, le budget annuel des écoles du Familistère s'est élevé à 24 000 F. en 1882.

⁵⁰ *Id.*, séance du 16 août 1883.

publiques rendent aux autres quartiers » souhaite qu'elles soient reconnues comme écoles publiques « à usage du quartier de la ville composant le Familistère »⁵¹. Cependant, cette demande rencontre un écueil : la mixité des écoles, à laquelle Godin ne veut pas renoncer. Finalement, et malgré un vœu du conseil municipal de voir ces écoles devenir publiques tout en conservant leur mixité⁵², les écoles du Familistère restent des établissements « libres »⁵³. Malgré cet échec final, cette tentative de transfert à l'Etat des écoles montre à quel point l'attitude de Godin vis-à-vis de son œuvre sociale diffère de celle des patrons paternalistes. Pour ces derniers, les institutions de patronage, qui comptent pour la plupart des écoles, trouvent leur valeur dans le caractère bénévole de l'action patronale et ont pour objectif d'établir au sein de l'entreprise des relations stables dont l'Etat est par définition exclu : par conséquent, « légaliser une relation de bienfaisance revient[rait] à la détruire, à l'annuler comme relation de pouvoir »⁵⁴. C'est pourquoi François Ewald qualifie ces pratiques de patronage de « contre-droit », dans le sens où leur vocation de protection autonome et complète de l'ouvrier interdit de fait toute ingérence publique⁵⁵. À l'inverse, Godin considère que la protection des travailleurs contre les risques relève de la responsabilité collective et affirme à de nombreuses reprises que la « question sociale » ne saurait être résolue que par l'intervention publique : l'œuvre sociale du Familistère, et en particulier la mutualité, n'existe donc qu'« en attendant que la société donne elle-même la garantie [...] du nécessaire à l'existence »⁵⁶.

Malgré le souhait de Godin de voir les écoles du Familistère s'intégrer à un système scolaire républicain qu'il a lui-même défendu avec acharnement, le Palais social conserve donc des écoles privées jusque dans les années 1960 : ce statut permet de maintenir la mixité des établissements ainsi que l'enseignement « coopératif » propre au Familistère. Cet enseignement est en effet considéré par Godin comme un instrument indispensable de préparation des enfants à leur futur rôle de coopérateurs, facilitée par leur apprentissage progressif de la collectivité au sein du « milieu » familistérien.

B. L' « influence du milieu »

En faisant le choix d'un logement collectif pour ses ouvriers, Godin n'est pas poussé par des motifs pratiques ou économiques⁵⁷. Le Familistère n'est pas qu'un lieu de vie, il est une « coopérative d'habitation ». Il fait naître un espace de vie et de travail commun, dans lequel le

⁵¹ AM de Guise, 1 R 6, Lettre du Préfet de l'Aisne au Sous-préfet de Vervins, 29 janvier 1883.

⁵² *Id.*, 1 D 19, PV du conseil municipal, séance du 15 février 1883.

⁵³ *Id.*, 1 R 6, Lettre du Préfet de l'Aisne au Sous-préfet de Vervins, 28 juillet 1883.

⁵⁴ François Ewald, *Histoire de l'Etat-providence*, *op. cit.*, p. 101.

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, *op. cit.*, p. 43.

⁵⁷ Sur l'habitat collectif, voir les deux numéros spéciaux de la *Revue du Nord* consacrés au sujet : Jean-François Eck, Philippe Guignet, Marie-Josèphe Maisonneuve et Thibault Tellier (dir.), « L'habitat collectif en Europe du Nord-Ouest des origines à la veille de la Seconde Guerre mondiale », n° 374, janvier-mars 2008, et Jean-François Eck et Thibault Tellier (dir.), « L'habitat collectif en Europe septentrionale au temps des Trente Glorieuses : de l'institutionnalisation à la remise en cause », n° 381, juillet-septembre 2009.

travailleur s'élève intellectuellement et moralement vers la compréhension de l'Association. Dans les *statuts* de l'Association rédigés en 1880, soit 21 ans après le début des travaux, Godin affirme :

« Le Palais social et ses dépendances ont pour but de servir au bien-être et au développement moral des habitants, et de faciliter entre eux la mise en pratique de l'Association. »

Par « bien-être », Godin entend « les équivalents de la richesse ». Quant au « développement moral », il correspond à ce que le Fondateur appelle l'élévation du Travail, c'est-à-dire le fait de fournir aux travailleurs les moyens d'atteindre le niveau intellectuel et moral (à prendre au sens large) dont il est digne. Enfin, la « mise en pratique de l'Association » correspond à ce que Godin appelle « l'influence du milieu » : l'organisation de la vie collective est en soi un choix éducatif, visant à faire naître chez les ouvriers des idées et des capacités de coopération. Les bâtiments et l'espace qu'ils délimitent doivent donc être les acteurs de ce développement intellectuel et moral vers lequel doit tendre tout homme : ils doivent à la fois créer les conditions d'une prise de conscience de cette loi et fournir les moyens de sa réalisation. Autrement dit, le Familistère doit permettre à ses habitants de percevoir leur devoir, en tant qu'hommes et femmes, de chercher à s'élever dans la « voie ascendante » de la vie, à évoluer vers l'amour de l'autre, la solidarité et la justice. La compréhension du fait que le Bien réside dans la fraternité ne peut naître que dans un rapprochement des individus : la collectivité offre un cadre à ce rapprochement, en créant une forme de sociabilité nouvelle.

Sociabilité et communauté de vie

Chez Godin, l'individualisme fait partie de la « voie descendante » de la vie : la tendance de ses contemporains à vouloir aider les ouvriers à devenir propriétaires d'une maison individuelle, bien séparée des autres par un jardinet, lui paraît être à l'opposé du progrès. L'habitat individuel isole les familles, les sépare les unes des autres et empêche la création de liens de solidarité. Le débat entre habitat collectif ou individuel n'est pas récent, même à l'époque de Godin, mais la position prise par celui-ci est de loin minoritaire. Certes, le président de l'éphémère Seconde République, Louis-Napoléon Bonaparte, a fait le choix de la construction en plein Paris d'une cité ouvrière dont le plan (cour vitrée, services communs ...) n'est pas totalement étranger à celui du Familistère⁵⁸. Mais, dans leur grande majorité, les penseurs de l'époque optent pour l'habitat séparé. Considéré souvent comme plus hygiénique, il a surtout l'avantage d'éviter les rassemblements de foule jugés dangereux car propices à la « contamination des esprits »⁵⁹, c'est-à-dire la révolte et le socialisme. De même, l'habitat collectif serait néfaste pour les mœurs, par un

⁵⁸ Florence Bourillon, « Les expérimentations parisiennes en matière de logement populaire collectif de 1850 à 1894 », *Revue du Nord*, numéro spécial « L'habitat collectif en Europe du nord-ouest des origines à la veille de la seconde Guerre mondiale », tome 90, janvier-mars 2008, p. 77-93.

⁵⁹ Marc Bédarida, « Origines et filiation d'un modèle », in Thierry Paquot et Marc Bédarida, *Habiter l'utopie*, op. cit., p. 141.

trop grand rapprochement d'habitants des deux sexes, et de façon générale empiéterait sur l'intimité de la famille. Au contraire, Godin se félicite de l'existence d'espaces communs permettant le contact et l'échange : la cour, les galeries sont autant de lieux de rencontre entre voisins. La proximité des habitations garantit la fréquence de ces rencontres et l'apparition de liens d'amitié et de solidarité entre les habitants.

Pour Godin, la régularité des contacts et des échanges apparaît essentielle à la constitution d'une communauté. La scolarisation précoce des enfants y contribue : dès leur plus jeune âge, ils prennent l'habitude de vivre en groupe, et ils sont initiés aux règles qu'implique la vie en collectivité. Ainsi, les jeux du pouponnat favorisent l'apprentissage des règles sociales :

« Les enfants doivent dès leurs premières années concourir par leur bonne conduite au charme de l'habitation unitaire et au bien-être de la population. Ils doivent prendre pour guide dans toutes leurs actions la recherche du bien de tous. »⁶⁰

L'enseignement des devoirs envers les autres, inclus dans l'instruction civique et morale tout comme les conférences organisées pour « enseigner à nos jeunes gens les voies du bien [...] et les devoirs sociaux qu'ils doivent remplir dans l'Association »⁶¹, apparaissent donc comme un élément d'apprentissage. La vie en collectivité, en soi, doit permettre de créer des liens forts entre les individus qui entraîneront une prise de conscience de la responsabilité de chacun envers la communauté. Les sentiments de solidarité, d'intérêt général, de bien commun ne peuvent être enseignés, mais doivent naître d'eux-mêmes, aidés en cela par l'influence du milieu.

L'existence d'une sociabilité, de liens réels, et non pas simplement de « voisinage » entre habitants, est donc vitale pour le bon fonctionnement du Familistère qui doit, par la suite, préparer les esprits à l'Association. Godin fait tout son possible pour donner un cadre à cette « sociabilité voulue » et pour susciter au sein du Familistère des activités de loisirs propres à rapprocher les familles. Malgré sa méfiance vis-à-vis de l'alcool et de ses dangers, un débit de boissons existe dans les économats, de même qu'ont été installés des salons de lecture, une salle de billard, ou qu'ont été créés les jardins : ces lieux de rencontres régulières offrent ainsi un espace à la sociabilité familistérienne, s'ajoutant aux autres espaces que sont les galeries reliant les entrées des appartements, en un faible écho de la « rue-galerie » de Fourier. Le théâtre, tout particulièrement, apparaît comme l'espace de réunion par excellence : des compagnies extérieures au Familistère y donnent des représentations, de même que les élèves de l'école⁶², Godin y prononce discours et conférences, et c'est là que se tiennent les assemblées générales de l'Association. Entouré par les bâtiments des écoles, le théâtre, lieu de culture par excellence, est situé en vis-à-vis du « Versailles ouvrier » que semblent former le pavillon central et ses deux ailes. Il occupe l'espace central de la place formée par les différents bâtiments, comme l'église au

⁶⁰ ADA, 53 J 21, note manuscrite (Marie Moret ?), s. d.

⁶¹ Discours prononcé par Godin lors de l'assemblée générale des associés de 1882. *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 1^{er} octobre 1882.

⁶² Les acteurs sont toujours les meilleurs élèves : autre type de récompense et d'émulation !

cœur du village : le parallèle n'est pas sans signification dans un monde où Godin souhaite voir le développement intellectuel de l'homme devenir un des actes essentiels du rapport au divin.

La sociabilité familistérienne passe également par un certain nombre de sociétés de loisirs, à caractère sportif (tir à l'arc, jeux de boules, gymnastique) et artistique (théâtre, chorale, harmonie). L'occasion est donnée à ces différents groupes de démontrer leurs talents lors des moments culminants de l'année, les deux fêtes officielles du Familistère : la Fête de l'enfance, le premier dimanche de septembre, instaurée en 1863, et la Fête du travail, le premier dimanche de mai, instaurée en 1867. Ces deux célébrations ont en commun de rassembler les habitants du Familistère pour une cérémonie de récompense : remise de prix aux meilleurs élèves, récompense des travailleurs les plus méritants. La cour du pavillon central est alors magnifiquement décorée, et l'on retrouve dans les deux fêtes un même rituel : remise de la récompense, discours de Godin... A chaque fois, élèves ou ouvriers font également la démonstration de leur talent et de leur travail : chaque atelier présente un « trophée », un objet façonné en commun pour faire preuve de leur savoir-faire, l'ensemble des trophées des corps de métiers décorant les balcons. Pendant la Fête de l'enfance, ce sont les enfants qui présentent un petit spectacle, théâtre, danse ou démonstration de gymnastique. Enfin, un concert est proposé par l'Harmonie du Familistère, et la soirée se termine en un bal, parfois costumé, dans la cour du Familistère⁶³. Les fêtes sont ouvertes aux visiteurs extérieurs, et la plupart des récits que l'on peut retrouver dans la presse locale évoquent une foule considérable, les Familistériens s'amassant sur les balcons pour mieux assister au spectacle⁶⁴. Si le rituel est à peu près le même pour les deux fêtes, c'est que l'esprit de ces célébrations est le même : il s'agit de rendre hommage au travail, des adultes comme des enfants, et à leurs efforts pour se développer et faire progresser la vie. En 1878, Godin explique dans son discours que le mois de mai correspond bien à l'esprit de la Fête du travail, car on y célèbre en même temps « les œuvres de la nature en face du nouvel épanouissement de la vie générale ». Il explique sa décision de créer cette fête par sa volonté de

*« rendre au travail un véritable caractère, de le relever de son injuste abaissement et de chercher à faire comprendre qu'il est le moyen du progrès, la mission qui sur terre élève l'homme au-dessus de tous les autres êtres de la création »*⁶⁵.

On ignore pourquoi Godin a choisi le mois de mai : similitude entre l'activité de la nature au printemps et le travail humain, comme lui-même le souligne en 1886⁶⁶ ? Quoique frappante, la

⁶³ Pour la Fête de l'enfance, est d'abord organisé un « bal des enfants » où seuls ceux-ci peuvent danser, imitant consciencieusement les adultes...

⁶⁴ Voir la photographie en annexe n° 7c.

⁶⁵ CNAM, FG 36, Discours prononcé à la Fête du travail de mai 1878.

⁶⁶ *Le Devoir*, Fête du Travail, 9 mai 1886.

coïncidence avec la Fête du Travail du 1^{er} mai, dont l'origine remonte à la manifestation de Chicago de 1886 en faveur de la journée de huit heures, semble fortuite⁶⁷.

Le Familistère offre donc aux ouvriers des espaces, des institutions et des temps particuliers de sociabilité : tout est fait pour créer des liens entre les habitants et pour leur faire comprendre que ce sont ces liens et cette collectivité qui leur permettent d'atteindre un niveau de vie supérieur. Les avantages tirés de l'entraide, de la solidarité, la facilité de vie offerte par l'habitat collectif, où tous les services sont proches et gratuits, doivent apparaître aux habitants et leur faire percevoir que le seul moyen de donner au travail les conditions de vie et le statut social qu'il mérite, c'est que

*« les hommes, s'élevant au sentiment vrai de leurs intérêts les plus chers, cessent de se diviser et s'unissent pour leur bien commun »*⁶⁸.

La notion de « bien commun », ou encore d'« intérêt général », plus souvent utilisée par Godin, renvoie à une philosophie essentielle aux utopistes, celle d'une communauté consciente de son unité, consciente de l'inéquation entre l'intérêt de la cité et la somme des intérêts de chacun. L'habitat collectif du Familistère doit amener à cette prise de conscience. Mais il doit aussi permettre une mise en pratique de ces idées abstraites. En effet, si l'habitat collectif apporte à chacun de nombreux avantages matériels, il doit aussi lui faire apparaître les responsabilités que chacun a vis-à-vis de la communauté : comme l'enseignent les cours de morale des écoles, devoirs envers les autres (respect, solidarité) et devoirs envers soi-même (se développer et progresser). Pour Godin, c'est l'espace lui-même qui doit permettre cet apprentissage, en faisant de la collectivité un élément de progrès personnel.

Auto-surveillance et émulation

L'architecture intérieure des bâtiments, avec leurs fenêtres donnant directement sur les balcons, les vis-à-vis, les cloisons faiblement insonorisées provoquent souvent chez les visiteurs, encore aujourd'hui, l'exclamation : « on se croirait dans une prison »⁶⁹. Cette comparaison instinctive provient de la généralisation d'un système carcéral inventé à la fin du XVIII^e siècle par le philosophe anglais Bentham, le panoptisme. Appliqué pour la première fois en France dans la construction en 1830 de la prison dite de la « Roquette », dans une rue éponyme de Paris, ce système repose sur une organisation architecturale permettant aux gardiens, situés dans une tour placée au centre de la prison, de voir directement les cellules, exposées au regard puisque donnant sur des balcons ouverts sur les cours. La ressemblance avec la structure intérieure du Familistère est frappante : elle vaut au Palais social des critiques virulentes qui se poursuivent longtemps après la mort de Godin. Les termes de « prison », « couvent » ou encore de « caserne » sont

⁶⁷ Maurice Dommanget, *Histoire du premier mai*, op. cit., p. 371. Voir également Danielle Tartakowsky, *La part du rêve. Histoire du 1^{er} mai en France*, Paris, Hachette, 2005.

⁶⁸ CNAM, FG 36, Discours prononcé à la Fête du travail de mai 1878.

⁶⁹ Voir la photographie de la cour intérieure du pavillon central, annexe n° 7a.

récurrents. En 1896, un journaliste dénonce la « maison de verre » dans laquelle une « incessante défiance du voisin » interdit toute forme d'intimité familiale⁷⁰. Emile Zola considère lui aussi dans ses notes cette transparence comme un défaut qui selon lui interdit toute solitude et donc toute liberté⁷¹. Tous les partisans de la maison individuelle voient dans cette architecture un empiètement sur la liberté, sur l'espace familial. Il est vrai que, pour l'époque, cette perméabilité entre l'espace public et le privé va à l'encontre des traditions.

Le système carcéral du panoptisme a été présenté par Michel Foucault comme l'aboutissement d'un régime disciplinaire moderne, dans lequel l'architecture joue un rôle essentiel de production du pouvoir⁷². Le panoptisme rendrait ainsi la surveillance économique et toute puissante : le prisonnier peut perpétuellement être vu, sans qu'il lui soit possible de savoir si le gardien le regarde réellement. L'unique possibilité du regard exerce une pression jugée normalisatrice sur le prisonnier, qui se corrige de lui-même, sans que la sanction soit nécessaire. Faut-il voir le même principe « disciplinaire » dans l'organisation du Familistère ? Il est vrai que Godin considère cette « possibilité de la surveillance » comme le meilleur moyen de faire respecter des règles qu'il n'a d'ailleurs formalisées que tardivement. L'idée selon laquelle le Familistère exercerait une influence éducatrice sur ses habitants rejoint également la notion de normalisation des comportements par la surveillance qu'induit le panoptisme. Godin, pourtant, célèbre la façon dont le Familistère, par son architecture, favorise le progrès moral et en même temps la liberté des ouvriers. Comment concilie-t-il permanence du regard et liberté ?

Plutôt que de « surveillance panoptique », on peut parler pour le Familistère d'« autosurveillance » ou, pour reprendre les termes de Michel Lallement, de « contrôle par les proches »⁷³. La différence entre le Palais social et le modèle disciplinaire de Foucault résiderait ainsi dans l'origine du regard normalisateur : il ne s'agit pas à Guise d'un regard extérieur, représentant d'une autorité supérieure aux habitants, mais d'un regard interne à la communauté. Nul gardien, nul surveillant, nulle police : seule la réputation de chacun au sein du groupe fait office de régulateur. Si les balcons et les fenêtres intérieures évoquent les prisons ou les hôpitaux fonctionnant sur le système du panoptisme, la ressemblance s'arrête cependant là : il manque en effet la présence de la tour de surveillance qui, placée au centre de l'architecture, permet aux gardiens de voir sans être vus. Rien ne peut se passer dans le Familistère sans qu'une partie, voire l'ensemble, de la population ne s'en rende compte. Mais ce regard est à lui seul, pour Godin, le garant de la tranquillité, de la sécurité, du progrès moral et de la liberté des habitants.

L'écho créé par la grande cour et ses vitrages, la multiplicité des fenêtres intérieures, l'éclairage permanent des espaces communs sont d'après Godin les meilleurs moyens d'assurer à

⁷⁰ *L'Illustration*, n° 2804, 21 novembre 1896.

⁷¹ Notes conservées par la Bibliothèque nationale de France (BNF). Marc Bédarida, « Introduction » in Marc Bédarida et Thierry Paquot (dir.), *Habiter l'utopie*, op. cit., p. 169.

⁷² Michel Foucault, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, (1975), Paris, Gallimard, Rééd. 1993, p. 174.

⁷³ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie...*, op. cit., p. 140.

la population protection et sécurité ; aussi est-il fier de pouvoir affirmer que la population, se sentant « forte d'elle-même », dort la plupart du temps sans éprouver le besoin de s'enfermer⁷⁴. Au-delà de cette « sécurité mutuelle » vis-à-vis de l'extérieur, l'architecture crée les conditions d'un véritable développement moral des habitants : sur le même principe que dans les écoles, Godin veut que les manières et les habitudes se corrigent non par la contrainte ou l'imposition d'un règlement, mais par l'émulation. Apercevoir par la fenêtre des intérieurs impeccables tout en sachant que tout un chacun peut se rendre compte que le sien est négligé serait ainsi le meilleur moyen de pousser une ménagère à se transformer en parfaite fée du logis... Ce raisonnement est tout particulièrement développé en ce qui concerne le soin des enfants, seul véritable devoir des parents sur lequel Godin se montre intraitable. Grâce à l'architecture des bâtiments, il peut être sûr qu'aucun enfant ne sera négligé car

« Les parents les voient, cinq fois par jour, réunis sous les galeries du Familistère, défilant en ordre pour se rendre à leurs classes, et c'est là que les comparaisons sont forcées : la négligence, comme le soin des parents pour leurs enfants, y est au vu de toute la population. »⁷⁵

Ainsi, la menace de voir ses vices ou ses manquements connus de toute la communauté est en soi un moteur suffisant pour pousser tout un chacun à s'améliorer. S'étendant au-delà du soin des enfants, « l'émulation générale [...] contribue au soin du corps et au perfectionnement des manières et du maintien »⁷⁶. Cette émulation, on la retrouve partout dans le Familistère : c'est elle qui pousse les enfants à vouloir être premiers de classe et mener le défilé, c'est elle qui crée une amicale compétition entre les locataires des jardins ouvriers, à qui aura les plus beaux légumes... En 1900, on retrouve sous la plume de la famille Prudhommeaux-Dallet cet hommage au rôle de l'émulation dans toutes les étapes de la vie. Décrivant la pouponnière utilisée dans le bambinat pour apprendre aux enfants à marcher, le texte précise :

« L'enfant s'y appuie des deux mains. L'exemple de ses aînés, déjà plus solides sur leurs jambes, les pique d'une belle émulation. Il se forme tout seul à la marche et développe ainsi cette initiative personnelle qui est, pour les marmots comme pour les hommes, la condition même du progrès. »⁷⁷

Les termes utilisés ici sont importants : c'est « tout seul » que l'enfant fait l'apprentissage des règles de la marche, et cela développe son « initiative ». À peu de choses près, c'est le même principe au sein du Familistère : la vie en collectivité, ce regard réciproque entre chaque habitant et le reste de la communauté sont considérés par Godin comme suffisants à enseigner règles de vie et respect du bien commun. Règlement et surveillance sont inutiles : au Familistère règne donc la liberté.

Godin apparaît comme le meilleur avocat de cette affirmation :

⁷⁴ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 332.

⁷⁵ Id., p. 304.

⁷⁶ Id.

⁷⁷ D.F.P., *Le Familistère illustré*, op. cit., p. 39.

« Malgré ce que j'ai établi de l'influence que les dispositions matérielles de l'habitation peuvent avoir sur l'amélioration du sort des classes ouvrières, il faut qu'il soit bien compris que cette amélioration doit se développer d'elle-même ; le milieu doit la produire, elle ne doit pas être imposée. [...] La Liberté est le principe consacré au Familistère [...]. Le bien s'y pratique parce que l'habitation nouvelle correspond aux besoins de tous, chacun respecte le bien commun duquel son bien-être propre est intimement solidaire. »⁷⁸

Tout est dit : le Familistérien est plus libre d'avoir fait le choix de l'habitat unitaire. Plus libre parce que la proximité de tous les services et de son lieu de travail lui fait gagner un temps précieux pour son repos, ses loisirs et son développement personnel. L'épouse est plus libre parce que les corvées qui sont traditionnellement les siennes, en particulier les pénibles voyages vers l'école, le puits ou les magasins, lui sont épargnées et parce qu'elle a désormais le choix entre travailler et être mère au foyer. Plus libre enfin parce qu'aucune autorité extérieure ne lui impose un règlement ou ne surveille son application : chacun va et vient à sa guise, est maître en son foyer, et n'a aucun compte à rendre, si ce n'est à la communauté dans son ensemble. En 1884, des ouvriers envoyés en délégation par le conseil municipal de la Seine pour étudier le Familistère avancent les mêmes arguments : s'interrogeant sur la liberté individuelle au sein du Palais social, ils affirment que ses détracteurs, partisans des logis individuels, contournent le problème. Pour eux, l'habitat individuel ne garantit pas la liberté tant qu'existe un gardien, un concierge, un portier, bref, un quelconque représentant de l'autorité inquisitrice du propriétaire. Cette absence de concierge au Familistère, la liberté des habitants d'aller et venir, le sentiment de sécurité de la population, déjà signalée par Godin, remportent leurs suffrages⁷⁹.

Bien sûr, l'« influence du milieu », à elle seule, ne fait pas tout : Godin, qui habite lui-même le Palais avec Marie Moret, veille à ce que cette vie collective, si inhabituelle pour les premiers habitants, se déroule bien. Souhaitant éviter le plus possible les sanctions, auxquelles – on l'a compris – il préfère l'émulation, Godin a mis en place un système d'avertissements publics en cas de défaillance d'un habitant. Les panneaux d'affichage qui lui servent à annoncer ses conférences, les fêtes, les jours de vote etc., servent également à des annonces à caractère à la fois punitif et préventif. Parfois anonymes, parfois nominatives, ces annonces sont destinées à informer, à inviter (notamment aux conférences ou aux fêtes) et enfin à régler⁸⁰. Toutes n'émanent pas directement de Godin, mais certaines sont effectivement signées de sa main. Celles qui concernent une faute commise – manque d'hygiène, désordre, etc. – prennent souvent la forme de rappels à l'ordre anonymes, quelque peu menaçants : « il pourrait donc arriver qu'il soit donné congé »... L'annonce est cependant parfois nominative : dans ce cas, le panneau comporte souvent l'annonce d'une punition infligée à un ou une habitant(e) et la cause de cette sanction. C'est là un moyen

⁷⁸ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 396-397.

⁷⁹ *Rapport d'ensemble de la délégation parisienne au Familistère de Guise*, Paris, F. Harry, 1885, pp. 34-39.

⁸⁰ Odile Vacher, « Avis affichés dans un habitat collectif. Du festif au punitif », in *Villages ouvriers, utopie ou réalités*, Colloque international tenu au Familistère de Guise, 16-17/10/1993, Laon, L'Heur de Laon, 1994, pp. 45-74.

simple de s'assurer que la sanction serve d'exemple, non seulement pour le fautif, mais pour l'ensemble de la population, et c'est également utiliser le regard des autres habitants comme système punitif. Au sein de l'habitat collectif, si l'émulation qui naît de la transparence ne suffit pas, la sanction passe à nouveau par le regard de l'autre et l'atteinte à la réputation que représente cet affichage public. La sanction officielle – une amende, le plus souvent – est donc doublée d'une réprobation publique qui n'est pas sans rappeler de très anciennes pratiques judiciaires, les « peines infâmantes » qui, au Moyen Âge, frappent l'individu dans sa dignité et son honneur et impliquent l'ensemble de la communauté sociale dans l'exécution de la sentence⁸¹. Même si la sanction passe par l'intervention de Godin, c'est encore la communauté elle-même qui est gage du respect des règles. De plus, si l'autosurveillance est pour Godin une garantie de la liberté des habitants, elle permet aussi selon lui une forme d'appropriation par les ouvriers de ces règles de vie : imposées dans les premiers temps à des habitants qui, issus d'un monde rural très différent, éprouvent des difficultés à s'adapter à l'habitat collectif, ces règles devraient être rapidement intégrées par les jeunes générations.

L'« influence du milieu » vantée par Godin est donc un assemblage d'émulation réciproque, d'éducation collective et d'apprentissage progressif de la collectivité. L'habitation collective fait bien plus que d'offrir un confort matériel aux ouvriers : elle contribue à leur émancipation et prépare leurs esprits à l'Association, en leur enseignant à tenir compte du bien-être de l'autre, à prendre des décisions collectives, à faire passer le Bien Commun avant leur intérêt personnel. Ceci explique en grande partie la structure de l'Association : s'il est nécessaire d'avoir vécu au Familistère quelques années avant de pouvoir devenir sociétaire ou associé, c'est parce que cette période agit comme une transition initiatrice aux rouages de l'Association⁸². Le Familistère est ainsi conçu par Godin comme un « milieu », destiné à transmettre aux jeunes gens plus qu'une simple instruction : il s'agit d'enseigner des mœurs, des règles de vie, une morale laïque qui doit jouer comme fondement d'une communauté. Cette lente préparation morale à la gestion fraternelle et collective du Bien Commun apparaît ainsi comme un apprentissage des pratiques démocratiques, enseignement mis en application au sein de l'usine et de l'œuvre sociale par des instances collectives dans lesquelles les ouvriers sont appelés, d'une certaine façon, à faire leurs classes.

C. Apprentissage démocratique

Formation par la mutualité

Pour Godin, le principe de fonctionnement de l'Association est le même que celui qu'il conçoit pour la République : le gouvernement en vue de l'intérêt général est garanti si la société s'assure

⁸¹ Gherardo Ortalli, *La Peinture infâmante du XIIIe au XVIe siècle*, Paris, Gérard Monfort, 1994, p. 11.

⁸² Cf *infra* p. 78.

que chacun ait les moyens d'apprendre à utiliser au mieux ses capacités. La bonne gestion de l'Association sera donc permise, entre autres, par un système poussé d'éducation de ses membres.

L'éducation des membres de l'Association passe, nous l'avons vu, par l'instruction assurée dans les écoles du Familistère et par l'apprentissage de la collectivité. Cependant, un troisième élément pédagogique est également instauré au sein de l'Association : il s'agit pour les ouvriers d'accroître progressivement leur expérience en matière de gestion ou de prise de décision, expérience qui a si cruellement manqué lors de la mise en place des groupes en 1877. C'est pourquoi il est important pour Godin qu'un certain nombre d'aspects de la vie de l'Association soient gérés par des comités élus : d'abord parce que la pratique de l'élection est essentielle pour faire l'apprentissage de la démocratie en général, ensuite parce que les membres élus de ces comités acquerront une expérience très importante, qui devrait leur permettre par la suite d'exercer d'autres responsabilités. Godin souligne ce rôle éducatif des comités lorsqu'il évoque la mutualité : selon lui, siéger en conseil initie tout d'abord à la difficulté d'une décision collective. Il faut savoir discuter calmement, débattre, convaincre. Mais, au-delà de la forme, ces réunions permettent aux élus de se familiariser avec la gestion d'un budget, avec la recherche de l'intérêt commun dans les prises de décision...

« La mutualité [...] tient le mutualiste en éveil et l'habitue à penser aux autres en même temps qu'à lui. [...] Rien n'est plus propre à leur démontrer que c'est dans l'union et l'Association des forces, des ressources et des hommes que se trouveront la perfection et le bonheur social. [...] Si l'immense avantage de l'Association est difficilement saisi par la plupart des hommes, [...] beaucoup peuvent être frappés des bienfaits immédiats d'une assurance de protection mutuelle dans laquelle chacun intervient pour une part déterminée. La mutualité, maintenue dans l'Association même, a donc ce mérite de préparer les esprits à comprendre les avantages de l'Association. »⁸³

Cette citation un peu longue montre bien l'importance que Godin accorde à la mutualité, en tant qu'initiatrice à la gestion collective d'un bien commun. Les différentes caisses sont donc confiées à des comités élus par les habitants du Familistère et les salariés de l'usine, sans exception⁸⁴ :

- neuf femmes élues par les habitantes du Familistère : elles composent le comité de l'assurance des dames ;
- neuf associés ou sociétaires, élus par les hommes du Familistère ;
- neuf membres de l'Association, sans considération de catégorie sociale, élus par l'ensemble des salariés de l'usine.

Les neuf élus du Familistère forment avec les neuf élus des salariés le comité de l'assurance des travailleurs ; c'est ce même comité qui forme le « Syndicat du travail », chargé de discuter des

⁸³ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 45.

⁸⁴ Voir schéma en annexe n° 25a.

salaires et des conditions de travail⁸⁵. Les neuf élus du Familistère siègent également en session commune avec les dames : ils forment alors le comité des pensions et celui de la pharmacie. Ce système électoral est donc fortement dominé par les Familistériens, qui votent pour les dix-huit élus, et dont les représentants siègent dans presque tous les comités. Godin semble avoir craint que les ouvriers de la ville ne s'assemblent pour éliminer des élus les habitants du Familistère : anticipation d'éventuelles jalousies et conflits d'intérêts ? Ou simplement désir de s'assurer que les plus capables et méritants, c'est-à-dire les catégories supérieures, occupent au moins la moitié des sièges et puissent ainsi éduquer, instruire et influencer leurs camarades non-Familistériens ? Toujours est-il que ces comités sont parfaitement autonomes : l'administrateur-gérant peut, lorsque l'occasion le demande, présider les séances des comités, mais Godin est fier d'affirmer que « jamais il n'a pris sous [sa] responsabilité l'administration des assurances »⁸⁶.

Ce positionnement aussi est important. La revendication d'une gestion ouvrière des caisses créées par les entreprises fait partie des points essentiels du discours du mouvement ouvrier de la fin du XIX^e siècle : une des premières grèves au Creusot, en 1870, éclate dans le cadre d'un débat sur la gestion ouvrière de la caisse de secours⁸⁷. Alors que nombre de patrons estiment que les ouvriers sont incapables d'administrer correctement ces caisses, ou que la gestion patronale de l'œuvre sociale est indispensable à l'établissement de relations apaisées⁸⁸, Godin affirme, de son côté, que cette responsabilité leur enseignera justement à prendre en compte l'intérêt commun et à prendre des décisions parfois difficiles. Mutualité ne signifie en effet pas prodigalité : le règlement des caisses comporte d'ailleurs de nombreuses limites aux avantages accordés, afin de les défendre contre tout profiteur. Ainsi, les membres des comités sont chargés de visiter régulièrement les malades pour vérifier leur état de santé, les allocations sont diminuées voire supprimées si la maladie ou l'accident a pour origine un excès de boisson ou une faute professionnelle⁸⁹, etc.

Enfin, on notera que les statuts restent curieusement silencieux sur la mutualité dans l'usine de Bruxelles : on sait qu'existent une caisse de pharmacie au Familistère et une caisse unique pour les hommes et les femmes de l'usine. On sait également que l'assurance des pensions fonctionne pour les deux établissements, que ce soit pour les pensions ou le nécessaire à la subsistance. On ignore cependant quelle part les salariés belges prennent à la gestion des caisses : très probablement un comité est-il élu en Belgique pour administrer les caisses particulières, mais rien n'indique que leur vote est demandé pour la nomination du comité des pensions. S'agit-il d'une lacune des archives ou d'une exclusion, pour des raisons pratiques, des « électeurs » belges ?

⁸⁵ Cf *infra* p. 78.

⁸⁶ *Etudes sociales*, N°5, p. 66.

⁸⁷ Michelle Perrot, « Le côté des ouvriers », in Dominique Schneider, Caroline Mathieu, Bernard Clément (dir.), *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville*, op. cit., p. 308.

⁸⁸ François Ewald, *Histoire de l'Etat-providence*, op. cit., p. 91.

⁸⁹ Comme par exemple avoir marché pieds nus dans la fonderie (!), ce que le règlement de l'usine interdit.

L'intégration de la mutualité au sein de l'Association répond donc selon Godin à un double objectif : non seulement protéger la santé des ouvriers contre les risques de la vie et du travail, mais aussi leur permettre de s'initier à l'exercice de responsabilités démocratiques et à la gestion d'un budget. Les différents conseils en charge de la mutualité apparaissent ainsi, en complément du système d'instruction, comme un élément de cette « influence du milieu » qui permet l'apprentissage progressif des pratiques et des connaissances nécessaires à la gérance d'une entreprise, et qui s'exerce également au sein de l'usine.

Partager le savoir et la prise de parole

Pour compléter ce dispositif éducatif, Godin met en place des règles garantissant une véritable transmission du savoir entre les membres de la Société. Ce transfert s'effectue tout d'abord dans un mouvement du haut vers le bas. Godin le premier souhaite partager ses connaissances (et ses convictions) avec ses ouvriers : il propose donc périodiquement des conférences, qui se tiennent le dimanche matin au théâtre, en lieu et place de la messe. Les thèmes sont variés : philosophie, religion, les valeurs républicaines, le socialisme, mais surtout l'idée d'association. À partir de 1880, lorsque l'Association est fondée, Godin explique longuement à ses ouvriers le fonctionnement de la Société et celui de la répartition des bénéfices, justifie ses choix, discute du mode de fixation du montant des salaires, du temps de travail, de l'embauche de nouveaux travailleurs... L'assemblée générale annuelle est bien sûr un moment privilégié de communication avec les associés : le rapport que présente le gérant, et que l'assemblée générale doit approuver, concerne la situation morale, industrielle et commerciale de l'Association. Comme nous l'avons vu, aucune donnée ne semble frappée du secret : chiffre d'affaires, bénéfices, investissements, projets de travaux ou d'agrandissements, tout est évoqué devant les associés, sans aucune restriction liée au secret professionnel.

Mais la transmission du savoir ne doit pas se faire uniquement dans un sens vertical, de la gérance vers le personnel : Godin appelle au contraire tous les membres de l'Association à s'échanger des informations et des connaissances, quel que soit leur poste. Pour les directeurs, c'est même une obligation :

« Pour donner l'exemple des mesures d'ordre qui sont la règle de l'Association, les membres du Conseil de gérance déposent chaque année sur le bureau du Conseil, à la séance de fin septembre, un mémoire sur les principaux faits se rattachant à leurs fonctions, les conséquences et les prévisions à en tirer, les améliorations utiles à introduire dans les services, enfin toute idée utile à la bonne marche des affaires de l'Association et à sa prospérité. Les données théoriques et pratiques que renferment ces mémoires constituent le manuel des connaissances pratiques à l'usage de la direction de l'Association. »⁹⁰

⁹⁰ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, Article 9 du Règlement, pp. 190-191.

Ces documents sont mis à disposition du personnel afin que chacun puisse les étudier et s'instruire par ce biais⁹¹. Enfin, Godin invite ses ouvriers à échanger directement entre eux des informations : c'était le but des groupes de 1877, et cela doit aussi être l'objectif de l'Association. Ainsi, dans une conférence de novembre 1877, il affirme :

*« Persuadez-vous bien que, pour la vitalité des œuvres humaines, il faut que les individus se communiquent mutuellement leurs connaissances utiles ; c'est ainsi qu'ils arrivent à vaincre les difficultés qu'implique tout progrès, et à s'emparer de nouveaux éléments de savoir. Le succès d'une œuvre telle que l'Association dépend de l'ensemble des connaissances des associés eux-mêmes. »*⁹²

Et de citer comme exemple les comptables qui pourraient transmettre aux contremaîtres des renseignements sur les ventes et les aider ainsi à anticiper l'évolution de la demande...

L'importance que revêt cette transmission du savoir s'explique par le fait que Godin encourage fortement les prises d'initiatives au sein de l'usine comme de l'Association. Qu'il s'agisse de propositions techniques sur la forme d'un appareil ou l'organisation de l'atelier, ou de suggestions plus générales sur l'organisation du Familistère ou de l'Association, ces initiatives ont aux yeux de Godin un double mérite : elles permettent à des ouvriers sans expérience de s'impliquer petit à petit dans la gestion de l'Association et représentent donc une forme d'apprentissage, et elles permettent également de distinguer les plus actifs et les plus compétents, à qui devraient à terme revenir les principales responsabilités. Déjà pendant les différents cycles de conférences proposés par Godin, celui-ci souhaitait ne pas être le seul à prendre la parole : à plusieurs reprises, il invite ses auditeurs à venir à la tribune ou à s'exprimer de leur place⁹³. En mai 1877, il soumet aux ouvriers un certain nombre de sujets à propos desquels il les invite, la semaine suivante, à prendre la parole. Allant de « Quels sont les devoirs des patrons ? » à « Comment fixer les salaires et appointements ? », ces sujets ont pour objectif d'amener les ouvriers à réfléchir par eux-mêmes sur ce qu'ils considèrent comme une juste organisation de l'entreprise. À terme, Godin souhaitait que cette réflexion permette aux ouvriers de participer à la conception des statuts de la future Association. Bien sûr, si certains ouvriers prirent la parole dans les conférences, c'est finalement seul, avec l'aide de proches, que Godin rédigea les statuts : le personnel de l'usine, composé en grande partie d'ouvriers illettrés, ne disposait pas des connaissances suffisantes pour concevoir l'organigramme d'une société, encore moins la rendre compatible avec la législation existante.

Malgré cet échec, Godin reste convaincu que la prospérité de l'Association repose sur cette liberté d'initiative, garante entre autres de la poursuite de la stratégie d'innovation en matière de production. Les ouvriers sont selon lui les mieux placés pour émettre des suggestions concernant leurs ateliers ou les produits qu'ils fabriquent. L'Association doit donc faciliter ces prises d'initiatives. Il est ainsi possible à tout membre du personnel de remettre au conseil de gérance

⁹¹ Aucun de ces mémoires annuels n'a cependant été conservé dans les archives de l'entreprise, ni dans celles déposées au CNAM, ce qui laisse à penser que cette tradition est rapidement tombée en désuétude.

⁹² Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, Tome 3, *op. cit.*, p. 294.

⁹³ *Id.*

des propositions portant sur tout sujet concernant l'usine, le Familistère ou l'Association. Cette initiative peut ne pas être qu'individuelle : tous les membres de l'Association, « dans le but de se rendre utile à l'œuvre commune et de faciliter l'essor de leurs propres facultés », peuvent se constituer en un « comité d'études » chargé d'étudier certains problèmes ou d'envisager des améliorations potentielles. Ces comités d'études sont clairement ce qu'il reste de l'expérience des groupes. Le conseil de gérance étudie les propositions individuelles et collectives : si celles-ci sont effectivement appliquées, elles donnent lieu à la remise d'une récompense financière lors de la Fête du Travail. On peut noter que ce système est exclusivement réservé aux ouvriers : les chefs de service en sont exclus, pour la simple raison que « ceux-ci doivent tout le concours de leurs idées et de leur talent à l'Association qui les rétribue pour faire acte d'initiative et d'innovation »⁹⁴. En effet, un travailleur manuel qui manifeste une initiative sur le plan intellectuel a fourni un travail supplémentaire, et doit être pour cela rémunéré ; un directeur n'effectuant qu'un travail intellectuel, l'innovation fait partie de son travail et ne mérite pas de récompense particulière. De façon générale, Godin applique systématiquement le principe selon lequel « tout travail mérite salaire » : les fonctions électives sont rémunérées, souvent par une participation supplémentaire aux bénéfices, parce qu'il faut compenser le salaire perdu lors des heures consacrées aux réunions des comités. Il existe donc bien une incitation financière à s'impliquer dans l'Association, même si le montant de cette rémunération reste trop modeste pour que les candidatures aux différents comités (à l'exception des conseils de gérance et de surveillance) apparaissent motivées par un quelconque appât du gain.

On le voit, Godin a dû, confronté à de multiples difficultés, modérer son idéal de démocratie industrielle en limitant les responsabilités confiées aux membres les moins éduqués ou capables de son personnel. Il a cependant cherché à appliquer à son Association sa conception de la République : un système profondément méritocratique, fournissant à chacun les moyens de développer au maximum ses capacités intellectuelles et professionnelles. Cette mise en responsabilité, cette invitation permanente à la prise d'initiative sont à ses yeux le meilleur moyen d'éduquer les ouvriers, de les préparer à prendre en charge la direction de l'Association. Celle-ci, par son fonctionnement, crée ainsi les conditions d'un progrès des compétences du personnel et, à terme, sur peut-être plusieurs générations, fera naître une population de travailleurs capables d'en faire ce qu'elle aurait dû être dans l'idéal de son Fondateur, une « République industrielle »⁹⁵. Cette volonté affirmée de préparer les ouvriers à l'exercice de responsabilités et à une certaine « citoyenneté » coopérative apparaît caractéristique d'une époque marquée par une « ferveur démopédique » de la part des républicains qui souhaitent éduquer à la démocratie pour « former des acteurs politiques conscients »⁹⁶. C'est aussi le but visé par Godin et c'est pourquoi

⁹⁴ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, Article 83 du Règlement, p. 220.

⁹⁵ Titre donné par Godin à son dernier ouvrage, paru de façon posthume en 1889.

⁹⁶ Pierre Rosanvallon, *Le sacre du citoyen. Histoire intellectuelle du suffrage universel en France*, Paris, Gallimard, 1992, p. 468 et suivantes.

l'organisation de l'Association en 1880 représente une simple étape transitoire, dans laquelle le pouvoir est réservé à une élite minoritaire, choisie pour ses compétences et son implication : dans son fonctionnement, l'Association repose sur un équilibre précaire entre responsabilité individuelle et gestion démocratique qui n'est pas sans susciter, parmi les successeurs, des interprétations différentes et des conflits.

II. Les balbutiements d'une République industrielle

A. Entre démocratie et efficacité : l'équilibre de la gestion⁹⁷

Justification de la hiérarchie sociale

Condamnant fermement le communisme, Godin refuse catégoriquement la notion d'« égalité ». Pour lui, il est contre-nature de vouloir imposer une parfaite égalité entre les hommes. L'article premier de la Déclaration des droits de l'homme, qui affirme que « tous les hommes naissent libres et égaux en droits », est pour lui une aberration : la nature a fait les hommes forts ou faibles, plus ou moins intelligents, et doués de mérites différents. Tous les hommes n'ayant pas les mêmes goûts, les mêmes désirs dans la vie, l'égalité ne saurait être instaurée qu'« à la condition d'assujettir chacun au régime qu'elle prescrit [...] ; c'est le Despotisme collectif s'imposant à tous les individus »⁹⁸. Au contraire, Godin affirme que la Société doit offrir à chacun selon ses besoins d'une part, et selon ses mérites d'autre part : l'Association ne devra donc pas imposer une « égalité factice », mais valoriser les plus méritants de ses membres, afin que leur exemple incite à l'émulation.

C'est pourquoi, comme nous l'avons vu plus haut, l'Association est divisée en différentes « catégories sociales » – c'est le terme employé par les statuts – auxquelles s'attachent un certain nombre de droits et de devoirs. Deux catégories sont dites extérieures à l'Association : les « intéressés » sont les personnes qui possèdent des titres d'épargne, sans pour autant y travailler. Il s'agit la plupart du temps de retraités, ou d'héritiers. Ils n'ont aucun droit à participer aux différents conseils ou élections⁹⁹ : entièrement passifs, ils se contentent de toucher la part de bénéfices à laquelle leur donne droit la détention d'une part du capital. Les « auxiliaires », quant à eux, sont des travailleurs qui n'ont pas (encore) été acceptés dans l'Association, parce qu'ils n'en ont pas fait la demande ou qu'ils ne remplissent pas les conditions d'entrée. Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'ouvriers qui soit sont trop jeunes (il faut avoir 21 ans), soit n'ont pas encore travaillé suffisamment longtemps dans les usines (il faut au moins un an de présence). La périodicité de l'activité industrielle oblige à recruter un personnel saisonnier, souvent peu qualifié,

⁹⁷ Voir schéma en annexe n° 9.

⁹⁸ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., pp. 39-40.

⁹⁹ A l'exception des associés retraités, qui continuent de siéger à l'assemblée générale.

qui loue ses bras dans l'industrie lorsque l'on manque de personnel, et se reconvertisse vers l'agriculture lors des moissons ou des périodes de récolte. Ce sont essentiellement ces travailleurs saisonniers qui constituent le groupe des « auxiliaires » : en effet, ceux-ci n'étant parfois restés que quelques mois dans l'usine, comment estimer leurs droits aux bénéfices ? Comment leur confier un rôle dans la gestion ou l'administration de la Société ? Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'aient aucun droit : ils sont extérieurs à l'Association, mais sont membres du personnel. En tant que tels, ils participent à la mutualité, ainsi qu'à l'élection de certains conseils qui sont élus par l'ensemble du personnel, en particulier le syndicat du travail, qui s'occupe de la caisse maladie et des questions de salaires.

L'Association elle-même est divisée en trois catégories : les « participants », les « sociétaires » et les « associés ».

		Participants	Sociétaires	Associés
Conditions d'admission	Age minimal	21 ans (et être libéré du service militaire)		25 ans
	Apprentissage de la vie collective	-	Loger dans les locaux de la Société du Familistère (pas de durée minimum)	Au moins 5 ans de vie dans les locaux de la Société du Familistère.
	Ancienneté dans les usines	1 an	3 ans	5 ans
	Autres	-		Savoir lire et écrire
Conditions d'exclusion		Ivrognerie Malpropreté de la famille et du logis Actes d'improbité Inassiduité au travail Indiscipline, désordre ou actes de violence Infraction à l'obligation de donner l'instruction aux enfants Tenue de débit de boissons sans l'assentiment de la Société		
Admission et exclusion par		Le Conseil de gérance et l'administrateur-gérant		L'assemblée générale des associés (majorité des 2/3)

Tableau 3. Les « catégories sociales » internes à l'Association

Chaque catégorie dispose à la fois de droits et de devoirs différents : les associés, qui ont fait preuve de leurs capacités en atteignant la catégorie supérieure, disposent des principales responsabilités. Mais les avantages qu'offre l'Association sont eux aussi très différents suivant les catégories sociales : les droits sur la mutualité sont en particulier très variables¹⁰⁰. De plus, les associés ont priorité pour le travail : cela signifie concrètement qu'en cas de crise économique entraînant la nécessité de licencier du personnel, chaque catégorie sera plus protégée que celle qui se trouve en-dessous. On renverra dans un premier temps les auxiliaires, puis les participants, etc. Ce système garantit que les ouvriers les plus anciens, donc les plus expérimentés, seront conservés

¹⁰⁰ Cf *supra* p. 63.

dans l'entreprise. Cette inégalité entre les catégories est justifiée par Marie Moret comme l'expression du rapport de causalité entre le droit et le devoir : les catégories supérieures sont récompensées par plus de droits pour avoir mieux accompli leur devoir, c'est-à-dire avoir davantage travaillé au progrès de la vie humaine¹⁰¹.

Dans les premiers temps, c'est Godin lui-même, disposant en tant que Fondateur de pouvoirs particuliers, qui nomme les premiers associés jusqu'à ce que ceux-ci soient assez nombreux pour constituer une assemblée générale chargée de la cooptation des nouveaux associés. Les critères de sélection fixés par les statuts nous montrent que l'ancienneté dans l'usine et le fait d'habiter le Familistère sont principalement valorisés. Mais le critère le plus fondamental est stipulé, brièvement, à l'article 9 des statuts : « Ces titres [d'associé, sociétaire ou participant] reposent sur la différence des mérites et des services rendus à l'Association »¹⁰². L'ancienneté et la moralité ne sont donc que des éléments permettant de mesurer le mérite de chacun : avant toute chose, le passage dans la catégorie supérieure doit récompenser l'implication personnelle dans le travail et la vie collective de l'Association. Cet effort fourni justifie les nombreux avantages qui s'attachent à la fonction : à chacun selon son mérite. Ainsi, Godin affirme dès 1877 que « les premiers associés seront ceux qui ont rendu le plus de services, qui ont donné le concours le plus ancien et le plus décidé à l'œuvre »¹⁰³. Dans la même conférence, il insiste sur l'impossibilité de ne constituer qu'une seule catégorie sociale, en soulignant l'injustice que représenterait le fait d'offrir des avantages égaux à tous sans tenir compte de l'ancienneté, des efforts fournis ou encore du lieu d'habitation.

Habiter le Familistère est en effet indispensable pour accéder aux catégories supérieures : comment expliquer cette sélection en fonction du lieu d'habitation ? La réponse réside dans les longs développements de Godin sur l'éducation intégrale fournie par l'habitation unitaire. L'Association n'est pas simplement une institution permettant une gestion originale d'une entreprise : elle est, aux yeux de Godin, le stade ultime de la coopération, celui qui assemble en un même espace la coopération de production, de consommation et d'habitation. Refuser d'habiter au Familistère, c'est s'exclure soi-même de l'Association, c'est se contenter d'un rôle passif. Le Familistère est un lieu de vie, mais surtout un espace d'apprentissage de la vie collective : de cette union constante des habitants doit naître une population de coopérateurs, conscients de l'intérêt général, avides de s'instruire et de progresser, désireux de s'impliquer dans la conduite de l'Association. Voilà pourquoi il est nécessaire, dans l'esprit de Godin, d'avoir vécu un certain nombre d'années au Familistère avant de se voir confier des responsabilités. Ce n'est pas que cela prouve quoi que ce soit : un Familistérien n'est pas, en soi, plus méritant qu'un autre. Mais,

¹⁰¹ Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, op. cit., Tome 2, p. 29.

¹⁰² Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 92.

¹⁰³ Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, op. cit., Tome .3, p. 62.

pendant ces années, l'influence du milieu se sera exercée et l'exemple donné par les familles plus anciennes aura créé une « saine émulation »¹⁰⁴.

Est-ce à dire que le Familistère est un instrument de sélection des plus méritants, dont les autres seraient exclus ? On sait aujourd'hui que c'est dans ce sens que le système a évolué, créant une forme d'exclusion des non-Familistériens, mais ce phénomène a-t-il été voulu par Godin ? *A priori*, la réponse est non : le fait de réserver aux plus méritants et aux plus capables les plus hautes fonctions de l'Association devait se faire à l'intérieur même du Familistère. Ne sont exclues de l'habitation commune que les familles incapables de respecter les règles de la vie en collectivité. Il apparaît clairement que Godin a cherché, jusqu'à la fin de sa vie, à toujours offrir à son personnel la possibilité de s'installer au Familistère, comme le montre la construction de nouveaux corps de logements lorsque les pavillons centraux se révélèrent insuffisants. À quel moment Godin aurait-il arrêté ces constructions ? Fourier avait estimé que la population du Phalanstère devait se limiter à un nombre avoisinant les 1 200 personnes : la communauté du Familistère pouvait-elle s'étendre indéfiniment ? On n'a évidemment pas de réponse à cette question ; cependant, il est très clair que Godin considérait le Familistère non pas comme une œuvre extraordinaire, réservée à une minorité éclairée, mais bien comme ce qui devait être la solution à la question du paupérisme ouvrier. Pour lui, le Familistère représente l'avenir du logement, et pas seulement du logement ouvrier puisque lui-même, ses directeurs, ses ingénieurs y vivent : il est donc difficile d'imaginer qu'il aurait fait le choix de laisser une importante partie de son personnel vivre en dehors. Cependant, une modification de taille est introduite par lui dans les statuts en 1885, avec l'approbation de l'assemblée générale : toute allusion au fait d'« habiter le Familistère » est supprimée et remplacée par « habiter les locaux de la Société du Familistère ». La distinction signifie que les titres de sociétaire ou d'associé, et les différents avantages sociaux qui les accompagnent, peuvent être accordés non seulement aux Familistériens, mais aussi aux ouvriers à qui l'Association louerait un logement traditionnel.

Il ne faut pas croire pour autant que Godin attende des miracles de la vie en collectivité : l'expérience des groupes lui a montré que l'influence du milieu, seule, ne ferait pas de ses ouvriers illettrés, souvent peu qualifiés, des coopérateurs autonomes. En 1877, force lui est de constater que les dix-huit années écoulées depuis la fondation de l'habitation unitaire n'ont pas suffi à préparer le personnel et que le haut idéal social, le sentiment désintéressé du bien commun, les capacités de gestion ne pourraient être atteints que sur plusieurs générations¹⁰⁵. C'est pourquoi il lui apparaît essentiel de s'assurer que, même après sa mort, seuls les plus compétents exercent les responsabilités. Il met donc en place un système de sélection des chefs qui repose à la fois sur le concours et sur l'élection.

¹⁰⁴ Cf *supra* p. 78.

¹⁰⁵ Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, *op. cit.*, Tome 2, pp. 27-28.

Le concours et l'élection

Là encore, Godin dessine un parallèle entre l'Association et la République : pour lui, le seul moyen de réserver aux plus capables l'accès aux plus hautes fonctions est indiscutablement la conjonction du concours, qui juge les connaissances, et de l'élection, qui reconnaît la valeur personnelle et morale.

Ce que Godin appelle « concours » est l'obligation pour un individu candidat à un poste à responsabilités de passer une épreuve écrite ainsi qu'un entretien oral permettant de mesurer ses connaissances théoriques et pratiques. L'épreuve écrite ne consiste pas forcément en un sujet imposé, ou même en une série de questions, mais laisse souvent l'initiative au candidat. À tout moment de l'année, il est possible de déposer un mémoire afin de faire la demande d'un autre poste, d'un avancement ou même d'une augmentation de salaire¹⁰⁶. Ce mémoire est étudié par le conseil de gérance qui appelle ensuite le candidat à un entretien oral pour vérifier ses connaissances, sa valeur intellectuelle et morale, et enfin juger si ses capacités et aptitudes correspondent à l'objet de sa demande. Tout recrutement à un poste, d'ouvrier, d'employé, de directeur, doit se faire selon cette méthode : les concours peuvent être ouverts à des personnes étrangères à l'Association, mais en cas de rivalité, le membre de l'Association a priorité. C'est également sur concours que sont élus les associés autorisés à siéger dans les conseils centraux. Le conseil de surveillance est en effet composé de trois associés, élus par l'assemblée générale pour trois ans ; de la même façon, l'assemblée générale élit trois associés pour siéger au conseil de gérance¹⁰⁷. Pour être éligible à cette fonction, un associé devra avoir au préalable passé un concours, consistant cette fois-ci en une unique épreuve écrite : la remise d'un « mémoire exposant ses idées sur : 1/ les devoirs des conseillers envers l'Association, 2/ les attributions que comporte son emploi, 3/ les propositions qu'il croit profitables à l'intérêt commun »¹⁰⁸. Le conseil de gérance consulte ces mémoires et choisit les candidats admis comme « auditeurs », c'est-à-dire pouvant se présenter au suffrage de l'assemblée générale. Le concours est donc soit un moyen de recrutement, soit une première étape dans une sélection que vient conclure le système de l'élection. Les deux sont pour Godin complémentaires : « Par le concours, le candidat fait preuve de capacité suffisante ; par l'élection, il établit que le fonctionnaire jouit de la confiance et de l'estime des associés »¹⁰⁹.

Il existe un certain nombre de fonctions électives dans l'Association du Familistère ; seule celle de l'administrateur-gérant est définitive : élu à vie par l'assemblée générale, il ne peut être démis de ses fonctions que par les associés, et selon certaines conditions. La périodicité des autres fonctions varie entre un et trois ans. De façon générale, sont soumis à l'élection la plupart des

¹⁰⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, Article 3 du règlement, p. 189.

¹⁰⁷ Cf *infra* p. 78.

¹⁰⁸ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, Article 10 du règlement, p. 191.

¹⁰⁹ *Id.*, p. 72.

postes à responsabilité : le suffrage apparaît ainsi comme un instrument de légitimation de l'autorité. Le cas le plus frappant est celui du surveillant d'atelier : il est élu annuellement par le personnel de chaque atelier. Sachant lire et écrire, ayant l'interdiction de tenir un débit de boissons en dehors du travail, le candidat au poste de surveillant se présente au suffrage du personnel : c'est cependant le conseil de gérance qui a le dernier mot, choisissant parmi les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de voix. Les fonctions d'autorité sont donc majoritairement électives : le pouvoir confié à leurs titulaires repose sur l'assentiment des membres de l'Association.

Néanmoins, toutes les fonctions, loin de là, ne sont pas électives : les postes de directeurs, en particulier, sont attribués par le gérant, avec l'approbation du conseil de gérance. La raison en est que Godin, là encore, a connu par le passé de nombreuses désillusions dans ses tentatives de mettre en place des élections. À la fin des années 1860, il souhaite instaurer un système de primes récompensant les travailleurs les plus méritants : l'objectif est de valoriser le Travail, tout en mettant en avant des personnalités destinées à servir d'exemple et, peut-être, à former l'avant-garde de la future Association. Malheureusement, l'échec est cuisant : chaque suffrage est marqué par un fort éparpillement des voix. En clair, les ouvriers ont tendance soit à voter pour eux-mêmes, soit à s'entendre en petits groupes afin de se partager ensuite la prime¹¹⁰. De même, lors de l'expérience des groupes de 1877, Godin constate que, lors de l'élection des conseils, les élus sont des membres de l'Association exerçant déjà des responsabilités, comme par exemple le directeur de la fonderie¹¹¹. Autrement dit, le système électoral montre une double limite : d'une part, l'intérêt personnel prime sur l'intérêt général, surtout lorsqu'il y a un enjeu financier, et d'autre part les ouvriers manquent encore une fois de l'expérience et de la confiance en soi nécessaires pour briguer des responsabilités. Obligé de reconnaître que l'élection ne garantit pas forcément un choix rationnel du meilleur candidat possible pour le bien commun, Godin renonce à mettre en place un système électoral lorsque celui-ci risquerait de mettre en danger l'avenir de l'Association. Ainsi, le choix des directeurs qui siègent au conseil de gérance est confié à la gérance elle-même, l'assemblée générale étant simplement invitée à approuver ces désignations : Marie Moret explique cette décision en affirmant que Godin ne voulait pas « laisser à la bonne volonté d'un corps électoral plus ou moins éclairé, plus ou moins impartial, la faculté d'admettre au conseil d'administration les principaux chefs de service »¹¹². Encore une fois, on retrouve les principaux griefs de Godin : manque d'instruction et d'expérience, absence de conscience de l'intérêt général. Ces échecs répétés le conduisent par conséquent à organiser l'Association d'une façon différente de ce qu'il aurait souhaité, en concentrant les pouvoirs dans les mains de

¹¹⁰ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie*, op. cit., p. 229.

¹¹¹ *Id.* p. 271.

¹¹² Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, Tome 3, op. cit., p. 441.

l'administrateur-gérant, seul responsable légal de l'entreprise, et en les compensant par des instances collectives de gestion et de négociation

Entre responsabilité personnelle et gestion collective

Juridiquement, la Société du Familistère de Guise a pris la forme d'une société en commandite simple : ce choix de ce statut repose sur les plus grandes facilités qu'il offre pour la mise en place de l'organisation complexe de l'Association¹¹³. Cela signifie que les membres de l'Association sont les commanditaires de la Société, détenteurs du capital, mais ne disposant pas de pouvoirs autres que ceux que leur accordent les statuts. L'administrateur-gérant est, de son côté, le commandité : il détient l'essentiel des pouvoirs au sein de la Société et est l'unique responsable de ses résultats vis-à-vis des tiers.

Cette organisation juridique a pour Godin le mérite de lui permettre d'imposer un certain nombre de grands principes de fonctionnement :

- Tout d'abord, *ne pas ouvrir le capital à une personne extérieure à l'Association*. Le personnel des usines et du Familistère doivent rester les seuls propriétaires de la Société. C'est pourquoi il est hors de question de créer une société par actions qui pourraient se revendre, se négocier et voir leur valeur évoluer. Les seules personnes autorisées à détenir des parts de capital sans pour autant travailler pour l'Association sont, on l'a vu, les « intéressés », anciens travailleurs ou héritiers. La gérance a le droit de leur racheter leurs parts de capital et doit donner son accord à toute vente de ces parts : on s'assure alors que les seules personnes qui achètent des parts soient déjà membres de l'Association ou « intéressés », afin que ne se crée pas un marché parallèle.

- Second principe, *ne pas donner de pouvoir aux simples détenteurs de parts du capital*. Ce n'est pas le fait de posséder une « action » de la Société qui donne le droit de participer à sa gestion, mais le fait de participer à son activité. C'est en tant que travailleurs, et non en tant que capitalistes, que les ouvriers sont appelés à voter, ou les associés conviés à siéger en assemblée générale. Dans une société en commandite simple, les commanditaires ne participent pas à la gestion des affaires : les intéressés, quel que soit leur nombre, ne pourront pas se servir de la part de capital en leur possession pour influencer sur l'avenir de l'Association. Leur rôle se borne à recevoir chaque année les intérêts correspondant à leur part de capital, d'où leur nom.

- Enfin, il s'agit de *limiter la responsabilité au seul commandité*. Seul le gérant est responsable, ce qui signifie que, si les bénéfices sont partagés entre les membres de l'Association, les pertes ne seront pas, elles, mutualisées. En dehors de leur part de capital, les ouvriers ne peuvent rien perdre. Godin répond sur ce point au discours justifiant la fortune des patrons par le risque encouru : selon ce discours, puisque le patron est le seul à avoir quelque chose à perdre en cas de

¹¹³ Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs*, op. cit., p. 105.

faillite, il doit aussi être le seul à gagner en cas de bénéfices. Si l'on partage les bénéfices, on doit partager aussi les risques. Godin récuse ce raisonnement en affirmant que, si les ouvriers ont naturellement un droit sur les bénéfices qu'ils ont contribué à produire, ils ne doivent pas pour autant être pénalisés en cas de pertes. Selon lui, en effet, ce serait les pénaliser deux fois, car pertes financières ou faillite entraînent inévitablement pour l'ouvrier baisse de salaire, chômage partiel ou total. Le capitaliste engage sa fortune, l'ouvrier engage sa force de travail : ce n'est que sur ces points qu'ils peuvent être responsables.

Evidemment, au-delà de ces principes, se pose également la question de l'efficacité de la gestion : étant donné le manque de compétences économiques des ouvriers, il est évident que la concentration des pouvoirs dans les mains du gérant, choisi pour ses capacités professionnelles et morales, sert aussi de protection contre les erreurs de stratégie industrielle ou commerciale. Cette concentration n'est cependant pas totale : si le gérant a le dernier mot sur beaucoup de décisions, il doit tenir compte d'un certain nombre de conseils, qui peuvent être consultatifs ou exécutifs, et qui ont pour attribution la prise de décision collective, la négociation ou encore la conciliation.

Parmi les organes de *décision collective*, on trouve en premier chef le conseil de gérance, qui assiste le gérant dans presque toutes ses décisions. Il se compose des dix directeurs de services dont les fonctions donnent statutairement droit à siéger au conseil, ainsi que de trois associés élus pour trois ans par l'assemblée générale des associés. Les directeurs peuvent ne pas être associés : Godin souhaite que les plus hautes fonctions soient attribuées aux plus compétents et n'hésite pas à recruter en dehors de l'Association, parmi les meilleurs sortants des écoles d'Etat. C'est notamment le cas de Louis Colin, major de la promotion 1884 des Arts et Métiers de Châlons¹¹⁴, qui est démarché par Godin en 1886 pour intégrer l'usine¹¹⁵. Cependant, en cas de vote, seuls les associés peuvent participer au scrutin. Le conseil de gérance se décline en trois différents conseils : le conseil du Familistère, qui doit se réunir une fois par semaine, ne se compose que des membres associés du conseil. Il étudie toutes les questions qui concernent les logements, les magasins, les écoles, etc. Le conseil de l'industrie se réunit une fois par semaine également : composé des mêmes membres que le conseil de gérance, il discute des questions concernant le bon fonctionnement de l'entreprise. Le conseil de gérance se réunit officiellement une fois par mois : le titre de « conseil de gérance » semble donc être réservé à une sorte de séance plénière mensuelle, même si la composition similaire de ces trois conseils rend cette distinction très formelle. Le conseil de gérance a deux types d'attributions : d'une part, il donne son avis sur un certain nombre de points, allant des mises en retraite aux licenciements pour manque d'ouvrage, des approvisionnements aux travaux extraordinaires à faire. Il étudie les propositions émises par les membres de l'Association, individuellement ou en comité d'études, ainsi que les mémoires

¹¹⁴ AN, F 12 / 8857, Dossier de Légion d'honneur de Louis Colin.

¹¹⁵ CNAM, FG 15, Correspondance entre Godin et Colin, août 1886.

remis par les associés souhaitant se présenter à l'élection des membres élus du conseil de gérance ou du conseil de surveillance. De plus, le conseil de gérance a pour attribution de décider des admissions et exclusions : nouveaux participants ou sociétaires, entrée au Familistère, proposition de renvoi d'un associé (à soumettre au vote de l'assemblée générale). Enfin, il délibère sur les dépenses de l'Association en faveur des œuvres sociales : subventions aux caisses de maladie et de retraites, dépenses pour les écoles, entretien de boursiers dans les écoles d'Etat. L'administrateur-gérant préside donc le conseil de gérance, mais a cependant l'obligation d'une part de discuter de ses choix industriels et commerciaux, et d'autre part d'obtenir l'accord du conseil pour un certain nombre de décisions. Celles-ci, par ailleurs, doivent souvent être ensuite ratifiées par le second organe de décision collective de l'Association, l'assemblée générale des associés.

Celle-ci se réunit une fois par an en session ordinaire, et autant de fois que nécessaire au cours de l'année si le gérant a besoin de lui soumettre une question qui relève de ses attributions. En session ordinaire, un dimanche à la fin du mois de septembre ou au début du mois d'octobre¹¹⁶, les associés sont invités à se réunir dans le théâtre. Le gérant ainsi que le conseil de gérance président l'assemblée. L'administrateur-gérant prononce en premier lieu un rapport sur la situation morale, industrielle et commerciale de l'Association, dans un discours qui se révèle souvent extrêmement riche en informations. Le conseil de surveillance présente ensuite son propre rapport sur l'année écoulée. Avant de passer aux votes, chaque associé a le droit de prendre la parole et d'entamer une discussion sur tous les points mis à l'ordre du jour. Celui-ci commençant toujours par le rapport du gérant, on peut considérer que tous les aspects de la vie de l'Association se trouvent d'emblée abordables dans la discussion finale. Une fois celle-ci terminée, on passe aux votes : l'assemblée est appelée à approuver les rapports du gérant et du conseil de surveillance. Ce vote prend ainsi la forme d'une sorte de « motion de confiance », d'approbation de la gestion passée. On vote ensuite sur toutes les questions qui relèvent de la décision de l'assemblée générale : admission ou exclusion d'un associé, élection des trois membres du conseil de surveillance et des trois membres élus du conseil de gérance, élection ou renvoi de l'administrateur-gérant, modification des statuts ou du règlement des mutuelles, augmentation du capital. Enfin, l'assemblée générale donne son avis sur toute décision extraordinaire que souhaiterait prendre le gérant, telle que l'achat d'un immeuble, des emprunts, ou toute autre dépense inhabituelle.

A ces deux organes de décision que sont le conseil de gérance et l'assemblée générale s'ajoute un autre conseil, qui dispose d'une *fonction de négociation*. Le « syndicat du travail », élu par l'ensemble du personnel, est composé de dix-huit membres également en charge de la mutualité du Familistère : neuf sont élus par l'ensemble du personnel et les neuf autres uniquement par les Familistériens. Ces élus jouent le rôle de délégués du personnel, chargés de discuter avec l'administrateur-gérant des « questions de salaire et de travail » : ils lui soumettent les points en

¹¹⁶ Les exercices comptables de l'entreprise se clôturent le 30 juin, et ce jusqu'en 1960.

litige et l'administrateur les réunit pour trouver une « solution conforme aux intérêts communs »¹¹⁷. Au besoin, en cas de désaccord, le gérant peut réunir conjointement le syndicat du travail et le conseil de gérance pour tenter d'aboutir à un consensus. Il s'agit là d'une véritable innovation : la question de la représentation du personnel et de son droit à négocier collectivement ses conditions de travail font l'objet, sur le plan national et au sein de nombreuses entreprises, de débats houleux. Mis à part l'exception que constitue la création par Léon Harmel, en 1875, d'un organe de représentation ouvrière¹¹⁸, ce n'est qu'à partir de la fin du siècle que l'on voit timidement apparaître des délégués du personnel, soit à la suite d'un conflit social comme au Creusot¹¹⁹, soit sous la contrainte de la loi dans le cas des mines¹²⁰.

On le voit, la responsabilité personnelle de l'administrateur-gérant et les importants pouvoirs qui lui sont attribués sont contrebalancés par l'existence de multiples conseils dans lesquels les ouvriers sont invités à prendre la parole, proposer des initiatives, voire statuer sur certaines décisions. Pour autant, peut-on parler de contre-pouvoirs vis-à-vis de l'administrateur-gérant ?

Pouvoir et contre-pouvoirs

Dans un sens, il est certain que les différents conseils peuvent représenter un obstacle aux prises de décision du gérant : sur les points les plus vitaux, les décisions qui impliquent un risque pour la Société, l'administrateur-gérant est soumis à un vote soit du conseil de gérance, soit de l'assemblée générale, voire des deux. De plus, il existe également des garde-fous puissants qui visent à protéger l'Association.

Tout d'abord, si l'assemblée générale peut approuver une modification des statuts, celle-ci doit respecter de strictes conditions. Toute demande de modification ne peut provenir que des associés, et au moins des deux tiers d'entre eux. Si le gérant souhaite modifier les statuts, il ne peut le faire qu'en priant les associés d'en formuler la demande par écrit. De plus, les points sur lesquels peuvent porter ces modifications sont restreints.

¹¹⁷ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., Article 71 des statuts, p. 215-216.

¹¹⁸ Léon Harmel, industriel textile de la Marne, met en place au sein de sa filature des œuvres sociales considérées comme l'exemple-type du patronage d'inspiration chrétienne. Pierre Trimouille, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val des Bois (1840-1914). Fécondité d'une expérience sociale*, Lyon, Centre d'histoire du catholicisme, 1974 ; Joan L. Coffey, *Léon Harmel. Entrepreneur as Catholic Social Reformer*, Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press, 2003.

¹¹⁹ René-Pierre Parize, *Le Creusot 1898-1900 : la naissance du syndicalisme et les mouvements sociaux à l'aube du XXe siècle*, Le Creusot, Nouvelles Editions du Creusot, 2009.

¹²⁰ Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale: le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise, 1890-2002*, Paris, Syllepse, 2003 et Jacques Le Goff, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR, 2004.

Ne peuvent être modifiés au sein de l'Association :

- Les rapports entre le capital (les intéressés) et le travail (les membres de l'Association), que ce soit pour la représentation ou le partage des bénéfices ;
- La hiérarchie sociale au sein de l'Association, c'est-à-dire les critères d'acceptation dans les catégories sociales ou le mode d'accession à l'assemblée générale ou au conseil de gérance ;
- Le mode de transmission du capital entre les différents membres de l'Association¹²¹ ;
- La « part du faible », c'est-à-dire les dépenses consacrées à la mutualité et à l'instruction
- Les prérogatives particulières du Fondateur, qui lui permettent de faire exception sur certains points des statuts, exception par ailleurs prévues dans les statuts.

Tableau 4. Aspects des statuts impossibles à modifier

Quel est le but de ces restrictions ? La dernière est facile à expliquer : Godin, en tant que fondateur, en tant aussi qu'unique fournisseur du capital de l'Association, a tenu à protéger sa fonction contre toute tentative d'exclusion de sa propre œuvre. Pour le reste, il apparaît clairement que Godin craint une éventuelle mainmise des détenteurs du capital sur l'Association : il cherche donc à s'assurer qu'il ne sera pas possible d'attribuer des pouvoirs aux intéressés, ou de remettre en cause la hiérarchie sociale et la prééminence du Familistère, supposées dans son esprit garantir le caractère « coopérateur » d'une méritocratie démocratique.

La seconde limite aux pouvoirs du gérant est représentée par le conseil de surveillance élu par l'assemblée générale des associés. Ces trois associés ont en effet pour attribution de surveiller les opérations comptables et, ainsi, de vérifier que le rapport annuel présenté par le gérant est bien conforme à la réalité de la situation. C'est une fonction qui nécessite par conséquent une importante connaissance des rouages d'une entreprise : ne doivent y accéder que des ouvriers ou employés très cultivés et expérimentés. Mais surtout, le conseil de surveillance a le pouvoir de proposer à l'assemblée générale un vote en faveur du renvoi de l'administrateur-gérant. Celle-ci prend sa décision après avoir écouté à la fois le rapport des conseillers de surveillance et la défense du gérant, par un vote qui est sans appel. Cette procédure des ouvriers contre leur gérant ne peut cependant intervenir que dans le cadre de motifs bien précis :

- Le non versement d'intérêts au capital pendant deux ans de suite ;
- Pertes de plus de 500 000 F dans des opérations faites contre l'avis du conseil de gérance ou de l'assemblée générale ;
- Inobservation des prescriptions relatives aux réunions des différents conseils ;
- Non nomination aux emplois supérieurs après une vacance de plus de trois mois ;
- Détournement de fonds ou prise d'intérêts dans des opérations industrielles ou commerciales.

Tableau 5. Motifs statutaires de renvoi de l'administrateur-gérant par les associés

¹²¹ Cf *supra* p. 48.

On trouve donc comme principales raisons de révocation du gérant une malhonnêteté manifeste ou une gestion défaillante entraînant des déficits ou des bénéfices réduits¹²², mais également une tendance à personnaliser son pouvoir : s'il ne réunit pas les conseils ou ne nomme pas de directeurs, c'est qu'il aura pris ses décisions seul ou en compagnie d'un nombre restreint de conseillers, ce qui peut lui valoir une sanction irrévocable.

Néanmoins, il faut relativiser l'importance de ces contre-pouvoirs. Tout d'abord, les organes de décision que sont le conseil de gérance et l'assemblée générale ne statuent pas forcément sur toutes les décisions. Le plus souvent, les statuts les appellent à discuter, à délibérer ou à donner leur avis. Les clauses de révocation du gérant évoquent ainsi des « opérations faites contre l'avis du conseil de gérance ou de l'assemblée générale » : cela signifie que le gérant est libre de ne pas tenir compte des avis émis par les conseillers ou par les associés. Simplement, s'il a commis une erreur à cette occasion, il risque la perte de son poste : le gérant est donc autorisé à avoir raison contre les assemblées. Cela nous amène au second point qui limite les contre-pouvoirs existants : la faiblesse des instances chargées de régler d'éventuels conflits. Il existe pour cela un comité de conciliation, composé de trois membres choisis annuellement par l'ensemble des membres de l'Association parmi les individus déjà membres d'un autre conseil, quel qu'il soit. Dans le cas où celui-ci échouerait à régler le différend, Godin appelle les membres de la Société à « ne point donner le scandale d'un procès » mais à nommer des arbitres chargés de trouver un compromis et de trancher le conflit. Si l'une des parties refuse la décision, cela peut devenir un motif d'exclusion. Cependant, en dehors de ces articles évoquant ce comité et ses attributions, les statuts restent parfaitement muets sur un éventuel problème : les termes de « conflit » ou même de « désaccord » sont quasiment absents du texte. On le voit pourtant, ce comité de conciliation, même assisté d'arbitres extérieurs, ne dispose pas des pouvoirs nécessaires à faire appliquer ses décisions. Qu'en est-il si le conflit est collectif, et non personnel ? Si le Syndicat du travail et la gérance sont en désaccord profonds sur les questions de salaires ? Si l'assemblée générale refuse de voter les rapports ?

L'organigramme de la Société du Familistère repose sur un équilibre fragile entre le gérant, qui est l'unique responsable, et les associés, qui seuls « représentent » l'Association. Si l'administrateur-gérant, dans les faits, semble avoir toujours le dernier mot, l'éventualité d'une opposition collective à ses décisions ne semble pas avoir été envisagée. Malgré les difficultés rencontrées lors de ses précédentes expériences, Godin est apparemment resté convaincu que l'origine des problèmes ne pouvait résider que dans un manque d'implication ou un manque d'expérience des ouvriers. Si ceux-ci ne savent pas se décider sur des points trop compliqués de la gérance ou s'ils n'éprouvent pas le désir de participer aux discussions, les statuts ont prévu des méthodes soit pour les y encourager, soit le cas échéant pour se passer de leur participation.

¹²² La première clause signifie en effet que l'administrateur-gérant peut être mis en cause si, pendant deux années consécutives, les bénéfices disponibles avant la répartition sont inférieurs à 5% du capital.

Cependant, rien n'est prévu pour le cas où des ouvriers s'impliqueraient réellement, mais avec des positions différentes de la gérance. Les textes rédigés par Godin n'apportent donc pas toutes les réponses, qui ne pourront ressortir que de la mise en pratique. Les statuts de l'Association trouvent là leur principale faiblesse, issue de la totale confiance de Godin en la possibilité d'une décision collective, sur l'aboutissement inévitable à un consensus lorsque chacun a en vue l'« intérêt commun ». Cette ambiguïté et le manque de précision de Godin quant aux moyens de régler un éventuel conflit ont des conséquences immédiates sur l'appropriation de l'Association par ses successeurs : alors que la gérance continue de considérer les ouvriers comme incompetents et peu impliqués dans la gestion, certains associés en revanche revendiquent des responsabilités supplémentaires et une évolution démocratique de l'Association.

B. Une « dérive coopérative » ?

La thèse soutenue dans les années 1970 par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier¹²³ avance l'idée d'une précoce décadence de la population familistérienne qui se serait rapidement montrée incapable de s'approprier le système légué par Godin. Cette affirmation, qui s'appuie essentiellement sur les témoignages des différents administrateurs-gérants de l'époque, souligne notamment la tendance à une transmission héréditaire du titre d'associé, mais aussi une certaine perte de valeurs morales chez les Familistériens qui chercheraient à profiter des bienfaits de l'Association sans véritablement en assumer la charge.

Autorecrutement des élites

On l'a vu, l'ensemble de l'organisation de la Société a été pensé par Godin dans le but de permettre l'ascension sociale et la valorisation des « capacités » : associés, conseillers de gérance ou de surveillance et même l'administrateur-gérant doivent être choisis sur leurs mérites, grâce à un système couplant le concours et l'élection. Malgré les multiples précautions prises dans les statuts, le mode de sélection de ces élites tend pourtant à reposer plus sur l'ancienneté et les liens familiaux que sur le mérite professionnel.

Parmi les multiples critères qui conditionnent l'accès au statut d'associé, celui du mérite devait en effet dominer les autres, malgré toute la difficulté de mesurer le talent des candidats. Mais comme seuls peuvent se porter candidats les salariés qui remplissent les autres conditions, et en particulier les cinq ans d'ancienneté dans les locaux du Familistère, l'accès à l'habitation sociétaire devient une première étape indispensable à l'ascension sociale. Le problème qui se pose rapidement à l'Association est l'absence de logements vacants dans les locaux du Familistère : comme les associés mis à la retraite peuvent conserver leur logement et qu'aucun autre bâtiment n'est construit après 1888, il n'y a qu'en cas de mise à la retraite d'un non-associé, de départ

¹²³ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération..., op. cit.*

volontaire ou de décès qu'un logement devient disponible. Rompant avec la volonté affichée de Godin de poursuivre les constructions de logements pour s'adapter aux besoins d'un personnel croissant, les successeurs n'évoquent jamais la possibilité de lancer de nouveaux travaux. Pour pallier le manque de logements, les mansardes des pavillons centraux sont aménagées pour accueillir de nouveaux entrants, célibataires ou jeunes couples sans enfants, et sont en 1911 toutes occupées¹²⁴. Si dans un premier temps on peut constater que les successeurs de Godin accélèrent le recrutement de nouveaux associés, ce manque de logements vacants impose un ralentissement de ce recrutement, puis une stabilisation du nombre d'associés. Sur le graphique présenté en annexe¹²⁵, on voit la composition de l'Association se modifier assez rapidement avant de se stabiliser, avec un nombre d'associés quasi immuable – autour de 360 actifs et une soixantaine de retraités – et un nombre restreint de sociétaires, environ une soixantaine à la Belle Epoque.

Choisir les futurs associés, c'est donc avant tout choisir les nouveaux Familistériens, tâche qui revient au conseil de gérance. Or, là encore, la tendance s'éloigne des principes méritocratiques et anti-héréditaires de Godin pour privilégier les enfants nés au Familistère, et surtout les garçons. Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène : tout d'abord, il est évident qu'il existe vis-à-vis de cette question une forte demande des familles. Les enfants ont été élevés ensemble, dans un système qui leur a appris que leur destin était de poursuivre l'œuvre dans l'usine et dans l'Association : comment, alors, leur refuser de continuer à vivre dans l'habitation collective ? De plus, du point de vue de la gérance, ces enfants représentent la population idéale : habitués au mode de vie et au règlement, ils ont déjà intériorisé les normes du système et ne poseront aucun problème¹²⁶. On voit donc se constituer, dans la liste des associés, de véritables dynasties familiales dans lesquelles le titre se transmet essentiellement de père en fils. Ainsi, à la mort de Godin, on compte parmi les associés un personnage appelé Jean-Baptiste Dirson : dans les années qui suivent, sont successivement élus associés, en 1891 André, en 1892 Arthur, en 1896 Paul et en 1901 Edmond Dirson. La liste est non exhaustive, et ne rend pas compte des femmes de la famille, les Marie, Maria, Julie... qui ont épousé des Familistériens et apparaissent dans le recensement de 1911¹²⁷. Il y a ainsi un certain nombre de noms de familles particulièrement récurrents, les Louis, les Bray, les Halkin... Des familles entières se retrouvent donc au Familistère, dont les hommes sont associés, tandis que très peu de femmes sont élues, à l'exception des veuves qui gagnent ainsi un revenu et surtout la garantie de conserver leur logement¹²⁸.

¹²⁴ AM Guise, 1 F 7, Recensement de 1911.

¹²⁵ Voir l'évolution du personnel, annexe n° 11c.

¹²⁶ René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Marc Bédarida et Thierry Paquot (dir.), *Habiter l'utopie...*, op. cit., p. 218.

¹²⁷ AM de Guise, 1 F 7, Recensement de 1911.

¹²⁸ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise : Godin et le Familistère de Guise*, Manuscrit typographié non publié, 1978.

Ce phénomène d'autorecrutement à la fois familistérien et familial fait *a posteriori* l'objet d'une vive dénonciation de la part de René Rabaux, gérant de 1933 à 1954, qui y voit l'une des causes de cette « dérive coopérative »¹²⁹. Il est pourtant évident que les associés ne sont pas seuls responsables de cette évolution, puisque c'est le conseil de gérance qui choisit les nouveaux habitants et sélectionne les candidats au titre d'associé. De plus, on peut constater que le phénomène ne touche pas que les associés, mais concerne l'ensemble des élites de l'Association. Les directeurs de services, membres de droit du conseil de gérance, ne sont désormais plus des « capacités » choisies au dehors : alors que Godin surveillait les promotions des écoles professionnelles pour offrir un poste aux diplômés les plus brillants¹³⁰, la plupart des nouveaux directeurs sont issus de l'Association. À son arrivée à la gérance, Colin affirme sa volonté de recruter pour le remplacer à la tête du service des modèles « un homme ayant toutes les connaissances techniques voulues, [...] chimiste autant qu'ingénieur, [ayant] pratiqué dans des fonderies similaires »¹³¹. Pourtant, la composition du conseil de gérance ne se modifie pas dans les années suivantes, et l'on ne voit pas entrer dans l'Association de nouvelle « capacité ». Difficulté à recruter un ingénieur qualifié ? Existence d'une pression visant à privilégier les membres de l'Association ? Toujours est-il que le recrutement des directeurs se fait, lui aussi, exclusivement à l'intérieur de l'Association, et même du Familistère. Quant à l'administrateur-gérant lui-même, son élection repose moins sur le jugement de son mérite par les associés que sur un adoubement du prédécesseur. Sur son lit de mort, Godin avait exprimé le souhait que soit élu Louis Colin, qu'il avait lui-même embauché et visiblement formé pour ce poste. Mais celui-ci l'avait refusé, jugeant qu'à l'âge de 23 ans il n'était pas prêt pour ces responsabilités¹³². Les associés demandent donc à Marie Moret, que Godin avait épousée quelques années auparavant, d'assumer la gérance : ce ne sont pas alors ses capacités de chef d'industrie qui motivent ce choix, mais le souhait de la voir « servir d'instrument d'union »¹³³ entre les membres de l'Association. C'est donc en tant que symbole moral que Marie Moret assure une brève transition : après quelques mois, le conseil de gérance qu'elle préside désigne comme son successeur François Dequenue¹³⁴. Lors d'une seule assemblée générale, les associés approuvent ce choix du conseil et prennent acte de la démission de Marie Moret. Mais en 1897, après moins d'une décennie de gérance, Dequenue est poussé à la démission par un conflit avec les associés¹³⁵. Il choisit alors lui-même son successeur, désignant Louis Colin : celui-ci possède sur les autres directeurs l'avantage inestimable du suffrage *post-*

¹²⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, *op. cit.*, p. 1238.

¹³⁰ Dans le courrier par lequel il propose un poste à Louis Colin, Godin affirme son intention de recruter « des élèves distingués des écoles industrielles de France [dans] l'espoir de les faire arriver aux emplois supérieurs de l'établissement ». CNAM, FG 15, Courrier de Godin à Louis Colin, 31 août 1886.

¹³¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1897.

¹³² Les statuts, d'ailleurs, fixent à 25 ans l'âge minimum pour accéder à ce poste.

¹³³ CNAM, FG 33 (3d), Assemblée générale des associés du 17 juillet 1888.

¹³⁴ Il s'agit là d'une pratique imposée par les statuts, qui obligent les associés à nommer un « gérant désigné », équivalent du vice-président des États-Unis en ce qu'il est choisi pour prendre le relais en cas de décès ou de démission du gérant. La pratique semble disparaître par la suite.

¹³⁵ Cf *infra* p. 78.

mortem du Fondateur, en plus de ses qualités personnelles. Mais Louis Colin est également, entre temps, devenu le gendre de François Dequenue ; sachant que Charles Dequenue, le fils du gérant, est depuis le début des années 1890 le directeur de l'usine belge, cette nomination de Colin suggère la formation d'une dynastie patronale, dans laquelle le fils, ou à défaut le gendre, devient un maillon dans la transmission du patrimoine industriel¹³⁶.

Au-delà des qualités professionnelles de ces différents individus, qui apparaissent véritablement aptes à remplir les fonctions qui leur sont confiées, il faut constater que la tendance à sélectionner les élites de l'Association au sein de la Société elle-même, et plus particulièrement au sein du Familistère voire au sein de certaines familles, est un phénomène qui touche l'ensemble des institutions de la Société, et pas uniquement la catégorie des associés. À l'époque, cette tendance semble considérée comme parfaitement justifiée : les associés ont été désignés soit par Godin lui-même soit par leurs pairs comme les plus méritants et peuvent donc être regardés comme les plus dignes d'accéder aux principales responsabilités. Cependant, cette argumentation est remise en cause par les discours des administrateurs-gérants, qui tendent à dresser une image très sombre des véritables qualités et mérites des Familistériens.

Décadence morale

À la lecture des discours des administrateurs-gérants, lors des assemblées générales ou des Fêtes de l'enfance, se dégage en effet une description extrêmement noire et pessimiste des membres de l'Association en général et des associés en particulier. Si François Dequenue est sur ce point relativement modéré, se contentant d'évoquer des « accidents inhérents à la faiblesse humaine »¹³⁷ ou des « plantes parasites »¹³⁸ dont il s'agira de se débarrasser, Louis Colin est quant à lui beaucoup plus virulent. De sa nomination en 1897 jusqu'à la veille de la guerre, les reproches et les accusations s'accumulent et se durcissent, touchant à de nombreux aspects de la vie privée et professionnelle des ouvriers.

Principale critique, la tendance croissante des ouvriers à céder à l'alcoolisme fait l'objet de dénonciations répétées : l'« ivrognerie » de certains est ainsi fréquemment évoquée. Cette condamnation repose sur des arguments moraux, s'appuyant sur une lutte anti-alcoolisme qui se développe à la Belle Époque¹³⁹, mais déplore aussi les conséquences professionnelles et sociales de cette addiction. Les « absences non autorisées »¹⁴⁰ des ouvriers sont en effet dénoncées comme néfastes pour la bonne marche des usines, mais ce problème semble aux yeux du gérant bien

¹³⁶ Hervé Joly, « Fondateurs, héritiers et managers », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 777-782. Voir également *Entreprises et histoire*, n°9, septembre 1995 et n°12, juin 1996, numéros spéciaux « Dynasties d'entrepreneurs ».

¹³⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 7 octobre 1894.

¹³⁸ *Id.*, 2 octobre 1892.

¹³⁹ Dider Nourrisson, *Le Buveur du XIXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1990 ; Bertrand Dargelos, *La lutte antialcoolique en France depuis le XIXe siècle*, Paris, Dalloz, 2008.

¹⁴⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 27 septembre 1903.

moins grave que le poids que les « santés débiles résultant d'excès désordonnés »¹⁴¹ font peser sur les caisses de retraites et de maladie. Le phénomène est-il si général ? On l'a vu, il semble nécessaire de relativiser la hausse des charges sociales de l'Association, moins due à une « exploitation éhontée » de la part du personnel qu'à des changements structurels dans la composition de l'Association. Louis Colin lui-même reconnaît que la vivacité de ses critiques n'est pas proportionnelle au nombre de coupables :

*« On m'objectera que la grande majorité de notre personnel est assidue et travailleuse, je suis loin de le méconnaître, mais la petite minorité d'alcooliques, encore un peu je dirais d'ivrognes, n'est-elle pas trop grande ? »*¹⁴²

Il est donc difficile de mesurer la réalité de ces accusations : à sa première visite à Guise en 1897, Eugène Fournière, alors candidat aux élections législatives, note dans ses papiers personnels être « frappé par la bonne tenue et la sobriété » des ouvriers du Familistère¹⁴³. Mais à peine quinze ans plus tard, Marcel Cachin, de passage à Guise, note que « l'alcoolisme se développe beaucoup dans la ville »¹⁴⁴. La virulence des propos du gérant serait donc liée à la généralisation d'un phénomène jusque là minoritaire. Pourtant, à la veille de la guerre, Louis Colin commence à se féliciter de voir que les absences liées à l'alcool n'augmentent plus, même si elles ne diminuent guère¹⁴⁵. C'est que, dans ses discours, la dénonciation de l'ivrogne a peu à peu été remplacée par celle du « carottier » qui anticipe, exagère, voire simule une maladie ou un accident du travail pour obtenir une indemnité. Les bénéficiaires de la mutualité se divisent désormais entre les « vrais malades » et les autres, les malades chroniques qui se soignent en « fréquentant les auberges »¹⁴⁶, les « carottiers, les demi-malades et les paresseux qui mettent les institutions mutuelles au pillage »¹⁴⁷. Là encore, il est difficile de mesurer ce qui, dans ces discours, relève de la réalité ou du jugement moral. Au fil des années, le ton est de plus en plus dur, et l'on retrouve ce thème développé dans presque chaque discours du gérant : en même temps, l'étude des résultats des caisses de maladie ne semble pas montrer une élévation sensible du nombre de malades, ni de la durée de ces maladies. Dans la dernière décennie qui précède la guerre, on peut même constater une légère diminution du nombre de journées de maladie indemnisées par l'assurance des travailleurs.

¹⁴¹ *Id.*, 2 octobre 1898.

¹⁴² *Id.*, 1^{er} octobre 1905..

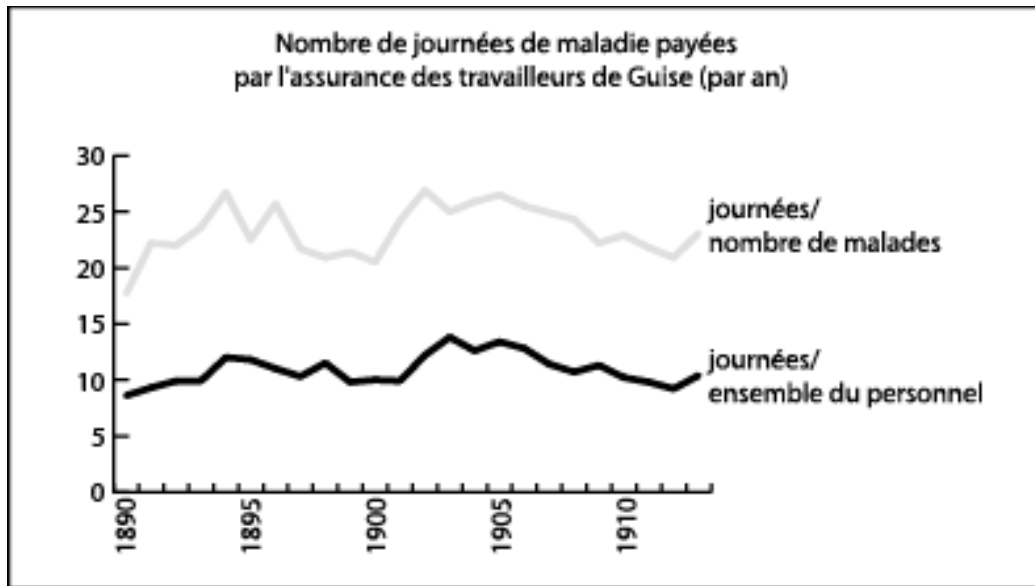
¹⁴³ AN, 14 AS 181 ⁽¹⁾, Journal personnel de Fournière, août 1897.

¹⁴⁴ Marcel Cachin, *Carnets*, T. 1 : 1906-1916, Paris, CNRS Editions, 1993, p. 556.

¹⁴⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1913.

¹⁴⁶ *Id.*, 4 octobre 1908.

¹⁴⁷ *Id.*, 1^{er} octobre 1911.



Graphique 5. Absentéisme ouvrier (1890-1910)

L'administrateur-gérant Louis Colin marque par la virulence de ses propos son agacement vis-à-vis d'une attitude dont il est difficile de dire si elle concerne une minorité de personnes ou au contraire l'ensemble des salariés. Ce qui est certain en revanche, c'est que ses discours s'imprègnent progressivement d'une sévérité moralisante qui était totalement absente de ceux de son prédécesseur. L'ivrognerie et les abus de la mutualité ne sont qu'un exemple parmi d'autres : il serait impossible de reprendre de façon exhaustive la liste des raisons de mécontentement de Louis Colin. Au Familistère, il déplore la diminution des naissances, l'affaiblissement physique des enfants, la moindre propreté des habitants qui entraîne une augmentation des dépenses d'entretien, les impolitesses des enfants, de moins bons résultats scolaires... À l'usine, il dénonce l'élitisme des jeunes qui cherchent une « bonne place », un « amoindrissement de l'amour-propre dans le travail », qui pousse les ouvriers à travailler vite pour augmenter leur salaire, au détriment de la qualité...

De façon plus générale, l'ensemble de ces reproches semble indiquer que, pour Colin, les ouvriers ne méritent pas les avantages que Godin leur a accordés, ou plus exactement qu'ils profitent de ces avantages sans fournir en retour les efforts qui sont attendus d'eux. Cela apparaît de façon marquante dans les discours prononcés aux Fêtes de l'enfance, chaque premier dimanche de septembre. Ainsi, en 1900, Louis Colin en appelle à « la haine farouche, intransigeante, inexorable du mal, de tout ce qui est bas, trompeur, vil, de la paresse et de l'ivrognerie »¹⁴⁸. Mettant en avant la « valeur individuelle », il déplore que les Familistériens considèrent leurs avantages comme quelque chose d'acquis, de garanti, ce qui entraîne l'absence d'« énergie » ou d'« initiative ». Cette dénonciation de l'« amour du facile » apparaît comme le thème principal des critiques de Louis Colin, lorsqu'il évoque les excès de boisson, les maladies de complaisance,

¹⁴⁸ Discours prononcé devant les enfants du Familistère lors de la Fête de l'Enfance de septembre 1900. *Le Devoir*, 1900, p. 620.

le manque de fin du travail ou encore l'élitisme des parents qui ne veulent pas que leur fils devienne un simple mouleur...

On retrouve dans ces discours certains thèmes chers aux libéraux de l'époque qui, au nom de la liberté individuelle, s'opposent à la mise en place d'une protection sociale généralisée¹⁴⁹. En effet, depuis le fameux discours d'Adolphe Thiers en faveur de la prévoyance libre, en 1850, jusqu'aux opposants libéraux aux retraites ouvrières et paysannes de 1910, tous ont mis en avant les risques moraux d'un « garantisme » social : en ôtant à l'individu la responsabilité individuelle de son avenir et celui de sa famille, on encourage l'imprévoyance, on anéantit l'initiative et le dynamisme personnel, on favorise, enfin, celui qu'on surnomme « le mauvais pauvre », ivrogne, paresseux, dépensier et volontiers violent. Louis Colin estime-t-il que les garanties accordées aux ouvriers par l'Association ont eu un tel résultat sur leur moralité ? Certains passages de ses discours semblent indiquer, en tout cas, qu'il souhaite lutter contre cette tendance : lors de la Fête de l'enfance de 1901, il adresse ainsi aux parents des conseils d'éducation visant à éliminer chez les enfants cet « amour du facile » :

« On doit habituer [l'enfant] à la discipline, on doit lui faire voir la vie telle qu'elle est, avec ses satisfactions, mais aussi avec ses difficultés et ses devoirs ; on doit le contraindre au travail et l'habituer au difficile afin de lui assurer pour l'avenir le minimum possible de différence entre ses peines et ses plaisirs, et faire de lui un citoyen utile à la société. »¹⁵⁰

Ainsi, ces discours virulents du gérant semblent moins révélateurs d'une réalité objective, puisque lui-même reconnaît que ces abus sont le fait d'une minorité, que de l'évolution de l'état d'esprit de la direction du Familistère, qui semble regretter l'absence d'une obligation de contrepartie pour les ouvriers en retour des bienfaits dont ils jouissent. Cette évolution montre que l'œuvre sociale, parallèlement décrite comme une charge pour l'entreprise, n'est déjà plus perçue par la gérance comme un droit du travail mais plutôt comme un privilège trop facilement acquis qui pousserait les travailleurs à la passivité. Ce raisonnement semble de plus renforcé par la rareté des initiatives des membres de l'Association, qui semblent peu enclins à prendre en mains les rouages de celle-ci.

C. Une appropriation difficile

Des coopérateurs malgré eux ?

L'objectif de l'Association fondée par Godin a, on l'a vu, pour ambition de faciliter l'émergence d'une démocratie industrielle au sein de laquelle les ouvriers acquièrent les

¹⁴⁹ Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la Sécurité sociale*, op. cit., p. 90-94 ; Bruno Dumons et Gilles Pollet, *L'Etat et les retraites. Genèse d'une politique*, Paris, Belin, 1994, pp. 27-103.

¹⁵⁰ *Le Devoir*, compte-rendu de la Fête de l'enfance, 1901, p. 625.

compétences nécessaires à la gestion de leur entreprise. La volonté de transmettre le pouvoir industriel aux travailleurs se retrouve dans chacune de ses expériences et perdure malgré les échecs et les déceptions : les premiers temps de l'Association sont en effet marqués par une franche méfiance de la part du personnel de l'usine. Un Familistérien cité par Jules Huret vers 1897, dont le témoignage est fréquemment repris par d'autres auteurs, évoque ainsi la toute première distribution de titres d'épargne par Godin, aux premiers sociétaires et associés¹⁵¹. Les ouvriers, qui ne comprennent pas le but de cette distribution, croient à un piège : le patron veut les rendre propriétaires pour qu'eux aussi soient responsables en cas de pertes ! Certains vont même jusqu'à jeter les documents dans l'Oise toute proche, dans un geste entré dans la légende. Après cette courte période de flottement et de dissensions, les ouvriers, en particulier les Familistériens, semblent accepter et apprécier le système proposé par Godin. Cependant, les relations entre le Fondateur et ses ouvriers semblent dominées par l'incompréhension.

En de nombreuses occasions, Godin manifeste sa déception de voir que les ouvriers ne semblent pas avoir compris la supériorité de l'intérêt général ou qu'ils ne souhaitent pas s'impliquer particulièrement dans l'Association, ni même dans la défense de leurs propres intérêts : après le vote de la loi de 1884 sur les associations professionnelles, c'est en vain que Godin tente de les convaincre de constituer un véritable syndicat¹⁵². De même, quelques années plus tard, alors qu'il a lancé une pétition en faveur du syndicalisme obligatoire¹⁵³, il doit constater que si le Syndicat du travail a envoyé à des ouvriers en grève une somme de soutien, ils n'ont pas joint au courrier la pétition à signer... Godin exprime fréquemment sa déception et continue d'agir seul : il explique ainsi que c'est parce qu'il n'a pu faire de ses ouvriers des militants de sa cause qu'il a décidé de fonder sa revue hebdomadaire *Le Devoir*, pour diffuser au plus grand nombre ses idées¹⁵⁴.

Comment expliquer ce décalage entre le Fondateur et ses ouvriers ? Michel Lallement avance la notion d'« injonction contradictoire »¹⁵⁵ : Godin appelle ses ouvriers à s'émanciper par eux-mêmes, à assumer leurs propres décisions, mais le fait avec une telle autorité morale et un tel charisme qu'il semble bien difficile de faire autre chose que d'obéir. De façon générale, l'ensemble du système créé par Godin a été offert tel quel aux ouvriers qui sont restés, malgré ses vœux, essentiellement passifs dans la phase de conception et de construction. Jusqu'à quel point est-il possible d'émanciper des travailleurs malgré eux ? Le sentiment dominant du Fondateur est donc, en 1888, une profonde déception légèrement nuancée par l'espoir que les prochaines générations se montreront davantage capables d'initiative.

¹⁵¹ Jules Huret, « Le Familistère de Guise », *Enquête sur la question sociale en Europe. Tome 1 : Capitalistes et prolétaires*, (1897), Réed. Pairs, L'Ecart, 2000, pp. 131-141.

¹⁵² Michel Lallement, *Le travail de l'utopie...*, op. cit., p. 358.

¹⁵³ Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁴ Paraissant tous les dimanches du vivant de Godin, *Le Devoir* devient mensuel après 1888 et disparaît en 1906. Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁵ Michel Lallement, *Le travail de l'utopie...*, op. cit., p. 273.

Cet espoir semble cependant peu partagé par Marie Moret qui, dans sa correspondance privée, parle des ouvriers comme de « coopérateurs malgré eux », qu'il faut « cadénasser dans le respect des statuts » et qui ne s'intéressent qu'au « gâteau » qu'ils ne veulent pas voir diminuer¹⁵⁶. Sur ce point aussi les discours des gérants, et en particulier ceux de Louis Colin, dessinent une représentation pessimiste des ouvriers et de leur rapport à l'Association. Ainsi, en 1906, Colin interpelle les associés sur leur désintérêt pour les difficultés économiques rencontrées par la Société : « tout cela vous inquiète peu ; tant que vous avez de beaux bénéfices, vous ne pouvez songer à rien d'autre »¹⁵⁷. Cet appât du gain qui serait l'unique motivation des associés se manifesterait tout particulièrement par une impatience à obtenir la plus grande part possible des bénéfices, surtout la part qui est versée en espèces, et non en titres d'épargne. C'est ce sentiment qui est avancé pour expliquer la principale modification apportée par les successeurs aux statuts de l'Association : alors que les trois conseillers de gérance élus par l'assemblée générale devaient siéger trois ans avec un renouvellement par tiers tous les ans¹⁵⁸, dès 1890 il est décidé que chaque conseiller ne siégerait plus qu'un an. À chaque assemblée générale ce sont donc trois conseillers de gérance et trois conseillers de surveillance qui sont désormais élus. Pourquoi un tel changement ? Delabre et Gauthier estiment que les associés considéraient la prime attribuée aux conseillers comme une « aubaine »¹⁵⁹, dont chacun devait pouvoir profiter dans sa carrière. François Dequenne lui-même reconnaît que cette décision a été prise dans le but de « donner satisfaction aux désirs du plus grand nombre »¹⁶⁰. Toujours est-il que ce changement va à l'encontre des intentions de Godin, qui étaient de permettre aux associés de représenter au conseil l'ensemble des ouvriers et, pour les plus capables d'entre eux, d'acquérir en trois ans une expérience en matière de gestion. Cette contradiction est d'autant plus forte que, autre « dérive coopérative », les associés prennent rapidement l'habitude d'élire les six conseillers, non sur des critères de mérite ou de capacité, comme le souhaitait Godin, mais à l'ancienneté : cette évolution est, encore une fois, dénoncée *a posteriori* par le gérant René Rabaux pour qui le passage aux conseils s'est ainsi transformé en « une simple indemnité de fin de carrière »¹⁶¹. De quand date cette « dérive » ? La plus ancienne évocation du phénomène date de 1902¹⁶², mais la tendance peut être plus ancienne, voire être déjà apparue du vivant de Godin.

Il semble difficile, cependant, de n'avancer que cette seule explication pour prouver le détachement des associés vis-à-vis des idéaux de Godin : d'une part, le Fondateur lui-même

¹⁵⁶ Lettres de Marie Moret à Auguste Fabre, 31 mars 1889 et 13 avril 1891. Citées par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1225.

¹⁵⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 septembre 1906.

¹⁵⁸ Système électif que Godin préconisait également pour la Chambre des députés. Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁹ Cette prime représente en effet 1% du total des bénéfices à distribuer. Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1255.

¹⁶⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1890.

¹⁶¹ René Rabaux, « Réflexions et témoignage » in Guy Delabre (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, p. 151.

¹⁶² *Le Réveil de Guise*, 23 octobre 1902.

considérerait que l'ancienneté devait en soi être récompensée, comme le montrent le mode de calcul des pensions ou les critères d'accèsion aux différentes catégories sociales. De plus, l'élection aux conseils n'est que la seconde étape de la sélection des conseillers : les candidats qui se présentent aux suffrages ont d'abord réussi le « concours », c'est-à-dire qu'ils ont soumis un mémoire à l'approbation du conseil de gérance. Cette étape est, dans l'esprit de Godin, censée vérifier les capacités et connaissances professionnelles de ceux qui se présentent comme « auditeurs » : le choix, parmi ceux qui ont déjà été sélectionnés par le conseil, des plus anciens travailleurs peut, d'un certain point de vue, ne pas apparaître comme une « déviation » aussi grave que l'affirme René Rabaux.

S'il est important de relativiser la critique, il faut cependant souligner d'autres éléments qui tendent à soutenir l'idée d'une faible implication des ouvriers dans l'Association, et en particulier la persistance d'un manque d'initiative. Ainsi, l'assiduité des associés aux assemblées générales tend à baisser, un certain nombre d'entre eux préférant se faire représenter en accordant une procuration : en augmentation constante jusqu'en 1900, leur nombre se stabilise à la Belle Époque entre 15 et 20% des associés. Ce désintérêt, qui reste cependant assez limité, devient quasi général en ce qui concerne l'élection du comité de conciliation : officiellement chargé d'intervenir en cas de conflit au sein de l'Association, ce comité est en réalité totalement inactif. Il se compose toujours des mêmes membres et ne se renouvelle que lors du départ de l'un d'entre eux à la retraite. Ces membres étant en même temps des directeurs, conseillers de gérance, leur neutralité en cas de conflit risque d'être fragile... Est-ce pour cette raison que le nombre de votants est sur la période en constante diminution ? À l'élection de 1906 (dernière source disponible sur ce sujet), seuls 258 salariés se déplacent pour voter, pour un personnel total de près de 2000 personnes¹⁶³. Enfin, autre symptôme d'une certaine passivité ouvrière, on constate une disparition progressive des récompenses remises lors de la Fête du travail aux ouvriers innovateurs. On s'en souvient, l'objectif de cette fête est de mettre le travail à l'honneur par l'exposition de trophées symbolisant l'activité de chaque atelier, mais aussi par la remise de prix à des ouvriers qui se seraient distingués par des initiatives ou des inventions. Alors qu'en 1891 on compte six ouvriers récompensés pour les propositions et innovations apportées à leur travail, qu'on en dénombre huit en 1892, les premières années du XX^e siècle voient ce chiffre tomber à trois ou quatre par an¹⁶⁴. En 1904, il n'y a qu'un ouvrier à être honoré, et aucun en 1906. Dès 1897, Marie Moret déplore qu'il y ait « si peu de propositions utiles, et donc si peu de récompenses »¹⁶⁵. De façon plus générale, la Fête du travail semble peu à peu perdre de son éclat : son compte rendu dans *Le Devoir* se résume rapidement à une liste lapidaire des ouvriers récompensés, qui contraste avec le

¹⁶³ *Le Devoir*, 1906, p. 692.

¹⁶⁴ Leur nombre et parfois leurs noms sont évoqués chaque année dans le compte rendu que *Le Devoir* fait de la Fête du travail.

¹⁶⁵ Collections du Familistère, courrier de Marie Moret à Henri Buridant, 1^{er} mai 1897.

récit fait chaque année de la Fête de l'enfance, évoquée par de longues descriptions et la reproduction intégrale du discours du gérant.

Les témoignages de la gérance ou de Marie Moret révèlent des associés toujours aussi peu enclins à s'impliquer dans la gestion de l'Association que du vivant de Godin, plus intéressés par les avantages sociaux que par la possibilité d'une démocratie industrielle. Cependant, cette représentation dissimule l'existence, au sein du Familistère, d'une minorité plus active qui manifeste assez rapidement le souhait de prendre en main l'Association afin de poursuivre l'œuvre du Fondateur, voire de l'améliorer.

Améliorer l'œuvre de Godin

Il est difficile de mesurer l'importance de ce groupe : certaines décisions que nous allons présenter sont votées par au moins deux tiers de l'assemblée générale, ce qui suppose un certain consensus. Mais l'initiative des modifications, ou plutôt des discours en faveur d'une amélioration de l'œuvre, est le fait d'un petit groupe composé d'individus également actifs sur le plan syndical et politique. Rompant dans un sens avec certains des choix du Fondateur, ces militants se caractérisent par des aspirations profondément égalitaires et tendent à faire disparaître les inégalités nées de la hiérarchie sociale, que la limitation du nombre de logements a renforcées. Dans les premières années qui suivent la mort de Godin, ces aspirations rencontrent la bienveillance de François Dequenne, qui approuve les demandes de modification. Ainsi, deux changements fondamentaux interviennent dans les statuts : tout d'abord, dès novembre 1888, la première assemblée générale organisée après la mort de Godin modifie le mode de répartition des bénéfices. Désormais, les ouvriers demeurés participants malgré une certaine ancienneté se verront attribuer l'équivalent des parts de bénéfices des sociétaires, voire des associés.

Droits aux bénéfices	Statuts de 1880	Modification de 1888
Deux parts	Associés	Associés Sociétaires ayant plus de 20 ans d'ancienneté dans l'usine Participants ayant plus de 20 ans d'ancienneté dans l'usine et habitant le Familistère
Une part et demie	Sociétaires	Sociétaires ayant moins de 20 ans d'ancienneté dans l'usine Participants ayant plus de 20 ans d'ancienneté dans l'usine et habitant hors du Familistère
Une part	Participants	Participants ayant moins de 20 ans d'ancienneté dans l'usine

Tableau 6. Modification du mode de répartition des bénéfices (1888)

Ce changement rapide montre une volonté des associés de faire de l'ancienneté au travail un critère plus important du calcul déjà complexe de la répartition des bénéfices : les sociétaires étant peu nombreux et destinés à devenir associés, ce sont surtout les participants qui sont concernés

par cette réforme. En effet, tous ceux qui ne peuvent accéder aux catégories sociales supérieures à cause du manque de logements disponibles dans le Familistère mais qui présentent une forte ancienneté recevront désormais la même part qu'un sociétaire. Cependant, si l'ancienneté au travail devient un élément du calcul de la répartition, on voit que l'appartenance au Familistère reste aussi un critère de sélection, puisque les « anciens » participants sont divisés en deux groupes, Familistériens et « ouvriers du dehors », comme la gérance appelle le personnel habitant en ville.

Lors de la même assemblée générale de novembre 1888 est décidée une seconde modification qui, celle-ci, concerne le mode de calcul des pensions pour les associés et les sociétaires, qui sont désormais forfaitaires et non plus proportionnelles aux salaires¹⁶⁶. Cette mesure égalitaire souhaitée par les associés provoque les félicitations de François Dequenne, qui estime qu'il s'agit là d'une « preuve de désintéressement »¹⁶⁷, de même que la précédente modification avait été selon lui « guidée par des sentiments de justice et de confraternité »¹⁶⁸. Mais pour René Rabaux, rétrospectivement, cette modification représente une « déviation grave de la pensée du Fondateur »¹⁶⁹, parce qu'elle avait pour but d'éviter d'accorder une retraite trop importante à un directeur, mais surtout parce qu'elle « avantag[eait] les bas salaires, mais pénalis[ait] les employés principaux, la maîtrise et surtout la direction »¹⁷⁰. Il est vrai que, lorsqu'en 1892 un des directeurs, Antoine Pernin, demande l'autorisation de l'assemblée générale pour prendre sa retraite, bien qu'il ne remplisse pas les conditions statutaires¹⁷¹, il essuie un refus catégorique (131 non contre 61 oui). À l'époque, la mesure est en tout cas perçue – ou du moins officiellement considérée – comme généreuse de la part des associés, qui votent la limitation de leurs propres pensions.

Enfin, en 1890, l'assemblée générale décide, comme nous l'avons déjà vu, de modifier les conditions d'élection des conseillers de gérance et de surveillance, réduisant leur mandat à un an au lieu de trois afin de permettre à un plus grand nombre d'associés de se faire élire et de toucher la part de bénéfices correspondante. Si cette modification révèle effectivement un plus grand intérêt pour la rémunération que pour la fonction, on y retrouve malgré tout une certaine volonté d'égalité, du moins entre associés, et de valorisation de l'ancienneté qui devient, rappelons-le, le principal critère d'élection de ces conseillers.

¹⁶⁶ Cf *supra* p. 76.

¹⁶⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1889.

¹⁶⁸ *Id.*

¹⁶⁹ René Rabaux, « Réflexions et témoignage », 1988, article cité, p. 150.

¹⁷⁰ *Id.*

¹⁷¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1892. Les sources ne précisent pas quelles conditions ne sont pas remplies : peut-être n'a-t-il pas encore 60 ans ?

L'absence de modifications ultérieures de l'organisation de la Société – exception faite, on l'a vu, du financement de la mutualité – signifie-t-elle que, pour les associés ou la direction, l'Association a désormais atteint son idéal ? C'est en tout cas l'impression que donne François Dequenne : son *interview* par Jules Huret, publiée en 1897 dans *l'Enquête sur la question sociale en Europe*, insiste tout particulièrement sur la satisfaction du gérant vis-à-vis de l'œuvre. À Jules Huret qui lui signale que les salaires restent inégaux au sein de l'Association, il répond :

« Mais, Monsieur ! mais... naturellement ! nous sommes socialistes, ici, oui, je veux bien... mais nous repoussons de toutes nos forces les théories collectivistes ! Je trouve que M. Godin est allé bien assez loin dans cette voie, sapristi ! Et puis, n'est-il pas juste que l'intelligence soit récompensée en proportion de ses services ? L'ouvrier ne peut pas demander mieux que ce qu'il a ici, croyez-moi... »¹⁷²

Le journaliste semble vouloir tout particulièrement pointer du doigt l'apparente contradiction d'un directeur d'une Association socialiste qui ne recherche pas le progrès social : en effet, il engage un débat avec François Dequenne, en affirmant que, du fait de la concurrence, les ouvriers du Familistère ne sont pas à l'abri d'une crise économique qui les mettrait au chômage et leur ferait perdre leurs avantages. Le dialogue final de l'article est alors très révélateur de l'opinion de Dequenne :

*« C'est pourtant cela, la question sociale, objectai-je !
- Oh ! alors ! ... conclut-il avec un geste évasif et en souriant d'un air de parfaite indifférence. »¹⁷³*

La façon dont le récit est mené montre chez le journaliste la même sévérité qu'il manifeste à l'égard d'autres patrons interrogés et impose donc de prendre ce témoignage avec précaution. Cependant, il est vrai que Dequenne ne manifeste pas le désir de modifier le fonctionnement de l'Association. Quant à Colin, l'opinion qu'il exprime quant aux avantages sociaux des Familistériens ne laisse pas non plus attendre des velléités d'augmentation de ces bienfaits.

Pourtant, la volonté de changements et les aspirations égalitaristes n'ont pas disparu : à plusieurs reprises, des voix se font entendre parmi les associés en faveur des catégories inférieures de l'Association. Ainsi, en 1899, un associé nommé Albert Louis, futur protagoniste d'un grave conflit au sein de l'Association¹⁷⁴, prend la parole à la fin de l'assemblée générale pour protester contre le faible nombre de participants acceptés par le conseil de gérance, et propose même de ne pas voter le rapport du gérant « jusqu'à ce que le conseil ait nommé un plus grand nombre de participants »¹⁷⁵. Personne, pourtant, ne le suit dans ce vote. L'année suivante, à nouveau, un

¹⁷² Jules Huret, « Le Familistère de Guise », article cité, p. 139.

¹⁷³ *Id.*, p. 141.

¹⁷⁴ Il n'est pas directement nommé dans le procès-verbal, mais la suite des événements nous permet de l'identifier rétrospectivement. Cf *infra* p. 78.

¹⁷⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 1^{er} octobre 1899.

associé – cette fois non identifiable – prend la parole en assemblée générale, pour proposer que les auxiliaires aient eux aussi droit à une part des bénéfices¹⁷⁶.

Malgré l'absence apparente d'évolution de l'Association, on voit apparaître chez les Familistériens une volonté de pousser celle-ci vers davantage d'égalité entre les différents membres. Après une première série de transformations, les associés ainsi que la gérance semblent cependant satisfaits du résultat obtenu et cessent pour la plupart d'envisager des réformes de la Société. Ce n'est pourtant pas le cas d'une minorité d'entre eux qui continue de réclamer des modifications plus profondes et entraîne, par ses revendications, de graves conflits internes à l'Association, peu perceptibles de l'extérieur.

III. Emergence de conflits internes

A. L'affaire Albert Louis ou la délicate interprétation des statuts

Grâce à la transition assurée par Marie Moret, le passage de témoin entre Godin et son successeur à la gérance, François Dequenne, se déroule finalement sans trop de désordre ou d'inquiétude : rapidement, Dequenne peut railler les « pessimistes »¹⁷⁷ qui avaient prédit que l'Association ne survivrait pas à son fondateur. Le premier grand bouleversement qui frappe la Société du Familistère intervient en deux temps, en 1897 et 1899, en lien avec un unique associé, Albert Louis. Les faits qui paraissent parfois assez confus donnent immédiatement lieu à deux analyses totalement opposées et entraînent de graves conséquences à long terme.

Les faits

Albert Louis est un ouvrier mécanicien, affecté à l'atelier du matériel. En 1897, il vit au Familistère depuis l'âge de huit ans, compte plus de vingt-cinq ans d'ancienneté à son poste, et, élu associé du vivant de Godin, vient d'être élu conseiller de surveillance pour l'exercice 1896-1897. Au surplus, il est un militant socialiste très actif, élu au conseil municipal depuis décembre 1896 ; comme le dit François Dequenne :

*« Je ne dis pas que ce soit un anarchiste, mais cependant il professe des idées très avancées. »*¹⁷⁸

D'après le compte rendu très détaillé que fait de l'affaire *Le Journal de Vervins*, Louis s'est violemment emporté contre son directeur, Virgile Bailliot, lorsque celui-ci lui a annoncé son renvoi de l'atelier pour avoir exigé un repos compensateur – traditionnel selon l'article – après avoir travaillé une partie du dimanche. L'agression (Louis aurait, toujours selon le même article,

¹⁷⁶ *Id.*, 30 septembre 1900.

¹⁷⁷ *Id.*, 7 octobre 1894.

¹⁷⁸ *Le Journal de Vervins*, 09 mai 1897.

menacé Bailliot avec un marteau) entraîne la décision du conseil de gérance de le renvoyer définitivement, ainsi que sa femme qui enseigne aux écoles du Familistère. C'est là que l'anecdote devient une véritable affaire : les statuts précisent en effet qu'un associé ne peut être renvoyé que sur décision de l'assemblée générale, et non sur celle du conseil de gérance. Lorsque Louis – qui est alors conseiller de surveillance, et donc garant des statuts – se présente au conseil de gérance pour faire valoir ses droits, François Dequenue décide de porter l'affaire en correctionnelle, ce qui entraîne non seulement la convocation d'une assemblée générale, mais également un procès public¹⁷⁹. Les associés, réunis le 13 mai, votent sur l'exclusion de Louis : 157 votent pour, 111 votent contre. Les deux tiers des voix n'ayant pas été atteints, Albert Louis demeure au Familistère, conserve son emploi et son titre d'associé.

La deuxième étape de ce conflit survient deux ans plus tard et semble plus confuse que la précédente. D'après la thèse de Delabre et Gauthier, Louis serait devenu depuis 1897 un « opposant systématique à la gérance, tentant d'obtenir une réduction du pouvoir du gérant, peu assidu au travail et abusant de la mutualité »¹⁸⁰. Certaines sources suggèrent cependant une autre version : il s'agit notamment d'affiches rédigées par Albert Louis lui-même qui expriment sa vision de l'affaire, ainsi que d'une série d'articles de *L'Echo de Guise*, journal local assez conservateur, ayant peu de sympathie pour le Familistère et encore moins pour ses membres socialistes. En recoupant les informations, il semble que le conseil de gérance n'ait pas autorisé Mme Louis, institutrice, à se porter candidate pour être élue associée, ce qui n'est normalement pas dans ses attributions¹⁸¹. Toujours est-il qu'à l'assemblée générale du 1^{er} octobre 1899, Albert Louis prend la parole pour protester, non pas au nom de sa femme, mais contre le faible nombre de participants nommés par le conseil¹⁸² et appelle à ne pas approuver le rapport de l'administrateur-gérant. Le lundi suivant, il adresse aux conseillers de surveillance une lettre pour dénoncer le fait que le gérant lui ait ôté la parole au cours de l'assemblée (ce que les procès-verbaux ne signalaient pas) et pour critiquer la tendance de Louis Colin à n'accepter chaque année qu'un faible nombre de participants. Le même jour, le conseil de gérance, considérant le « désordre continuel » créé par Louis, décide, non pas de l'exclure de l'Association, mais de le renvoyer du Familistère, ce qui le rétrograderait au titre de participant¹⁸³. Le pouvoir de renvoyer du Familistère relève en effet uniquement du conseil de gérance. Mais, comme cette décision reviendrait à exclure Louis de la catégorie des associés, une assemblée générale est tout de même convoquée pour valider la sanction. Cette fois, Albert Louis mène une véritable campagne, placardant plusieurs affiches qui justifient sa position. Une fois encore, le vote en faveur de son exclusion n'atteint pas les deux tiers des voix, et Albert Louis demeure associé.

¹⁷⁹ Aucune source, cependant, n'indique si le procès a abouti à une condamnation, en 1897.

¹⁸⁰ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La Régénération...*, op. cit., p. 1268.

¹⁸¹ *L'Echo de Guise*, 19 octobre 1899.

¹⁸² Intervention que nous avons déjà citée. Cf *supra* p. 78.

¹⁸³ Conseil de gérance, séance du 9 octobre 1899. Cité par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, loc. cit.

Les enjeux de l'affaire

Ce récit un peu long du détail des événements semble nécessaire pour bien comprendre l'enjeu des débats. Du point de vue de la direction, il ne s'agit que du renvoi d'un ouvrier indiscipliné : le fond du problème est donc le respect de l'« autorité du maître »¹⁸⁴. C'est là un thème que François Dequenne met à plusieurs reprises en avant, notamment dans ses discours aux Fêtes de l'enfance : ainsi, en 1892, affirme-t-il que l'égalité parfaite est impossible car « dans la société il faut des chefs pour diriger »¹⁸⁵. À nouveau, en 1896, il conseille aux futurs apprentis qui vont entrer aux ateliers : « obéissez à vos chefs et respectez-les, une discipline raisonnable est nécessaire au bon ordre et à la bonne marche d'un établissement »¹⁸⁶. De plus, il ne s'agit pas du premier renvoi d'un associé : d'autres ont déjà été congédiés du Familistère¹⁸⁷, exclus de l'Association¹⁸⁸ ou renvoyés sans préavis des ateliers¹⁸⁹. Il ne s'agit donc que d'une mesure de police : or, d'après les statuts, il est du devoir du gérant de prendre lorsque cela apparaît nécessaire des « mesures d'ordre intérieur ». Pour Marie Moret qui met en avant cet article des statuts, l'attitude de Dequenne en 1897 est parfaitement légitime, « constitutionnelle » pourrait-on dire. Mais les arguments qu'avance Albert Louis, aussi bien en 1897 qu'en 1899, s'appuient également sur les statuts, dont il donne une lecture très différente. Pour lui, l'administrateur-gérant n'a pas respecté les termes des statuts, ni les principes de l'œuvre de Godin. Son renvoi, sans qu'aient été convoqués ni le comité de conciliation¹⁹⁰, ni les autres associés est en effet contraire aux règles de l'Association ; d'après lui, refuser la parole à un associé sur un point qui concerne l'ordre du jour est également contraire aux statuts. De plus, le fond du problème est, selon lui, ailleurs : le conseil de gérance n'accepte pas comme participants des auxiliaires qui remplissent toutes les conditions, pour la simple raison que la diminution du nombre d'auxiliaires entraînerait la diminution des ressources de l'assurance des pensions¹⁹¹. Louis Colin exclurait donc volontairement des travailleurs méritants de l'Association, pour ne pas avoir à trouver de nouveaux financements pour les pensions, et chercherait à faire taire Albert Louis sur ce sujet, en l'accusant d'inassiduité au travail ou d'indiscipline.

Avec cet aspect du débat, on voit que l'enjeu est bien plus profond qu'une simple question de personnes : entre les associés et la gérance, à qui les statuts donnent-ils le dernier mot, qui protègent-ils ? Les assemblées générales peuvent-elles être une occasion pour les associés de

¹⁸⁴ *L'Echo de Guise*, *id.*

¹⁸⁵ *Le Devoir*, « Fête de l'enfance », 1892, p. 518.

¹⁸⁶ *Id.*, 1896, p. 610.

¹⁸⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1895 : « Si certains habitants y faisaient tache, nous les congédierions, ainsi que nous l'avons fait pour certains ».

¹⁸⁸ Marie Moret cite l'exemple d'un certain Barbarez, congédié sans l'avis de l'assemblée générale. Collections du Familistère, *Courrier de Marie Moret à Antoine Piponnier*, 14 mai 1897.

¹⁸⁹ *Le Journal de Vervins*, art. cit., 09 mai 1897.

¹⁹⁰ Ce qui n'aurait pas résolu l'affaire, Virgile Bailliot étant l'un des trois membres de ce comité...

¹⁹¹ Affiche d'Albert Louis à l'intention des associés, octobre 1899. Citée par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, *op. cit.*, pp. 1430-1431.

contester un choix de la gérance ? C'est sur ce terrain qu'Albert Louis place la querelle, et non sur celui de la discipline : « dans une réclamation qui se fonde sur les statuts, on ne peut voir un acte de désordre »¹⁹². Pour lui, l'enjeu de la décision est de savoir ce que peut, ou ne peut pas, faire la gérance contre un associé qui s'oppose à elle :

*« Cette mesure s'arrêtera-t-elle là ? Ne s'arrêtera-t-elle qu'à moi ? Ne pourra-t-on par la suite, abusant des termes de nos Statuts, qualifier de désordre, indiscipline ou actes de violence tel de vos actes juste en lui-même ? Et si plus tard on voulait apporter aux statuts des modifications préjudiciables à vos intérêts [...] lequel d'entre vous osera se risquer à présenter une objection ? »*¹⁹³

Présentée ainsi, l'affaire soulève effectivement des questions graves qui touchent à l'interprétation à donner aux statuts, à la répartition des pouvoirs au sein de l'Association, aux prérogatives et à l'autorité que peut exercer le gérant, et à la liberté d'initiative et d'ingérence dont disposent les associés.

Des conséquences à long terme

Les conséquences de l'affaire, à court et à long terme, sont aussi graves que les questions soulevées. En 1897, le désaveu de François Dequenne par l'assemblée générale provoque immédiatement sa démission et son remplacement par son gendre, Louis Colin, malgré une pétition signée par une grande partie des associés qui ne souhaitaient pas pour autant son départ¹⁹⁴. Après avoir mis publiquement en jeu sa responsabilité en plaçant l'affaire devant les tribunaux, le gérant s'était apparemment retrouvé « dans l'obligation morale de faire comme Mac-Mahon, se soumettre ou se démettre »¹⁹⁵. Louis Colin, en se faisant élire avec le soutien de son prédécesseur et de Marie Moret¹⁹⁶, propose aux associés un nouveau pacte social, fondé sur le retour du strict respect des statuts :

*« J'observerai consciencieusement les statuts. Vous pouvez être tranquilles à ce sujet. Je ne chercherai jamais à porter atteinte à vos droits mais, fort de l'observation de mes devoirs, je ne tolérerai pas que vous cherchiez à méconnaître les droits de l'administrateur. Les statuts seront donc une garantie réciproque. »*¹⁹⁷

Mais cette déclaration n'évite pas à Louis Colin de se trouver lui aussi confronté à une « affaire Albert Louis » ; la question n'est en effet pas tant un problème de respect des statuts que d'interprétation de textes qui manquent de précision quant aux rapports entre la gérance et les associés. Pour René Rabaux, rétrospectivement, les conséquences à long terme de cette affaire sont fondamentales car, après cette double remise en cause de l'autorité du gérant, aucun n'osera

¹⁹² Seconde affiche d'Albert Louis, octobre 1899. Collection personnelle de M. Gilbert Noisette.

¹⁹³ Première affiche, citée par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, loc. cit.

¹⁹⁴ René Rabaux, « Réflexions et témoignage... », 1988, article cité, p. 159.

¹⁹⁵ *L'Echo de Guise*, 26 octobre 1899.

¹⁹⁶ Mais pas à l'unanimité des associés : Colin reçoit 193 voix, contre 91 à Antoine Piponnier.

¹⁹⁷ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 3 octobre 1897.

plus tenter de faire renvoyer un associé, quelles que soient ses fautes¹⁹⁸. Le sentiment d'« invulnérabilité » qui en découle n'a selon lui pas particulièrement entraîné d'abus¹⁹⁹, mais contribue à expliquer selon Delabre et Gauthier une « attitude [des associés] au travail et dans la vie de l'Association » qui participe de cette « dérive coopérative » déjà évoquée.

Ce qui est certain, au demeurant, c'est que ce double conflit nuit, à l'extérieur, à l'image de l'Association. Les articles consacrés à l'affaire dans les journaux locaux ne sont pas tendres vis-à-vis de la Société du Familistère, et en particulier de la gérance. Pour la première fois est exprimée l'idée que, malgré la réussite apparente de la Société, les successeurs de Godin ne sont pas, du point de vue social, ses continuateurs :

*« Voilà comment ceux qui sont à la tête du Familistère connaissent le règlement qu'ils doivent appliquer ; voilà comment ils disent continuer l'œuvre si élevée fondée par M. Godin. »*²⁰⁰

Dans ce contexte, la création, trois ans plus tard, d'un syndicat unissant l'ensemble du personnel de l'usine et rattaché à la CGT peut apparaître comme une volonté d'une partie des ouvriers de s'organiser pour pousser la gérance à accepter une évolution de l'Association²⁰¹. Cependant, à partir de 1900, l'Association est, pour la première fois depuis 1888, confrontée à des difficultés économiques sérieuses qui se ressentent tant au niveau des bénéfices que de l'emploi ou des comptes du système social. Ce qui n'était jusqu'alors que des appels à faire progresser l'œuvre se transforment peu à peu en critiques de la gérance et posent à nouveau la question des prérogatives des associés face au gérant.

B. Premières difficultés économiques et premiers conflits

« Quelle différence avec le patronat ? »

Malgré les dissensions plus ou moins vives qui peuvent survenir au sein de l'Association, la gérance comme les associés semblent jusqu'au tournant du siècle vouloir offrir au regard extérieur une image harmonieuse. Ainsi Louis Colin, en 1899, écrit-il à la Société pour l'étude de la participation aux bénéfices que les avantages offerts par la Société du Familistère ont « développé chez [l'ouvrier] le sentiment de sa dignité, et élevé sensiblement son niveau moral et intellectuel »²⁰². De la même manière, le principal journal socialiste de Guise, *Le Réveil de Guise*, dirigé par un Familistérien associé nommé Urial Berdouillard, que nous aurons fréquemment l'occasion de citer, prend régulièrement la défense de l'administrateur-gérant contre d'autres

¹⁹⁸ René Rabaux, « Réflexions et témoignage.. », 1988, article cité, p. 151.

¹⁹⁹ René Rabaux, « Réflexions », 1979, in Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales, op. cit.*, p. LI.

²⁰⁰ *Le Journal de Vervins*, art. cit.

²⁰¹ Cf *infra* p. 78.

²⁰² *Bulletin de la participation aux bénéfices*, « Les applications de la participation aux bénéfices, la société du Familistère », 1911, p. 134. La lettre citée date du 29 juin 1899.

périodiques. Ainsi, en 1898, *Le Journal de Saint-Quentin* accuse Louis Colin d'avoir renvoyé une cinquantaine de personnes : *Le Réveil* répond qu'il ne s'agit que de vingt-cinq ouvriers saisonniers, que l'on embauche traditionnellement à l'arrivée de l'hiver et qui quittent l'usine par la suite, lorsque la principale saison de vente est terminée²⁰³. Le même débat survient à nouveau quelques mois plus tard, et à nouveau *Le Réveil* prend la défense de Louis Colin, cette fois contre *L'Echo de Guise*²⁰⁴. En 1901, cependant, le ton n'est plus le même : est-ce une conséquence de la seconde affaire Louis, une forme de radicalisation des rédacteurs du journal ? Dès le début de l'année, les renvois d'auxiliaires surviennent et semblent beaucoup plus nombreux qu'à l'habitude : la situation de l'entreprise apparaît en effet plus difficile, en raison de la crise conjoncturelle de 1900-1901, certes brève et mineure, mais dont les effets se font fortement sentir dans l'industrie de la fonderie. Cette fois, *Le Réveil de Guise* dénonce les licenciements, ne pouvant croire que « la riche Association rejettera de son sein, à la moindre accalmie des affaires, ses collaborateurs ». Et d'ajouter : « ou alors, quelle serait la différence avec le patronat ? »²⁰⁵. Le discours se veut responsable, conscient des difficultés des choix à faire :

« Nous n'incriminons personne. Nous savons bien qu'il y a des précautions à prendre, la concurrence à soutenir, des responsabilités. Nous admettons même qu'une sensiblerie exagérée pourrait, à la rigueur, compromettre l'œuvre du vénéré fondateur. Mais ne pourrait-on retarder ces licenciements par quelques sacrifices ? »²⁰⁶

La plupart des articles sont marqués par ce ton, à la fois critique mais modéré, qui souhaite clairement éviter de provoquer un conflit ouvert. La gérance, d'ailleurs, n'est pas la seule visée : les associés se voient aussi reprocher « le calme exagéré, le mutisme humiliant avec lequel sont accueillis les renvois »²⁰⁷. Face à cette contestation, la gérance tempère, reconnaissant un certain nombre de renvois « que l'on s'est plu maladroitement à grossir »²⁰⁸ ; pourtant les socialistes continuent de pointer le décalage entre l'importance de la crise qui, de l'aveu de la gérance, « reste légère »²⁰⁹ pour l'Association, et le nombre des auxiliaires, qui chute de plus de 15% entre 1900 et 1901.

La crise économique qui touche l'usine est cependant de courte durée, et l'arrêt des licenciements met aussi fin aux critiques de la presse. Pourtant, ce bref épisode marque une évolution de l'état d'esprit des ouvriers, ou du moins de la minorité militante : d'une part, c'est la première fois que les divergences internes à l'Association sont exprimées dans l'espace public. Par opposition, les deux affaires Louis sont strictement passées sous silence dans *Le Réveil*,

²⁰³ *Le Réveil de Guise*, 18 janvier 1898.

²⁰⁴ *Le Réveil de Guise*, 09 Avril 1898.

²⁰⁵ *Id.*, 19 janvier 1901.

²⁰⁶ *Id.*

²⁰⁷ *Id.*, 20 avril 1901.

²⁰⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 29 septembre 1901.

²⁰⁹ *Id.*

malgré l'implication d'un membre important du parti socialiste de Guise. D'autre part, on voit réapparaître dans cet article l'idée selon laquelle les successeurs de Godin – directeurs et ouvriers confondus – ne se comporteraient en continuateurs que sur le plan industriel, et non sur le plan social. Dès 1897, Eugène Fournière, lors de la campagne pour les élections législatives à Guise, note dans son journal personnel :

« [Mme Godin] laisse, paraît-il, les administrateurs transformer l'œuvre splendide de son mari en une pure exploitation industrielle. C'était fatal. »²¹⁰

D'autres témoignages peuvent venir s'ajouter à celui-ci : on l'a vu, Jules Huret n'a pas tiré de son entretien avec François Dequenne, en 1895, le sentiment que ce dernier soit un fervent militant de la lutte sociale. Rétrospectivement, certains ouvrages soulignent que les successeurs de Godin à la gérance semblent avoir surtout été « des chefs d'entreprise », s'appuyant notamment sur le témoignage de René Rabaux qui reconnaissait volontiers, *a posteriori*, que François Dequenne avait peut-être pour « unique souci d'assurer la prospérité matérielle de l'Association »²¹¹ et que Louis Colin « n'était pas socialiste, parfois trop soucieux de régner sans partage sur le domaine économique, en considérant secondairement l'aspect social »²¹². On le voit, le jugement extérieur rend coupable parfois Marie Moret, parfois la gérance, parfois les Familistériens dans leur ensemble. Ainsi, lors d'une assemblée de la Société d'économie politique nationale, on peut entendre un membre émettre ce jugement définitif :

« [Les Familistériens] ont encore certaines apparences, par exemple au Conseil municipal, des apparences de socialistes ou de radicaux-socialistes, mais ils sont tous au fond plus bourgeois que n'importe quel bourgeois et pour rien au monde ils ne lâcheraient la bourgeoisie capitaliste. »²¹³

On ne sait pas sur quelles sources s'appuie cet interlocuteur pour justifier son affirmation. Il est cependant curieux de noter cet intérêt et cette critique du Familistère au sein de cette société de pensée créée en 1897 par Paul Cauwès, chef de file des économistes français favorables au retour au protectionnisme, proche de Jules Méline²¹⁴. Cette société s'oppose à la plus libre-échangiste Société d'économie politique, fondée entre autres par Gilbert Guillaumin, dont la maison d'édition publia à partir de 1880 tous les écrits de Godin²¹⁵.

En parallèle de ces différentes critiques, on peut voir émerger dans la presse locale un culte croissant autour de la personne de Godin, l'époque où il dirigeait la Société apparaissant comme une sorte d'âge d'or. « Bienfaiteur » dont la mémoire est « vénérée », Godin incarne désormais un

²¹⁰ AN, 14 AS 181⁽¹⁾, Journal personnel de Fournière, 10 août 1897.

²¹¹ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 149.

²¹² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1227.

²¹³ *Bulletin mensuel de la société d'économie politique nationale*, 1908, p. 295.

²¹⁴ Alain Gélédan, « Paul Cauwès (1843-1917) : un nationaliste pour l'Etat régulateur », in Yves Breton et Michel Lutfalla (dir.), *L'économie politique en France au XIXe siècle*, op. cit., pp. 335-351.

²¹⁵ Sur Guillaumin et la Société d'économie politique, voir Lucette Levan-Lemesle, *Le Juste ou le Riche. Histoire de l'enseignement de l'économie politique en France (1815-1950)*, Paris, CHEFF, 2004, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'Etat (Antoine Prost dir.), Université Paris I, 1995.

passé glorieux, jusque dans les plus petits détails : on trouve ainsi à plusieurs reprises dans la presse locale des critiques contre l'organisation des fêtes au Familistère, moins flamboyantes qu'autrefois.

Les difficultés économiques, bien que passagères et sans graves conséquences pour les résultats de la Société, semblent libérer la parole des ouvriers dont une minorité commence à cette époque à critiquer de plus en plus ouvertement la gérance et son supposé abandon des principes sociaux de Godin. Cette accusation sert par conséquent d'argument à ce petit groupe qui exprime désormais son souhait de participer plus directement et avec davantage de pouvoir à la gestion de l'Association.

Gestion collective de l'œuvre commune

Confrontés pour la première fois aux difficultés économiques, les militants socialistes semblent indignés de constater qu'effectivement, comme Jules Huret l'avait prédit en 1895, l'Association se voyait soumise « aux mêmes déboires que les capitalistes »²¹⁶. Cette prise de conscience entraîne l'apparition d'appels fermes au « réveil »²¹⁷ des Familistériens.

L'affaire Albert Louis avait déjà entraîné, semble-t-il, un changement d'attitude chez certains Familistériens : si le conflit de 1897 a conforté les droits des associés contre l'autorité du gérant, celui de 1899 a soulevé la question bien plus profonde du caractère collectif de la gérance. Au-delà du conflit personnel, le problème était de savoir si un associé pouvait ou non contester publiquement une décision de l'administrateur-gérant. Si Albert Louis sort indemne du conflit, la question de la possibilité pour les associés de s'ingérer dans la conduite des affaires reste posée. Dès cette époque, on voit apparaître dans le discours de certains Familistériens – toujours les mêmes – un désir de voir les associés, et non la gérance, s'impliquer davantage afin de s'approprier l'Association et surtout la faire progresser. En 1900, les associés organisent une cérémonie d'hommage au Fondateur, afin de célébrer le prix reçu par l'Association dans le cadre de l'Exposition universelle²¹⁸. Urial Berdouillard y prend la parole, « en qualité d'ouvrier de l'usine » comme le précise *Le Devoir*²¹⁹, et, en s'adressant directement à Godin devant sa tombe, il affirme :

« Nous manquerions à ta mémoire vénérée [...] si nous ne prenions pas devant toi l'engagement de continuer ton œuvre et de la conduire aux perfectionnements qui étaient dans ta pensée. [...] Oui, nous te le promettons, les Familistériens ne dégèneront pas : ils ne verront pas seulement dans l'Association où tu les fis entrer une entreprise industrielle à faire prospérer [...]. Ils y verront encore et surtout une œuvre morale et sociale, fondée sur le principe de la solidarité. [...] Nous serons des

²¹⁶ Jules Huret, *op. cit.*, p. 141.

²¹⁷ *Le Réveil de Guise*, 20 avril 1901.

²¹⁸ Cf *infra* p. 78.

²¹⁹ En tant qu'ouvrier, et non en tant que conseiller municipal de Guise.

*initiateurs qui s'élancent résolument vers l'avenir pour arracher de nouveaux territoires à la misère, à l'ignorance, à l'égoïsme. »*²²⁰

Ce discours répond aux critiques émises par le journal socialiste local – dont un certain nombre de rédacteurs sont des ouvriers du Familistère – qui considère que l'Association pourrait mériter davantage la récompense remise par la section d'Economie sociale de l'Exposition : si le Familistère se développe au point de vue industriel, sur le plan social « il reste au même point qu'à la mort de Godin »²²¹. Cet extrait du discours de Berdouillard reprend les grands thèmes que nous avons signalés : contraste avec l'époque où la Société était dirigée par Godin, critique voilée de la gérance qui accorde la priorité aux questions industrielles... A nouveau en 1902, ce sont les mêmes thèmes qui reviennent dans le discours de Berdouillard lorsqu'il justifie la création d'un syndicat au Familistère. Certes, cette création répond avant tout à des considérations extérieures à l'Association²²², mais il ajoute :

*« Tout en étant ouvriers-patrons nous ne sommes pas exempts de criantes injustices. Et puis l'œuvre de Godin ne doit pas dégénérer, nous devons au contraire la perfectionner. »*²²³

Ces appels se font plus précis et plus pressants lorsque la crise économique et le chômage commencent à toucher l'Association. *Le Réveil de Guise* invite en effet les Familistériens, « travailleurs relativement privilégiés », à prendre la défense des auxiliaires, « leurs frères infortunés », tout en reconnaissant que leur influence sur la gérance reste faible : « prétendre qu'ils ont voix prépondérante au chapitre est tout simplement de la bouffonnerie »²²⁴. Une fois encore, c'est la mémoire de Godin qui est mise en avant :

*« Familistériens, réveillez-vous ! N'oubliez pas que vous vous devez à vous-mêmes, que vous devez à la mémoire du grand socialiste Godin, votre bienfaiteur, de conserver précieusement la tradition des principes immortels de justice et de solidarité. »*²²⁵

Et ce même article appelle les associés non seulement à résister aux licenciements, mais à revendiquer le passage aux « huit heures » pour sauvegarder les emplois, affirmant que le Familistère, autrefois à l'avant-garde du mouvement ouvrier, « menace de passer à l'arrière ». Au cœur des revendications du monde ouvrier, et notamment des manifestations du premier mai, les huit heures ne sont en effet pas appliquées à l'usine qui a conservé les horaires fixés par Godin : surprenant renversement de situation, lorsqu'on se souvient que celui-ci avait eu bien du mal à expliquer à ses ouvriers qu'il préférerait créer des emplois d'auxiliaires plutôt que d'accorder des heures supplémentaires !

²²⁰ *Le Devoir*, 1900, p. 735.

²²¹ *Le Réveil de Guise*, 25 août 1900.

²²² Cf *infra* p. 78.

²²³ *La Fonderie*, 27 mars 1902, « Un syndicat à Guise ».

²²⁴ *Le Réveil de Guise*, 12 janvier 1901.

²²⁵ *Id.*, 20 avril 1901.

Dans quelle mesure les associés répondent-ils à l'appel ? Le syndicat fondé au début de 1902 ne reçoit qu'une cinquantaine d'adhésions, sur les presque 2 000 ouvriers employés à l'usine²²⁶, ce qui semble indiquer que les ouvriers militants dont nous parlons sont réellement une petite minorité. Mais René Rabaux affirme que, lors de l'assemblée générale d'octobre 1902, les associés auraient refusé de voter le rapport de l'administrateur-gérant, qui n'aurait finalement été adopté que plus tard, en une seconde assemblée, malgré encore une quarantaine de votes négatifs²²⁷. Les archives de l'Association ne confirment pas cette thèse, mais on peut effectivement remarquer qu'en 1902 l'assemblée se tient un 31 octobre, soit environ un mois après la date habituelle. Aurait-on choisi de publier un procès-verbal unique, fusionnant le discours de Louis Colin et le vote final ? Le souci de protéger l'image de l'Association peut rendre crédible cette version des faits. Si l'on reprend le témoignage de René Rabaux, ce vote d'opposition serait dû au mécontentement des associés face à un reproche de Louis Colin, les accusant à demi-mots dans son discours de prendre l'Association pour « une vache à lait intarissable ». Cependant, les diatribes de Louis Colin contre « l'ivrogne et le paresseux » étant devenus assez habituelles depuis son élection, on peut supposer que ce désaccord était plus lié à la gestion de la crise qu'au vocabulaire du gérant.

Si le climat s'apaise avec la fin de la crise économique, les militants socialistes ne cessent pas pour autant d'en appeler à un plus grand engagement des ouvriers dans l'Association, toujours en des termes qui évitent le conflit ouvert. Ainsi, un article du *Réveil de Guise* appelle les associés à cesser d'élire leurs conseillers sur des critères d'ancienneté, pour choisir quelqu'un de « sérieux, instruit, capable de présenter de justes observations et d'utiles revendications dans son rapport final »²²⁸. Et l'article d'ajouter :

« C'est une nécessité pour les associés réellement amoureux de l'Association, qui fera du conseil de surveillance un contre-pouvoir dont a toujours besoin un pouvoir, même équitable. »

Le début du XX^{ème} siècle apparaît ainsi marqué par le développement d'un discours de plus en plus critique vis-à-vis de la gérance et revendiquant une prise en main ouvrière de l'Association. Pour la minorité de Familistériens impliqués dans ce mouvement, il semble désormais nécessaire de profiter des institutions forgées par Godin dans le but de faciliter les initiatives ouvrières, afin de prendre une part plus importante dans la gestion de l'usine mais surtout de l'œuvre sociale.

²²⁶ ADA, 1 Mi 367, Syndicat des mouleurs et parties similaires de Guise (1902-1914).

²²⁷ René Rabaux, « Réflexions et témoignage... », 1988, article cité, p. 152.

²²⁸ *Le Réveil de Guise*, 23 octobre 1902.

Initiative ouvrière et séparation des fonctions

La principale initiative ouvrière – ou tentative d'initiative – de la période date de 1911, et concerne la gestion de la caisse de retraites : un comité d'études est en effet instauré afin d'émettre une proposition touchant au financement de l'assurance des pensions²²⁹. On l'a vu, celle-ci est, de toutes les œuvres sociales, celle qui connaît les plus grandes difficultés financières, pour des raisons structurelles plus que conjoncturelles. L'augmentation du nombre de retraités par rapport aux actifs et la diminution de la part des auxiliaires au sein de ces actifs ont doublement contribué au déséquilibre des finances de la caisse²³⁰. De plus, l'obligation législative de déposer une partie des ressources à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et le système de remboursement du titre d'épargne ont aussi modifié la composition du capital de la caisse au détriment des disponibilités. Une assemblée générale a donc été convoquée en 1910 pour apporter à l'assurance de nouvelles ressources, dont une nouvelle subvention facultative équivalente à 1,5% de la masse salariale. Mais cette assemblée a aussi approuvé une autre modification, qui autorise l'administrateur-gérant à retirer une partie des fonds déposés à la CDC, si les recettes se révèlent encore insuffisantes et que le gérant « juge impossible » d'augmenter les ressources ; c'est cette dernière modification qui provoque la réaction d'un petit groupe d'associés. Dans leur communication finale aux associés, les membres du comité d'études avancent un certain nombre de calculs prévisionnels, envisageant les conséquences pour les retraités d'une grave crise économique, voire de la faillite de l'Association. Ils en concluent à la nécessité d'accumuler un capital réservé plus important afin de pouvoir continuer à verser leurs pensions aux actuels retraités, ou de verser aux veuves le « nécessaire à la subsistance », même en cas de disparition des bénéfices. Ils souhaitent donc pouvoir revenir sur cette dernière modification : pour eux, il serait préférable de systématiquement envisager une augmentation des ressources, au risque de diminuer les bénéfices répartis, plutôt que d'entamer un capital déjà insuffisant²³¹.

Cette initiative ouvrière soulève un certain nombre d'enjeux. D'une part, on constate qu'une fois encore, la volonté d'intervention des ouvriers dans la gestion s'appuie sur le souvenir de Godin qui constitue une référence omniprésente dans ce texte. À plusieurs reprises, le comité d'études cite *Mutualité sociale*, l'ouvrage publié par Godin en 1880 qui comprend, outre les statuts de l'Association, des « notions préliminaires » dans lesquelles le Fondateur affirme les principes et les valeurs de la Société. Ces citations démontrent une bonne connaissance de cet ouvrage et une certaine capacité à utiliser les grands principes de Godin, ou ses conseils à ses futurs successeurs, dans le cadre d'une argumentation : ainsi, la modification contestée est considérée comme « un état de choses en désaccord complet avec les intentions du Fondateur »²³².

²²⁹ Cf *supra* p. 78.

²³⁰ Voir les graphiques en annexe, n° 11c (évolution du personnel) et 11d (évolution du nombre de retraités).

²³¹ Voir reproduction en annexe n° 45.

²³² CNAM, FG 33 (3b), Communication du comité d'études, 28 mars 1911.

De façon générale, l'ensemble du texte démontre une grande maîtrise des rouages de l'assurance des pensions et un certain savoir en matière de gestion financière : les associés à l'origine de ce comité d'études semblent s'être appropriés à la fois la pensée de Godin et les fondements de l'Association. Cependant, ce texte révèle surtout un désir de contrôler les activités de la gérance et manifeste donc un certain manque de confiance vis-à-vis du gérant : aucune accusation n'est portée, mais le but de toute l'initiative est bien de revenir sur une modification qui permet à la gérance « de retirer les fonds déposés sans notre assentiment »²³³. Pour le comité d'études, c'est ce blanc-seing, accordé « les uns par confiance aveugle, les autres par insouciance ou par apathie », qui pose problème, car il signifie l'abandon d'une partie des prérogatives des associés au profit de l'administrateur-gérant qui, désormais, décidera seul si une augmentation des ressources est « possible » et pourra dans le cas contraire se passer de l'approbation de l'assemblée générale pour retirer une partie des fonds déposés à la CDC. La communication met en avant, non pas les droits des associés, mais plutôt leurs devoirs, leurs responsabilités, vis-à-vis des retraités, vis-à-vis aussi des épouses qui dépendront peut-être du nécessaire à la subsistance, vis-à-vis enfin des autres travailleurs de l'entreprise, « compagnons de labeur qui n'ont pas, comme [les associés], une voix délibérative ». C'est bien d'ailleurs de devoir qu'il s'agit, puisque le comité d'études estime qu'un sacrifice de chacun, par exemple 50 000 francs pris chaque année sur les bénéfices, serait nécessaire.

Pourquoi un tel manque de confiance ? S'agit-il seulement de défendre une prérogative des associés face à un empiètement de la gérance ? En fait, l'assurance des pensions apparaît comme un point sensible dans les relations entre la gérance et les associés : on se souvient qu'Albert Louis, déjà, avait accusé Louis Colin de ne pas faire valoir les droits des auxiliaires pour ne pas avoir à trouver de nouvelles recettes pour la caisse des retraites²³⁴. De plus, directeurs et ouvriers paraissent en désaccord profond sur le fonctionnement même des retraites. D'un côté, Louis Colin sous-entend que bien des retraités de l'Association partent trop tôt, évoquant « des candidats à la retraite, rouges et joufflus, qui ne se gênent guère pour fréquenter les estaminets et qui, certainement, pourraient travailler »²³⁵. C'est également un point de vue qui transparaît dans le premier article que Jules Prudhommeaux consacre au Familistère, mettant en scène un Familistérien retraité, qu'il décrit comme

*« encore vert, certes, en dépit de sa moustache blanche et de ses rides. Mais quoi ? Le règlement (un règlement trop paternellement interprété peut-être) lui donnait droit au repos ; [...] après tout, il fallait bien faire place aux jeunes ! »*²³⁶

²³³ *Id.*

²³⁴ Cf *supra* p. 78.

²³⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1907.

²³⁶ Jules Prudhommeaux, « Comment Claude Butinel découvrit le Familistère de Guise », *Foi et vie*, 1902, p. 185.

La gérance souhaiterait-elle pouvoir retarder l'âge du départ en retraite afin d'alléger les dépenses de la caisse ? Par opposition, le comité d'études envisage au contraire d'avancer l'âge de la retraite, et c'est justement pour rendre possible une telle avancée qu'il lui semble nécessaire de modifier le financement des pensions. C'est d'ailleurs par cela que commence leur communication aux associés :

« Depuis longtemps, nous entendons dire par bon nombre d'associés que l'âge fixé pour la retraite est trop éloigné, nous le pensons également. [...] Aujourd'hui, on entre à l'usine à 14 ans pour n'en sortir qu'à 60, tandis qu'à 50 et 55 ans la plupart d'entre nous sont fatigués, usés, sans forces et aspirent à un repos bien mérité. [...] Mais avant de déterminer statutairement un âge fixe autre que l'âge de 60 ans admis tacitement, il nous faut d'abord examiner si les ressources actuelles de la caisse des pensions peuvent subvenir aux charges récentes. »²³⁷

C'est donc là le second enjeu de ce comité d'études : rendre financièrement envisageable de revendiquer l'avancement de l'âge de la retraite. La concomitance est frappante entre l'émergence de cette revendication et la campagne menée par la CGT contre le projet de loi sur les Retraites ouvrières et paysannes (dites ROP), dénonçant une « retraite pour les morts » puisque fixée à 65 ans quand l'espérance de vie moyenne n'atteignait pas la cinquantaine²³⁸.

Les membres du comité d'études reçoivent-ils le soutien des ouvriers ? Les sources ne permettent pas de répondre directement à cette question. Aucune agitation n'est signalée dans la presse locale, et Louis Colin ne déplore aucun désordre dans son discours d'octobre 1911. Au contraire, l'augmentation substantielle de la subvention décidée en 1910 a permis pour la première fois depuis plusieurs années de voir à la fois augmenter le solde du compte-courant de l'Association et celui du dépôt à la CDC. Les conseillers de surveillance, dans leur rapport de fin de mandat, affirment :

« Il nous est agréable de constater que les mesures prises sont suffisantes et parfaitement de nature à rassurer les plus difficiles sur le sort de cette assurance. »²³⁹

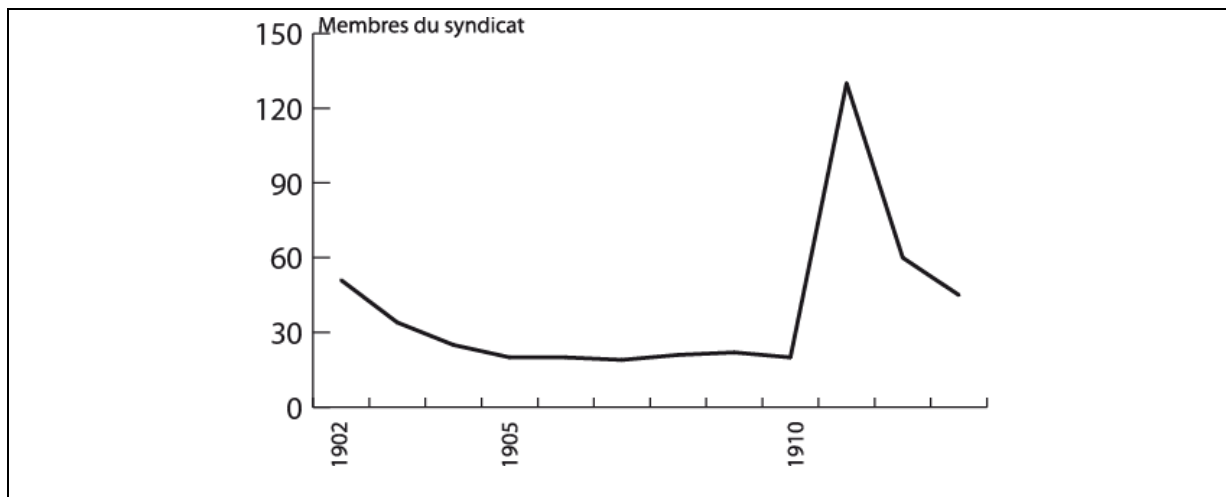
Cet extrait peut facilement être compris comme un rejet des prévisions pessimistes du comité d'études. Le rapport de la gérance est voté sans problème, bien que quelqu'un ait d'abord pris la parole²⁴⁰. Est-ce à dire que l'initiative des associés était complètement isolée ? Pas nécessairement, car une autre source semble indiquer l'existence d'une certaine tension sociale au sein de l'Association. En effet, le taux de syndicalisation, qui reste très faible sur toute la période d'avant-guerre, connaît une brusque augmentation en 1911 :

²³⁷ CNAM, FG 33 (3b), Communication du comité d'études, 28 mars 1911.

²³⁸ Michel Dreyfus, *Liberté, égalité, mutualité...*, op. cit., p. 83 et suivantes.

²³⁹ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 1^{er} octobre 1911.

²⁴⁰ Intervention qui est coupée dans le procès-verbal de l'assemblée générale.



Graphique 6. Nombre d'adhérents du syndicat des mouleurs de Guise (1902-1913)²⁴¹

Comment expliquer cette vague d'adhésions ? À part ce désaccord entre une partie des associés et la gérance à propos des retraites, les sources n'évoquent aucune autre dissension interne à l'Association. Il est donc possible de supposer que cette montée en force du syndicat soit en corrélation avec la création du comité d'études. Une autre hypothèse, cependant, pourrait être l'émergence dans la région d'un vaste mouvement de contestation des prix, souvent évoqué comme une « croisade des ménagères »²⁴² : parti du bassin de Maubeuge pour s'étendre aux mines puis aux départements voisins, ce mouvement provoque quelques manifestations à Guise, comme à Saint-Quentin²⁴³. Ce mouvement régional de protestation a-t-il eu des conséquences sur l'engagement syndical des ouvriers de Guise ? Il est bien difficile de le savoir, étant donné l'absence d'archives propres au syndicat, dont on ignore le discours ou l'activité à cette époque. De toute façon, si cette hausse des adhésions est révélatrice d'un climat social particulier, elle ne signifie pas pour autant l'existence d'un conflit ouvert. En effet, même lors du pic d'adhésions au syndicat en 1911, celles-ci ne représentent même pas 10% du personnel : le mécontentement ne concerne donc toujours qu'une minorité d'ouvriers.

Face à cette initiative ouvrière, que Godin avait tant appelé de ses vœux, la gérance répond par une fin de non-recevoir. Dans un premier temps, Louis Colin réagit en affirmant que cette communication est « un tissu de mensonges » reposant sur des chiffres faux et intime au comité d'études « l'ordre de soumettre [aux associés] une circulaire rectificative »²⁴⁴ : ceux-ci s'exécutent, mais campent sur leurs positions quant au problème de fond. L'affaire, pourtant, s'arrête là, la gérance ne tenant simplement aucun compte des avis du comité. Pour Rabaux,

²⁴¹ ADA, 1 Mi 367, Déclarations annuelles auprès de la préfecture (1902-1913).

²⁴² Michelle Perrot, *Les ouvriers en grève, op. cit.*, p. 131 ; Jean-Marie Flonneau, « Crise de vie chère et mouvement syndical 1910-1914 », *Le Mouvement social*, juillet-septembre 1970, n°72, pp. 49-80 ; Alain Chatriot et Marion Fontaine « Contre la vie chère », *Cahiers Jaurès*, n° 187-188, 2008/1, pp. 97-116.

²⁴³ Témoignage de l'ancien commissaire de police de Guise, *Police et justice*, n°7, décembre 1918.

²⁴⁴ CNAM, FG 33 (3b), Circulaire rectificative à la première communication, sd.

rétrospectivement, ce comité d'études n'avait aucune légitimité : il ne s'agissait que d'un groupe de pression composé d'associés auto-désignés « pour constituer un contre-pouvoir »²⁴⁵. Il est vrai que tous les membres du comité d'études sont des associés. Il apparaît surtout que la majorité d'entre eux sont également des militants politiques locaux : un des seize membres du comité est un ancien conseiller municipal et quatre seront élus sur la liste socialiste aux municipales de 1912. On retrouve donc en partie ce même groupe d'ouvriers qui, impliqués dans la vie politique locale, manifestent un désir de mettre au service de l'Association leurs talents de militants ou d'élus.

Confrontée à de telles velléités, la gérance ne semble pas désireuse d'abandonner ou de partager ses prérogatives : Louis Colin, au contraire, admet en privé trouver son autorité encore trop limitée²⁴⁶. L'assemblée générale des associés a en effet plusieurs fois fait la preuve qu'elle pouvait s'opposer à une décision de la gérance, notamment lors des affaires Louis mais également en 1894 en refusant de voter en faveur de l'installation d'une succursale dans le Midi²⁴⁷. Pour Colin, la bonne marche de l'Association doit reposer sur une stricte division du travail :

*« d'un côté, une administration qui peut dans le calme s'attacher à la partie commerciale et industrielle [...], de l'autre, un personnel qui travaille avec satisfaction dans l'espoir que l'année se terminera par une plus-value au bilan digne des efforts de tous »*²⁴⁸.

Cette description surprenante du rôle de chacun apparaît en contradiction avec la dénonciation de la passivité ou de l'avidité des associés. Pourtant, loin de se montrer déçu du manque d'implication des ouvriers dans la direction de leur entreprise, Louis Colin est en réalité partisan de cette séparation des tâches qui place les associés dans un simple rôle de contrôle et d'approbation. Le devoir des membres de l'Association n'est pas, selon lui, de proposer des initiatives ou de s'impliquer dans le travail de l'administration, mais de faciliter les efforts de celle-ci en lui apportant leur soutien. Il affirme ainsi que seules deux choses peuvent menacer l'avenir de l'Association : la concurrence industrielle, qui a l'avantage de ne pas supporter « de lourdes charges [sociales] », et « le désordre intérieur qui ne dépend pas seulement de [sa] fermeté mais de [la] sagesse [des associés] »²⁴⁹. Cette mise en parallèle de l'œuvre sociale, qui handicape l'industrie, et de la discipline interne est un thème qui deviendra, après la guerre, récurrent dans les discours de la gérance. S'appuyant sur une phrase de Godin qui devient en quelque sorte son slogan²⁵⁰, Colin met en avant la nécessité de l'entente, de l'harmonie au sein de l'Association, harmonie qui sous-entend en fait l'absence de contestation et de « désordre ». Si cette attitude ne remporte visiblement pas l'approbation du petit groupe d'associés politisés que nous avons

²⁴⁵ René Rabaux, « Réflexions et témoignage... », 1988, article cité, p. 152

²⁴⁶ *Id.*

²⁴⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 7 octobre 1894.

²⁴⁸ *Id.*, 25 septembre 1904.

²⁴⁹ *Id.*

²⁵⁰ « La prospérité vous suivra tant que la paix règnera parmi vous. ». Cette phrase, extraite du testament de Godin, est inscrite sur sa tombe.

évoqué, elle semble par contre convaincre la majorité des associés qui s'en remettent à la compétence de leur administrateur-gérant. Ainsi, on trouve dans *L'Echo de Guise* du 26 mai 1912 un billet anonyme adressé à un de ces militants qui, aux dernières élections municipales a soutenu la liste la plus radicale :

« Il y a [dans l'Association] des améliorations à accomplir, des réformes à faire, des injustices à faire disparaître en cette usine, mais pour accomplir cette besogne avec sagesse, sans faiblesses, il faut de l'ordre et de l'autorité ! Il faut soutenir le principe de l'unité de commandement ; il faut faire toute confiance à celui qui exerce cette autorité ; il faut lui prêter appui ; il faut que ses troupes lui soient fidèles. »

À la veille de la Grande Guerre, la répartition des rôles proposée par la gérance semble donc acceptée par une majorité des membres de l'Association qui se satisfont de l'absence de transfert de responsabilités, en dépit des revendications émises par certains Familistériens.

La Société du Familistère apparaît ainsi comme un système social complet, regroupant en une seule forme juridique la triade préconisée par Godin : coopération d'habitation, de consommation et de production. C'est un système complexe, aussi, qui cherche à concilier de nombreuses conditions parfois contradictoires : gouvernance collective, efficacité économique, hiérarchie reposant sur l'ancienneté et le mérite, redistribution des profits, protection sociale, priorité à l'instruction... La caractéristique la plus frappante de l'institution est peut-être la façon dont celle-ci est une mise en application, non pas d'une théorie préconçue, mais de ce qu'il faut bien appeler une philosophie. Malgré l'aspect lyrique, abstrait de certaines déclamations de Godin, il est impressionnant de voir à quel point la quasi-totalité des articles des statuts reposent sur des fondements idéologiques propres au Fondateur. Pourtant, l'organisation de l'Association est loin de représenter l'ensemble de la pensée de Godin : au-delà des considérations que nous venons de présenter, celui-ci a en effet conçu un vaste programme de réformes, politiques et sociales. Tout au long de sa vie, il les présente dans de nombreuses œuvres, dont la plus importante est sans nul doute son dernier ouvrage, publié de façon posthume en 1889, *La République du Travail*. Godin y présente les grandes réformes qui, selon lui, doivent permettre de réaliser une véritable démocratie sociale conforme aux grandes lois de la vie. Le Familistère, conçu non seulement comme un idéal architectural mais comme un moyen de constituer une véritable communauté, unie et organisée, apparaît ainsi comme la cellule sociale de base d'un nouveau régime politique. Ces multiples réformes, de même que la propagande qu'il organise autour de son œuvre, confirmée ou infirmée par de nombreuses publications contemporaines, permettent à Godin de s'inscrire dans une filiation complexe, non limitée aux seuls socialistes dits « utopistes ». Elles lui permettent surtout de laisser à la postérité une pensée politique vaste et multiforme qui, sous des dehors parfois fantaisistes – mais pouvait-il en être autrement pour un

disciple de Fourier ? – représente en soi une proposition de modèle républicain, qu'il s'agit maintenant d'étudier.

Chapitre 3 :

Le Familistère, un îlot républicain et socialiste

On l'a vu, l'appropriation de la démocratie interne à l'Association ne se fait pas sans entraîner des heurts dus à des lectures différentes des statuts et des rapports de force qu'ils impliquent. Ces visions contradictoires s'expliquent certes par les non-dits et les imprécisions de ce texte fondateur, mais aussi par les attentes divergentes des différents acteurs qui considèrent la Société du Familistère au prisme de leurs propres convictions, et non en s'appuyant sur celles de Godin. Celui-ci a pourtant laissé à ses successeurs un vaste héritage intellectuel reposant non pas sur une description « utopiste » de la société idéale mais sur des projets extrêmement concrets et sur la mise en avant de principes qu'il jugeait fondamentaux¹. Reste à savoir dans quelle mesure ces idées ont pu influencer les membres de l'Association et favoriser, chez certains d'entre eux, un engagement militant en faveur d'un mouvement de pensée ou d'un parti politique.

I. La République du travail : l'héritage idéologique de Godin

Dans ses nombreux ouvrages, Godin a pris position sur bien des sujets et émis, à propos de chacun, des idées très personnelles. Il n'est pas ici question de rentrer dans le détail de chaque proposition, mais de donner un aperçu de l'étendue de ces idées. Godin envisage en effet la question sociale comme un problème d'ensemble, qui ne peut être résolu uniquement par une action isolée portant sur le logement, sur les salaires ou sur l'organisation du travail. C'est pourquoi il ne cherche pas seulement à faire connaître le Familistère, mais également à construire une réponse globale capable de résoudre l'ensemble du problème social.

¹ Voir son programme de réformes, annexe n° 5.

A. Un projet multiforme

Valeurs et principes

Même si Godin n'a pas cherché à faire du Familistère une véritable « colonie phalanstérienne », même si – nous y reviendrons – il s'éloigne progressivement de certains aspects de la pensée sociétaire, il conserve de nombreuses valeurs communes avec les militants fouriéristes, parmi lesquelles on retrouve essentiellement le féminisme, le pacifisme et la libre-pensée².

En ayant longuement développé ses conceptions des droits de l'homme, Godin utilisait le terme « homme » dans son sens le plus large, incluant de fait la femme. Il se place ainsi dans la continuité de Charles Fourier qui affirme lui-même l'égalité des sexes et offre aux femmes un rôle équivalent à celui des hommes au sein de la Phalange³. Sans faire de l'émancipation des femmes un thème central de leur mouvement, de nombreux membres de l'Ecole sociétaire apparaissent comme des militants féministes⁴. Pour Godin, la condition féminine doit être considérée comme bien pire que celle de l'ouvrier mâle, puisqu'à l'exploitation du capital, qui s'exprime dans la faiblesse des salaires, ou l'importance des loyers, vient s'ajouter une exploitation traditionnelle, qui fait d'elle une éternelle enfant. Bien des aspects du Familistère ont été conçus afin de soulager les plus pénibles des tâches imposées aux femmes⁵ : l'eau courante à chaque étage supprime la corvée d'approvisionnement au puits, la proximité des magasins diminue les trajets quotidiens, etc. Mais surtout, les femmes au Familistère ont le choix : rester à la maison pour s'occuper du foyer et des enfants, ou confier les petits aux institutions collectives et reprendre une activité salariée. Contrairement à la majorité de ses contemporains qui, à l'instar de Jules Simon⁶, considèrent le travail féminin comme une aberration contre-nature, Godin milite pour le travail des femmes. Pour celles-ci comme pour les hommes, les lois de la vie sont les mêmes : sans sous-estimer les travaux de la maison, Godin estime que celles qui disposent de temps libre ont comme les hommes le devoir moral de se rendre utile à la communauté. Il est possible aux femmes de se trouver un emploi au sein même de l'Association : effectuer, quelques heures par jour, les travaux de nettoyage des parties communes de l'habitation, être vendeuses dans les magasins de consommation... Des postes sont également ouverts aux femmes dans l'usine, essentiellement à la râperie et à la décoration. En 1884, sur la proposition de Simon Deynaud, rédacteur en chef du

² Bernard Desmars, *Les militants de l'utopie*, op. cit., p. 253 et suivantes.

³ Simone Debout-Oleszkiewicz, « Utopie et contre-utopie : les femmes dans l'œuvre de Fourier », in Christine Fauré (dir.), *Encyclopédie politique et historique des femmes. Europe. Amérique du Nord*, Paris, PUF, 1997, pp. 317-340 ; Michèle Madonna-Desbazeille, « Charles Fourier : la femme est l'avenir de l'unité universelle », in Jacqueline Lalouette et Michèle Riot-Sarcey (dir.), *Femmes dans la Cité 1815-1871*, Grâne, Créaphis, 1997, pp. 451-459.

⁴ Bernard Desmars, *Militants de l'utopie...*, op. cit., p. 254 et suivantes.

⁵ Delphine Orthlieb, *L'utopie à l'épreuve des femmes : l'expérience du Familistère de Guise (1835-1970)*, Mémoire de maîtrise de sociologie, Université Paris X Nanterre, 1996.

⁶ Jules Simon, *L'Ouvrière*, Paris, Hachette, 1861.

Devoir, Godin ouvre un atelier de bonneterie destiné à fournir de l'emploi aux Familistériennes⁷. Enfin, si toutes ces opportunités ne suffisaient pas, on sait que la seconde plus importante usine de Guise est la filature Chenest, située à proximité du Familistère : le personnel de cette usine étant presque exclusivement féminin, cela représente aussi une possibilité d'emploi⁸.

Mais c'est surtout sur le plan politique que s'exprime le féminisme de Godin. S'opposant à ceux qui, « incapables de s'élever à la compréhension d'un état de choses supérieur », voudraient condamner la femme à la « servitude du foyer »⁹, Godin milite activement en faveur des droits civiques de la femme. Estimant que la nature justifie l'égalité politique des sexes, il souhaite que les femmes aient non seulement le droit de vote, pour que le suffrage soit réellement universel, mais également qu'elles soient éligibles. Il ne s'agit pas d'en faire vis-à-vis des hommes des rivales qui n'obtiendraient de représentation politique qu'au détriment des élus masculins : les femmes doivent disposer d'une représentation propre et n'être élues que par les femmes. On disposerait donc d'une seconde chambre législative, exclusivement féminine, qui aurait pour tâche de délibérer, à l'égal de la Chambre existante, sur les textes de loi. Et, puisque le sens commun reconnaît aux femmes plus de prudence et de modération, cette Chambre féminine remplacerait le Sénat, dont l'existence a été justifiée par une volonté de constituer une institution « modératrice »¹⁰. Les femmes représentant la « chambre haute », voilà une position pour le moins renversante, qui s'intègre pleinement dans l'émergence des revendications féministes pendant la Troisième République¹¹.

Autre thème essentiel partagé avec les fouriéristes, le pacifisme de Godin semble découler directement du traumatisme de la défaite de 1870 : loin de susciter chez lui des projets de « revanche » contre l'ennemi allemand, ce souvenir est présenté systématiquement comme l'exemple par excellence de l'iniquité et de l'absurdité des monarchies. Une guerre voulue par un homme seul, qui a entraîné des milliers de morts, l'amputation du territoire national et surtout une dette que la République devra supporter, voilà comment Godin évoque le conflit contre la Prusse qui marque la fin du Second Empire. Si les raisons philanthropiques ne suffisent pas, c'est au nom des intérêts économiques de la Nation que Godin en appelle à l'abolition de la guerre. La paix est pour lui la « première des questions sociales »¹² car, sans une paix durable, il n'est pas possible d'envisager l'établissement d'une prospérité partagée. Son programme pacifiste repose donc en premier lieu sur la nécessité pour les pays d'Europe et en particulier les démocraties de proclamer l'« abolition de la guerre ». Cela signifie concrètement un désarmement général, avec

⁷ Michel Lallement, *op. cit.*, p. 319.

⁸ A la fin du Second Empire, cette filature de laine est la plus importante de l'arrondissement de Vervins. Georges Stenger, *Guise, ses manufactures, son Familistère*, Laon, Imp. Coquet et Stenger, 1866, p. 11.

⁹ Jean-Baptiste Godin, *Le gouvernement...*, *op. cit.*, p. 124.

¹⁰ *Id.*, p. 131.

¹¹ Laurence Klejman et Florence Rochefort, *L'Égalité en marche. Le féminisme sous la Troisième République*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1989 ; Michelle Zancarini-Fournel, *Histoire des femmes en France XIX^e-XX^e siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2005 ; Michèle Riot-Sarcey, *Histoire du féminisme*, Paris, La Découverte, 2008.

¹² Jean-Baptiste Godin, *La République du Travail*, *op. cit.*, p. 296.

regroupement en terrain « neutre » des stocks d'armes existants avant leur destruction. Puis les pays pacifistes d'Europe doivent se constituer en une fédération, élisant d'une part un Congrès chargé d'établir des règles internationales et de discuter des questions relatives à la paix, et enfin une Commission d'arbitrage chargée de régler les éventuels conflits entre pays. Conscient du caractère idéaliste d'une telle proposition, Godin affirme cependant qu'il suffirait à un ou plusieurs pays de montrer l'exemple, car alors les peuples des autres Etats pourraient s'appuyer sur ce modèle pour exercer une pression sur leurs gouvernements. Ce militantisme en faveur de la paix en Europe s'inscrit aussi bien dans le plan local que national. Bien qu'affaibli par le regain de patriotisme voire de nationalisme suscité par la défaite, le mouvement pacifiste français met lui aussi en avant les idées de fédération européenne, ces « Etats-Unis d'Europe » envisagés par Victor Hugo, et d'arbitrage international des conflits¹³. Au cours de l'année 1885, Godin publie ainsi une éphémère revue mensuelle intitulée *Le Désarmement européen et l'arbitrage international : bulletin de la paix*. Il y publie des comptes rendus de réunions, ainsi que des articles plus généraux ayant trait aux questions de guerre et de paix. À l'échelle de Guise, il fonde une société pacifiste, ouverte à tous, Familistériens ou non, ayant pour nom « Société de paix et d'arbitrage international du Familistère de Guise ». Destinée à poursuivre la propagande en faveur de la paix, cette société connaît un succès relatif et survit à la mort de Godin.

Enfin, Godin se révèle également un militant anticlérical convaincu, adhérent de la Société de libre pensée de Guise, devant laquelle il prononça son dernier discours, quelques jours avant sa mort. Détestant l'Eglise catholique, Godin n'en était pas pour autant un athée puisque, on l'a vu, il exprimait des convictions déistes qui soutiennent l'ensemble de son raisonnement, comme d'ailleurs de nombreux militants fouriéristes¹⁴. Son positionnement est celui du courant des libres penseurs déistes, fort important en France dans les années 1860, qui tend à amalgamer la double influence des utopistes et des philosophes des Lumières dans une foi nouvelle fortement teintée de romantisme¹⁵. Quant à son anticléricalisme, et de façon plus générale son rejet de la morale chrétienne, ils s'expriment moins par des discours ou des attaques que par des prises de position plus ou moins spectaculaires pour l'époque, qui visent à garantir une laïcité familistérienne et une parfaite liberté de conscience proclamée dans les statuts de l'Association¹⁶. Ainsi, seuls les enterrements civils sont financés par la caisse de pharmacie du Familistère ; c'est à l'heure de la messe que Godin prononce ses conférences hebdomadaires, qu'il présente comme « l'office religieux de l'Association »¹⁷ ; l'union libre est acceptée au Familistère (Godin et Marie Moret vivent en couple de nombreuses années avant de se marier civilement), etc. En revanche, Godin

¹³ Elisabeth du Réau, *L'idée d'Europe au XXe siècle : des mythes aux réalités*, Bruxelles, Ed. Complexe, 2008, pp. 55-56 ; Yves Santamaria, *Le pacifisme, une passion française*, Paris, Armand Colin, 2005.

¹⁴ Bernard Desmars, *Militants de l'utopie...*, op. cit., p. 263.

¹⁵ Jacqueline Lalouette, *La libre pensée en France 1848-1940*, Paris, Albin Michel, 1997, pp. 143-151 ; Paul Bénichou, *Le temps des prophètes : doctrines de l'âge romantique*, Paris, Gallimard, 1977.

¹⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., Article 104 du Règlement, p. 244.

¹⁷ Conférence de 1881, citée par Michel Lallement, *Le travail de l'utopie*, op. cit., p. 290.

estime le sentiment religieux comme quelque chose d'essentiel : la déclaration de principes qui introduit les statuts de l'Association évoque ainsi « Dieu, Etre suprême, source et principe universel de la vie »¹⁸. La référence à l'« Etre suprême » n'est pas anodine chez un auteur qui n'hésite pas à citer Robespierre. Mais la conception de la religion chez Godin se résume surtout à une idée d'amour du bien et du progrès, qu'il encourage chez ses ouvriers. La lecture de Swedenborg l'avait également convaincu de la survivance de l'âme après la mort, croyance qui s'intègre aux pratiques spirites qu'il a découvertes par sa fréquentation des militants fouriéristes¹⁹. Prononçant sur ce sujet des discours devant ses ouvriers parfois interloqués, faisant tourner les tables, Godin partage cette croyance avec Marie Moret et bien des hommes de son temps. Cependant, bien qu'il ait été suffisamment convaincu de la chose pour en parler autour de lui, ce sont les questions politiques et sociales qui concentrent son action de propagandiste. En effet, au-delà de ces questions générales sur lesquelles il ne manque pas d'attirer l'attention de ses ouvriers, c'est avant tout la « question sociale » qui fait l'objet de ses principales études. Celles-ci aboutissent à la constitution d'un vaste projet de réformes résumé au sein de son dernier ouvrage, *La République du Travail*.

Des projets de réformes

Dans la préface de cet ouvrage imposant qui apparaît véritablement comme un testament idéologique, résumant près de trente ans de projets et d'argumentation, Godin propose ce qu'il considère comme une réponse complète, globale, à la question sociale, reposant sur trois réformes fondamentales²⁰. C'est tout d'abord ce qu'il appelle « l'organisation vraie de la puissance sociale » : une réforme constitutionnelle du scrutin électoral destinée à améliorer le système démocratique. Ensuite, il évoque « l'établissement équitable des ressources de l'Etat et du droit à la vie » : il s'agit de la mise en place d'une mutualité universelle et obligatoire financée par l'Etat grâce à une réforme fiscale pour le moins révolutionnaire. Enfin, il propose « l'organisation et l'émancipation du travail », c'est-à-dire une modification de la loi de 1884 sur les associations professionnelles et l'organisation de négociations professionnelles collectives.

Les velléités de réformes constitutionnelles de Godin ne se limitent en effet pas à la volonté de réserver le Sénat aux femmes, mais touchent également à l'organisation du suffrage universel dans son ensemble qui, au début de la Troisième République, reste encore pleinement à établir²¹. Très tôt, dès 1874, il évoque la nécessité de garantir, d'une certaine façon, une bonne gestion du

¹⁸ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 87.

¹⁹ Bernard Desmars, *Militants de l'utopie...*, op. cit., p. 376. Voir également Nicole Edelman, *Voyantes, guérisseuses et visionnaires en France, 1785-1914*, Paris, Albin Michel, 1995.

²⁰ Jean-Baptiste Godin, *La République du Travail*, op. cit., Préface, p. VI.

²¹ Pierre Rosanvallon, *Le sacre du citoyen...*, op. cit.; François Furet et Mona Ozouf (dir.), *Le siècle de l'avènement républicain*, Paris, Gallimard, 1993; Alain Garrigou, *Histoire sociale du suffrage universel en France: 1848-2000*, Paris, Seuil, 2002.

pays, en améliorant le système de sélection des gouvernements²². Cette préoccupation révèle une crainte persistante de voir la République disparaître au profit des monarchistes ou des bonapartistes toujours très présents dans la vie politique. Sans entrer dans le détail de la réforme proposée ou de l'argumentation développée pour la défendre, disons que Godin rejette aussi bien le scrutin uninominal que le scrutin de liste départemental, estimant que le premier favorise les rivalités de personnes et que le second entraîne un attachement des députés à des intérêts locaux plutôt qu'à l'intérêt général de la nation. Il milite en faveur du scrutin de liste national, avec possibilité de panachage et de cumul des voix. Le mandat serait réduit à deux ans, avec renouvellement par moitié de l'Assemblée nationale tous les ans. Ce système permettrait de rendre le mandat impératif, puisque des élections annuelles seraient l'occasion pour les électeurs de signifier régulièrement aux élus s'ils approuvent ou non leur attitude. Cette conception du suffrage universel est très fréquemment reprise par Godin qui l'inclut dans d'autres ouvrages en 1883 et 1889²³ et y consacre plusieurs brochures en 1884 et 1887²⁴.

À de multiples reprises, Godin définit ainsi un régime républicain préoccupé de l'intérêt général et qui se chargerait par conséquent directement de la lutte contre le paupérisme ouvrier. Selon lui, le nœud du problème se trouve dans l'inexistence d'une protection sociale universelle et dans le fait que la protection, dans les rares cas où elle existe, est placée sous le contrôle du patronat qui refuse aux ouvriers la gestion des caisses de secours. Ce serait donc au législateur d'intervenir pour mettre fin à cette situation en instituant une « Mutualité nationale » qu'il définit très précisément dans une proposition de loi qu'il envoie en 1883 à la Chambre des Députés²⁵. Il serait ainsi créé dans chaque commune une société de secours mutuel de laquelle dépendraient tous les salariés de la commune. Le financement se ferait, à l'instar des mutuelles du Familistère, en partie grâce aux cotisations des mutualistes et en partie grâce à des subventions de l'Etat. Celui-ci est très présent, par le biais des municipalités qui seraient chargées du contrôle et de la surveillance du bon fonctionnement des caisses. Elles seraient gérées par des comités élus au suffrage universel : un sous-comité pour les hommes, et un autre pour les femmes. Contrairement au système imposé sous le Second Empire, la mutualité sous Godin ne possède pas de membres honoraires ni de « dames patronnesses », qui dirigent les caisses sans profiter de ses bienfaits. Cela ne signifie pas pour autant que les personnes aisées ne participeront pas à son financement : « le champ de la fraternité est ouvert à tout le monde »²⁶. Mais, comme au sein du Familistère, il est important que les ouvriers prennent eux-mêmes en main la gestion des caisses, afin qu'ils prennent conscience de l'intérêt général et s'initient à la gestion collective. La proposition de loi

²² Jean-Baptiste Godin, *La souveraineté et les droits du peuple*, Paris, Bibliothèque démocratique, 1874.

²³ Jean-Baptiste Godin, *Le Gouvernement, ce qu'il a été, ce qu'il doit être et le véritable socialisme en action*, Paris, Guillaumin, 1883, et *La République du travail*, op. cit.

²⁴ Id., « La réforme électorale et la révision constitutionnelle », *Etudes sociales*, n°2, 1884, et « Scrutin national au bulletin de liste et renouvellement partiel annuel », *Etudes sociales*, n°10, 1887.

²⁵ L'idée apparaît en 1883 dans *Le Gouvernement, ce qu'il a été...*, op. cit. et est ensuite développée dans une brochure séparée : *Mutualité Nationale contre la misère. Pétition et proposition de loi*, Paris, Guillaumin, 1883.

²⁶ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 40.

reste cependant peu précise sur le fonctionnement interne de la mutualité : quelle part pour la maladie, pour les retraites ? Il semble que chaque comité municipal soit appelé à en décider, en tenant compte de la situation locale. Seul est affirmé, comme pour le syndicalisme, le principe de l'obligation d'adhésion. Comme nous l'avons vu, Godin rejette l'argument de la liberté individuelle avancé par les libéraux, estimant que rendre ce système facultatif reviendrait à laisser les patrons libres d'exercer une pression sur les ouvriers. Néanmoins, le projet de réforme de Godin soulève un problème crucial : à partir du moment où l'Etat est appelé à financer pour moitié la mutualité, où trouver ces nouvelles ressources ? Pour le Fondateur du Familistère, cela suppose la mise en place d'une profonde réforme fiscale : non pas créer un nouvel impôt, mais repenser entièrement l'idée même de ce qu'un individu doit à la société.

Il s'agit donc, ni plus ni moins, de refonder entièrement le système de financement de l'Etat. Godin conteste l'existence de l'impôt, qu'il considère comme injuste. Il s'insurge tout particulièrement contre les impôts indirects qui, en pesant sur la consommation, rendent encore plus difficile la vie des ouvriers, freinent les achats et par conséquent handicapent la production nationale. Il propose donc de supprimer toute forme d'impôt, de « laisser l'homme jouir de son vivant des fruits de son travail »²⁷, mais de récupérer à sa mort la part nécessaire au fonctionnement du système social. Il ne s'agit pas pour autant de supprimer l'héritage, mais de prendre sur cet héritage la part des faibles. L'héritage est donc maintenu pour les lignées directes ou, en cas d'absence d'héritier direct, pour les héritiers indirects désignés par testament. Un impôt progressif est cependant appliqué sur ces héritages : il représenterait entre 1%, pour les fortunes inférieures à 2000 francs, et 50% pour les fortunes de plus de 5 millions de francs. Mais, si une personne meurt sans héritier direct et sans avoir fait de testament, l'Etat devient automatiquement l'unique héritier de la fortune mobilière et immobilière du défunt. Cet impôt, ces héritages et les rentes que l'Etat tirera de la location des biens immobiliers dont il aura hérité permettront de remplacer progressivement l'impôt. L'Etat disposera donc de ressources suffisantes pour financer la mutualité, et ce d'autant plus qu'ayant aboli la guerre, il aura économisé bien des dépenses militaires superflues. Ce raisonnement n'est pas sans rappeler les théories de Léon Walras qui, lui aussi, envisage le remplacement complet du système fiscal par une nationalisation des terres et leur location par fermage aux exploitants²⁸. Il est difficile de dire si Walras a pu d'une façon ou d'une autre influencer Godin : dans la bibliothèque personnelle du Fondateur, conservée intacte par sa veuve, on ne trouve pas de trace de ses ouvrages²⁹. Mais on peut de toute façon constater que Godin n'est pas seul à estimer que la solution de la « question sociale » pourrait se trouver

²⁷ Jean-Baptiste Godin, *Le gouvernement...*, op. cit., p. 216.

²⁸ Jean-Pierre Potier, « Le socialisme de Léon Walras », *L'Économie politique*, 2011/3, n° 51 spécial « Léon Walras : un hétérodoxe rejeté », p. 33-49. Voir également Pierre Dockès, *La société n'est pas un pique-nique. Léon Walras et l'économie sociale*, Paris, Economica, 1996.

²⁹ ADA, 321 E 56, Inventaire après décès de Marie Moret, 23 avril 1908.

dans une réforme de la fiscalité³⁰. Le principe de l'hérédité de l'Etat, associé à celui de la mutualité nationale, devrait ainsi mettre fin au paupérisme ouvrier qui pour Godin provient non seulement du fait que la richesse se perpétue par le biais de l'héritage, sans qu'à aucun moment la société ne profite de la richesse accumulée, mais également du fait que le patronat est libre d'agir sans aucun contrôle³¹.

La République ne peut donc pas se contenter de protéger les ouvriers contre les risques de la vie, mais doit également imposer une répartition plus juste des pouvoirs entre le Capital et le Travail, pour mettre fin aux conflits qui les opposent et qui nuisent aux personnes et à la Nation. Godin ne condamne pas à proprement parler la grève : sa position est plus nuancée. Il estime que la grève est un malheur, en ce qu'elle pousse les ouvriers privés de salaires à la misère et parce qu'elle entraîne à la violence sans pour autant être efficace. Mais, dans le même temps, il considère malgré tout ces grèves comme légitimes, justifiées, étant donné les conditions de vie et de travail qui leur sont faites.

« La grève a pour cause l'exploitation abusive du travail, l'absence d'organisation suffisante de l'industrie et le défaut de protection de la loi à l'égard des droits légitimes des travailleurs, droits négligés et méconnus. Elle naît du sentiment de résistance qu'éprouve tout être humain en face d'une mesure qui lui est imposée sans qu'il ait eu voix au chapitre. »³²

Si la grève doit être supprimée, elle n'en est pas moins compréhensible, car justifiée par l'attitude du patronat : c'est pourquoi Godin fait à plusieurs reprises parvenir au nom de l'Association des secours financiers à des ouvriers grévistes. Néanmoins, la grève reste pour lui un moyen d'action inefficace. Les ouvriers souffrent en sacrifiant leurs salaires et ne peuvent espérer dans le meilleur des cas qu'obtenir une petite concession ponctuelle, qui apaise les symptômes sans s'attaquer aux racines du mal : le déséquilibre entre le Capital et le Travail. Godin appelle donc les ouvriers à préférer la réforme profonde à la grève : il les invite à s'organiser, à faire pression sur les journaux et les députés, à lancer un « pétitionnement formidable » afin « d'obliger nos députés à ouvrir les yeux sur la situation précaire et misérable des travailleurs »³³. Seule la loi peut garantir les droits du travail et c'est donc vers le législateur qu'il faut se tourner, et non vers le patron. La loi devra, entre autres, instaurer l'obligation de négociations collectives entre ouvriers et patronat, notamment pour les questions de salaires et de temps de travail.

L'année 1885 se révèle une année difficile dans le secteur occupé par Godin : la concurrence fait rage, alors que les commandes subissent une chute brutale. Si Godin souhaite le plus possible conserver du travail à ses ouvriers, en les faisant au besoin travailler à perte, il constate que ses

³⁰ Maurice Lévy-Leboyer, Michel Lescure et Alain Plessis (dir.), *L'impôt en France aux XIXe et XXe siècles*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006 ; Nicolas Delalande, *Les batailles de l'impôt : consentement et résistances de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2011, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Christophe Charle dir.), Université Paris I, 2009.

³¹ *Id.*, p. 222.

³² *Id.*, p. 361.

³³ *Id.*, p. 367.

concurrents répondent à la crise en baissant fortement leurs prix de vente. Ces promotions ne leur sont possibles qu'à la condition de diminuer le salaire de leur personnel, ce dont ils ne se privent pas. Cette manœuvre, que Godin appelle la « concurrence par le salaire », provoque l'indignation du fondateur du Familistère qui se refuse à les suivre sur un pareil terrain. En octobre 1886, Godin écrit donc à ses concurrents³⁴ de l'Aisne et des Ardennes afin de leur proposer de se constituer en syndicat patronal, tandis que leurs salariés formeraient un syndicat ouvrier. Il leur serait alors possible de négocier un salaire minimum commun, ainsi que la durée de travail journalier, afin que le principe de la concurrence favorise le meilleur producteur, et non celui qui aura réussi à fixer les salaires au taux le plus bas. La proposition rencontre, on s'en doute, peu de succès : un seul petit patron répond positivement³⁵, les autres se montrant indifférents voire hostiles. Du côté des ouvriers, le succès n'est pas non plus au rendez-vous : s'ils approuvent l'idée et la démarche, ils craignent cependant les conséquences d'un soutien de leur part. Une lettre adressée à Godin par un ouvrier nommé Charles Poulet, né au Familistère mais parti travailler à Revin, éclaire cette position :

« A Revin, la chose n'est pas possible, car nous autres ouvriers nous sommes sous le joug de beaucoup de jésuites, et il est expressément défendu de faire de la propagande, soit dans les ateliers ou dans les estaminets. [...] Nous avons essayé de former une chambre syndicale, qui n'a su tenir, par force de menace des patrons, même que plusieurs ont été menacés d'être renvoyés, un seul c'est trouver sans travailler pendant un certain temps, comme ayant été trop partisan de la chose. »³⁶

Face à cette rebuffade, Godin ne se décourage pas. Fidèle à sa confiance dans la République, il lance une pétition demandant à la Chambre des députés une modification de la loi Waldeck-Rousseau de 1884 autorisant la constitution de syndicats³⁷. Le but de la modification serait de rendre la loi véritablement applicable, dans le sens où les patrons ne pourraient en empêcher le fonctionnement en renvoyant les ouvriers syndiqués. Le principe en est simple : le syndicalisme doit être obligatoire. Tous les ouvriers d'une même usine forment automatiquement un groupe syndiqué. Ceux-ci élisent un comité qui les représente dans leurs rapports avec le patron et des délégués qui siègeront dans une Chambre syndicale. Il y aura une Chambre syndicale par « spécialité d'industrie », c'est-à-dire par branche : tous les délégués élus par les ouvriers des entreprises d'une même branche constituent la chambre syndicale ouvrière de cette branche, tandis que les patrons de ces mêmes entreprises représentent la chambre syndicale patronale de la branche. Les chambres peuvent siéger séparément ou ensemble (à parité de membres), mais doivent aboutir à des résolutions communes concernant le salaire moyen des entreprises et le temps de travail. Il ne s'agit plus de fixer un salaire minimum : on fixe un salaire moyen par

³⁴ IISH, Fonds Prudhommeaux, 136. Une note de François Dequenne signale en particulier les baisses de prix chez Nanquette, à Laon, aux fonderies de Sougland, à St-Michel près d'Hirson, et chez Corneau et Boucher, dans les Ardennes. Note citée par Michel Lallement, *Le Travail de l'utopie*, op. cit., p. 361.

³⁵ Michel Lallement, *loc. cit.*

³⁶ CNAM, FG 13 (6), courrier reçu le 10 novembre 1886. L'orthographe originale a été conservée.

³⁷ IISH, Fonds Prudhommeaux, 136, Pétition, janvier 1887.

usine. Par exemple, si le salaire est fixé à 5 F par mois, une usine de 100 salariés doit avoir une masse salariale mensuelle de 500 F. Le détail de la répartition de ces salaires entre ateliers et ouvriers relève toujours de la liberté du patron. Enfin les chambres, et en particulier la chambre ouvrière, auraient des moyens de sanction en cas de non respect des décisions, ou en cas d'obstruction de la part du patronat.

Peut-on parler à propos de ce texte de corporatisme³⁸ ? La question est d'autant plus importante que, on le verra, l'administrateur-gérant René Rabaux établit, au cours de la Seconde Guerre mondiale, un lien intellectuel entre l'œuvre de Godin et les mouvements corporatistes de l'époque³⁹. Il est certain que ce projet de réforme revendique l'institutionnalisation d'une représentation professionnelle, avec un véritable pouvoir confié à ce qu'on appellerait aujourd'hui les « partenaires sociaux ». On voit apparaître dans cette proposition l'institution de délégués du personnel dans les usines et de conventions collectives nationales par branche. Cette pétition ayant connu un petit succès local, Godin décide de formaliser son projet en le transformant en une véritable proposition de loi : celle-ci est intégrée au texte de *La République du Travail*, le dernier ouvrage de Godin. Les « Unions professionnelles » (c'est-à-dire le rassemblement des chambres ouvrière et patronale d'une même branche) sont désormais appelées non seulement à négocier salaires et temps de travail, mais également à représenter la profession vis-à-vis du gouvernement pour régler les questions internationales du travail. Godin souhaite en effet que les syndicats institués puissent négocier avec leurs équivalents étrangers, et que le gouvernement français refuse l'entrée sur le territoire des marchandises fabriquées par des entreprises ne respectant pas les accords sur les salaires ou le travail. Il s'agit donc là d'une véritable représentation professionnelle, avec législation anti « dumping social ». Le terme de « corporatisme » pourrait par conséquent sembler approprié, dans la mesure où il s'agit bien de transmettre à des corps intermédiaires obligatoirement constitués un certain nombre de pouvoirs à portée économique et sociale. Cependant, cette proposition de loi, dans laquelle on reconnaît la confiance de Godin en la possibilité d'une prise de décision collective, ne porte que sur les questions de salaire et de temps de travail : en dehors de ces points précis, les syndicats ouvriers et patronaux ne disposent d'aucun pouvoir supplémentaire. Pour le fondateur du Familistère, l'Etat républicain reste un acteur essentiel, chargé d'intervenir directement dans les affaires économiques et surtout dans la protection sociale des individus défavorisés : en cela, sa position diffère profondément des corporatistes. L'objectif principal de son projet n'est pas tant d'attribuer un pouvoir économique aux corps intermédiaires que de rendre obligatoire, pour le patronat, la négociation avec les

³⁸ Isabel Boussard, « Les corporatistes français du premier XX^e siècle. Leurs doctrines, leurs jugements. », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 40/4, octobre-décembre 1993, pp. 643-665; Steven L. Kaplan et Philippe Minard, « Le corporatisme, idées et pratiques: les enjeux d'un débat incessant », in *id.* (dir.), *La France malade du corporatisme ? XVIII^e-XX^e siècles*, Paris, Belin, 2004, pp. 5-31.

³⁹ Cf *infra* p. 78. Sur les mouvements corporatistes des années 1930, voir Olivier Dard, *Le rendez-vous manqué des relèves des années 30*, Paris, PUF, 2002; Alain Chatriot, « Les nouvelles relèves et le corporatisme : visions françaises des expériences européennes », in Olivier Dard et Etienne Deschamps (dir.), *Les Relèves en Europe d'une guerre à l'autre, racines, réseaux, projets et postérités*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, pp. 173-196.

représentants ouvriers, et l'uniformisation sur le plan national, voire international, des conditions de travail : il s'agit bien plus de démocratie sociale et de représentation du personnel que de corporatisme.

Ces différents projets de réformes sont les principaux points en faveur desquels milite Godin. Celui-ci apparaît clairement comme un homme politique disposant d'une vision d'ensemble, s'intéressant à chaque aspect de la « question sociale ». Ses idées peuvent paraître parfois idéalistes, parfois visionnaires, mais frappent par la diversité des sujets embrassés. Il est impossible ici de revenir en détail sur chacun de ses projets, ni sur l'ensemble des thèmes qui le passionnaient. Rappelons néanmoins que presque tous ces projets ont abouti à la rédaction d'un ouvrage, d'une proposition de loi ou d'un courrier adressé aux députés. Godin, penseur social, est aussi un homme politique qui défend ses idées dans la sphère publique : militant socialiste, il se définit d'abord et avant tout comme un républicain, qui tente de convaincre ses ouvriers et sa ville de la valeur de ce régime.

Un « passeur » de la République

Engagé dans la réflexion sociale et politique, Godin l'est aussi en tant qu'homme politique qui cumule jusqu'à trois mandats différents. C'est très tôt, dès 1848, qu'il se lance en politique en acceptant de se porter candidat aux élections législatives, à la demande de ses amis fouriéristes. Après ce premier échec, il faudra un certain nombre d'années avant qu'il ne retente l'expérience : le Second Empire, qui a provoqué l'exil d'une grande partie de l'école phalanstérienne, ne favorise pas une candidature qui serait forcément un acte d'opposition au régime. Godin se concentre sur la direction de son entreprise et la réalisation des premiers bâtiments du Familistère. Ce n'est que vers la fin de l'Empire, sous l'effet de la libéralisation politique, que Godin réapparaît sur la scène publique : en mai 1870, il fait campagne en faveur du « non » au plébiscite proposé par l'Empereur. Un mois plus tard, il est élu au conseil général, contre le candidat officiel : c'est un poste qu'il occupe sans interruption jusqu'en 1883. Nommé maire de Guise après la chute du régime, en septembre 1870, comme de nombreux notables provinciaux, il préside le conseil municipal jusqu'en 1874, puis reste simple conseiller municipal jusqu'à sa mort en 1888. Enfin, il est également élu député de Guise en février 1871 ; mais, déçu par la façon dont travaille l'Assemblée nationale et souhaitant se consacrer entièrement à la constitution de l'Association, il ne sollicite pas de renouvellement de mandat en 1876.

La fin du Second Empire marque donc pour Godin une rupture importante, et l'engage profondément dans la vie politique sur les plans local, départemental et national. Ces mandats ne sont pas forcément pour lui l'occasion de mettre en avant son œuvre ou de mettre en application son programme politique : ses interventions dans les différents conseils ou assemblées auxquelles il participe portent beaucoup sur la protection de l'enfance ou le développement de l'instruction.

Ainsi, à l'Assemblée nationale, il tente de faire repousser l'âge légal du travail des enfants de 10 à 12 ans⁴⁰. Si l'on retrouve dans son action politique les mêmes grands principes que ceux qui fondent le Familistère, ce n'est pourtant pas sur un programme socialiste que Godin est élu. En 1877, il vante l'éducation gratuite et les caisses de prévoyance instaurées au Familistère, mais c'est seulement pour souhaiter que la loi « généralise des institutions semblables »⁴¹. Ce n'est qu'en 1883 que Godin évoque directement un de ses projets de réformes, celui qui à l'époque l'occupe le plus, l'hérédité de l'Etat. Mais il semble qu'il y ait été poussé par les attaques de ses opposants, qui l'accusent de « vouloir déshériter la veuve et l'orphelin »⁴² : cette campagne a-t-elle fonctionné ? Toujours est-il que Godin perd cette élection, pour la première fois depuis son échec de 1848, en recueillant 46% des voix⁴³.

L'étude des différentes professions de foi rédigées par Godin entre 1848 et 1883 montre que son argumentation, en tant qu'homme politique, repose moins sur ses convictions socialistes ou sur la défense de ses expériences sociales que sur un engagement essentiellement républicain⁴⁴. Ces textes montrent en effet une cohérence sur le long terme dans la définition que Godin donne de la République, et qu'il cherche à transmettre à ses électeurs. L'engagement républicain, tout d'abord, est présenté comme un sentiment qui doit être « sincère » : les professions de foi de Godin sont souvent un appel à élire de « sincères républicains », lui-même rappelant ses « vingt années de résistance »⁴⁵ à l'Empire comme preuve de son engagement. Godin semble en particulier se méfier du « ralliement » à la République de ses anciens opposants :

*« Mon plus ardent désir, c'est que les hommes convertis à la République en soient d'aussi sincères soutiens et d'aussi bons organisateurs que les républicains eux-mêmes. [...] Mais s'ils faillissaient à leur tâche, le suffrage universel me trouverait prêt à travailler à réparer le mal qui aurait été fait. »*⁴⁶

Cette méfiance s'exprime notamment dans l'attitude de Godin en tant que député qui, entre autres, vote contre l'abrogation des lois d'exil des anciennes familles royales⁴⁷. De même, il appelle les électeurs à exiger des candidats une sorte de serment républicain, un engagement à « ne jamais servir la monarchie ou l'Empire »⁴⁸. La République, pour Godin, respecte la liberté et applique le droit : par opposition à l'Empire, elle respecte les libertés politiques de chaque citoyen et, en plaçant à la tête du gouvernement des hommes choisis pour leurs capacités et non pour leur naissance, concilie les intérêts de la nation toute entière. Toujours par opposition à l'Empire, la

⁴⁰ Adolphe Robert, Edgar Bourloton et Gaston Cougny (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français comprenant tous les membres des assemblées françaises et tous les ministres français depuis le 1^{er} mai 1789 jusqu'au 1^{er} mai 1889*, Tome 2, Paris, Bourloton, 1890-1891, pp. 201-202.

⁴¹ CNAM, FG 13 (2a), Profession de foi pour les élections cantonales, 1877.

⁴² *Id.*, profession de foi pour les élections cantonales, 1883.

⁴³ Guy Marival, « Godin au Conseil général de l'Aisne », article cité, p. 181.

⁴⁴ Voir la profession de foi de 1848 présentée en annexe n°4.

⁴⁵ CNAM, FG 13 (2a), Profession de foi pour la Constituante, octobre 1870.

⁴⁶ *Id.*, Profession de foi, élections législatives de 1876 (Godin n'est pas candidat).

⁴⁷ Adolphe Robert, Edgar Bourloton et Gaston Cougny (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français, op. cit.*, pp. 201-202.

⁴⁸ CNAM, FG 13 (2a), Profession de foi, élections législatives de 1876

République est pour Godin le symbole de la paix : la guerre contre la Prusse ayant été le résultat du caprice d'un seul homme, elle est l'exemple même du mauvais gouvernement, « le Mal poussé à sa plus haute puissance »⁴⁹.

Cependant, les effets de la République ne se limitent pas, chez Godin, à la sphère politique. Révélant toute l'importance qu'a eue pour lui la Seconde République, il considère que la République sera sociale. Dès 1848, il place son idée de la République dans la filiation des révolutions précédentes :

*« 1792 et 1830 ont assuré à la fortune les droits de la propriété, qui sont garantis. 1848 a pris pour tâche d'assurer à la pauvreté les droits du travail, qui ont été oubliés. »*⁵⁰

On notera que Godin ne place pas la révolution en 1789, mais bien en 1792, date de la chute de la monarchie et de la proclamation de la première République française. Chaque profession de foi, ou presque, évoque la nécessité pour la République de « protéger le travail », en lui reconnaissant ses droits, en lui attribuant une plus grande part de la richesse nationale, en secourant les plus faibles. Si le mot socialisme est rigoureusement absent de tous ces textes, celui de République, omniprésent, en recouvre en fait partiellement le sens : pour Godin, la République doit être démocratique et sociale, telle que l'imaginaient les hommes de 48.

Les différentes professions de foi étudiées montrent que Godin a cherché à convaincre ses électeurs du bien-fondé de ses convictions et de la nécessité pour eux de soutenir et défendre la République. A-t-il également cherché à jouer ce rôle pédagogique vis-à-vis des ouvriers du Familistère ? Membre de la Société de propagande républicaine de Guise, Godin prononce en effet un certain nombre de conférences destinées aux ouvriers, les appelant à voter républicain : c'est notamment le cas pour les élections cantonales de 1877, auxquelles il est lui-même candidat. Il s'agit pour lui de « protéger le pays contre des coups d'Etat » mais aussi d'élire des représentants ayant le souci de « travailler au bonheur des classes ouvrières »⁵¹. Cette attitude prosélyte répond à une attente d'une partie des ouvriers : en effet, a été conservé dans les archives le manuscrit d'une pétition signée d'une petite dizaine d'habitants du Familistère « électeurs et républicains convaincus », demandant à Godin de les réunir en conférence pour leur « parler un peu des affaires du pays » et concluant : « qui peut, plus que notre député, notre patron, nous guider ? Personne. »⁵². Cependant, les discours politiques de Godin semblent rester une exception parmi les multiples conférences prononcées devant les ouvriers : ce sont l'Association, l'organisation des rapports sociaux et le Familistère qui prédominent dans les thèmes abordés. Cette prédominance se retrouve également dans la réception de l'œuvre de Godin : si les

⁴⁹ *Id.*, Profession de foi pour les élections législatives, février 1871.

⁵⁰ *Id.*, Profession de foi pour les élections à la Constituante, 1848.

⁵¹ Marie Moret, *Documents pour une biographie...*, *op. cit.*, Tome 3, p. 258.

⁵² IISH, Fonds Jules Prudhommeaux, 136, pétition du 5 septembre 1872.

différents projets qu'il défend ardemment sont, à de très rares occasions, évoqués ou critiqués⁵³, c'est essentiellement le Familistère qui attire l'attention des observateurs. Ceux-ci en proposent alors des commentaires souvent révélateurs de leurs propres opinions et d'une volonté de rattacher Godin à une école ou un mouvement de pensée, opération qui apparaît hautement difficile.

B. Un acteur inclassable ?

Réception de l'œuvre de Godin

Les ouvrages et articles consacrés au Familistère à Godin, de son vivant comme après sa mort, se laissent aisément diviser en deux groupes distincts : les détracteurs et les partisans.

L'hostilité à l'œuvre de Godin apparaît des deux côtés opposés de l'échiquier politique : à droite, les critiques reposent essentiellement sur des questions d'ordre et de moralité ; à gauche, à l'inverse, on reproche à Godin son réformisme qui détourne les ouvriers de la révolution, tout en les maintenant sous son contrôle.

Les adversaires de droite sont à chercher essentiellement dans les milieux cléricaux. Le clergé catholique local, que Godin déteste cordialement, est fréquemment cité comme l'un de ses plus puissants opposants. La mixité des écoles, la liberté de conscience proclamée par les statuts de l'Association, l'acceptation du concubinage au sein du Familistère, le financement par les mutuelles des enterrements civils sont autant de preuves du manque flagrant de moralité du Palais social. Cette argumentation est notamment développée par Urbain Guérin, catholique social proche de Le Play, qui estime que le Familistère a surtout pour défaut de corrompre les valeurs familiales : d'abord parce qu'en ne permettant pas aux chefs de famille d'être propriétaires du logement, on supprime la possibilité d'une transmission du foyer, gage d'autorité paternelle⁵⁴. Ensuite, et surtout, le système de protection de l'enfance ôte aux parents leur rôle d'éducation, fondamental pour leur responsabilisation comme pour la transmission des valeurs morales. À ces accusations d'immoralité vient s'ajouter une critique plus grande encore : Godin lui-même, en tant qu'individu, aurait été dépourvu de valeurs familiales. La vie de Godin a en effet été marquée à partir de 1866 par un douloureux procès en divorce intenté par sa première femme, Esther Lemaire, femme assez dévote et apparemment réfractaire à ses idées. Les accusations d'adultère proférées lors du procès contre Godin et Marie Moret, qui lui sert alors de secrétaire, appuient le discours moralisateur qui condamne le Familistère. Dans le même temps, Godin s'est également éloigné de son fils unique, Emile : celui-ci avait, pendant un certain nombre d'années travaillé

⁵³ M. Bénédic, « Un système électoral. Un projet de M. Godin », *La Revue socialiste*, mars 1887, pp. 262-268. Godin répond d'ailleurs à cet article par deux courriers successifs à la *Revue* : « Un système électoral », *La Revue socialiste*, avril 1887, pp. 368-374, et « Organisation du suffrage universel », *La Revue socialiste*, juin 1887, pp. 572-578.

⁵⁴ Urbain Guérin, *Monographie de l'usine et du Familistère de Guise*, Paris, Association catholique, 1885 ; *Id.*, *Ajusteur-surveillant de l'usine de Guise*, Paris, Firmin-Didot, Coll. « Les ouvriers des deux mondes », 1892. Il s'agit d'un des principaux disciples de Le Play, auteur de nombreuses enquêtes et professeur à la Société d'Economie sociale de 1885 à 1902. Cf Antoine Savoye, « Les continuateurs de Le Play et l'enseignement de la 'science sociale' », *Communications*, 1992, vol. 54, pp. 53-75.

pour son père mais avait été évincé de la direction après avoir commis un certain nombre d'erreurs et s'être apparemment révélé très autoritaire. Soutenant sa mère lors du procès, il se range donc parmi les ennemis de Godin, dont il n'approuve certainement pas l'intention de faire des ouvriers les propriétaires des usines. Malgré des années d'opposition, sa mort qui survient en janvier 1888 est un coup très douloureux pour Godin, qui succombe quelques jours plus tard.

A cette douloureuse alliance des arguments cléricaux et moraux, s'ajoute, du côté des libéraux, la critique du caractère trop protecteur de l'institution : le Familistère, selon eux, encourage les ouvriers à l'imprévoyance. Pourquoi être un chef de famille responsable et économe, si un patron tout puissant veille pour vous sur votre avenir et celui de votre famille ? Les effets moraux du Familistère seront donc l'exact opposé des sentiments que les libéraux souhaitent éveiller chez les ouvriers. Une trop grande passivité des ouvriers se conjugue nécessairement avec une trop forte autorité du patron : on trouve notamment chez Louis Reybaud une dénonciation virulente de ce qu'il considère comme un stratagème hypocrite⁵⁵. Outre le style littéraire pompeux de Godin qu'il ne supporte pas, Reybaud lui reproche de se présenter comme socialiste alors qu'il ne fait finalement pas autre chose que d'autres patrons, et moins bien que certains.

Les critiques d'extrême gauche rejoignent paradoxalement cette critique libérale. Dans les dernières années de sa vie, Godin doit en effet affronter des attaques assez violentes provenant à la fois de militants anarchistes et guesdistes, qui pointent du doigt l'« hypocrisie » d'un système social qui l'enrichit. Ainsi, le journal guesdiste *Le Socialiste* publie en 1886 plusieurs articles hostiles à Godin, présenté comme un réformateur trop modéré. En réponse au *Devoir*, le journal du Familistère, qui vante la journée de dix heures et les hauts salaires appliqués à Guise, *Le Socialiste* répond :

« Qu'est-ce-que cela prouve, M. Godin ? Que vous êtes plus habile que vos concurrents. Mais vous n'êtes pas le premier qui ayez donné des salaires supérieurs pour attirer et retenir les meilleurs ouvriers de la partie. [...] Vous vous glorifiez de n'infliger que dix heures de travaux forcés à vos ouvriers. Votre rédacteur ne connaît pas ses auteurs, autrement il vous aurait appris que M. Leroy-Beaulieu, un économiste-tripoteur, conseille aux patrons de réduire à dix heures la journée de travail, dans leur propre intérêt. [...] Votre philanthropie vous rapporte. Vos concurrents sont de fiers imbéciles de ne pas suivre votre exemple. »⁵⁶

De la même façon, on peut citer un violent discours prononcé lors du Congrès ouvrier de Lyon, toujours en 1886, par un ancien contremaître de l'usine, Jules Sibilat, connu pour ses tendances anarchistes :

« M. Godin n'est qu'un vulgaire exploiteur. Aussi ne me lasserai-je jamais de crier à mes compagnons de chaîne : arrière, tous ces faux bonhommes qui font du socialisme à raison de 380 000F par an ! »⁵⁷

⁵⁵ Louis Reybaud, « Enquêtes industrielles : le Familistère de Guise », in *Le fer et la houille : étude sur le régime des manufactures*, Paris, Brionne, 1874. Cet article avait précédemment été publié dans la *Revue des deux mondes*, 1872, pp. 775-799.

⁵⁶ *Le Socialiste*, 3 juillet 1886.

⁵⁷ Léon de Sailhac, « Les Congrès ouvriers », *Revue politique et parlementaire*, 1898, pp. 129-130.

Enfin, on peut citer une affiche anonyme, placardée apparemment à Paris en 1885 : intitulée « Lettre de l'antispeculateur à Godin, de Guise », elle lui reproche d'avoir offert à l'Association un prêt hypothécaire, qui lui rapportera d'importants intérêts, plutôt que de donner gratuitement cette somme⁵⁸.

Mais au-delà de cet enrichissement personnel, les militants d'extrême-gauche reprochent surtout à Godin de proposer une solution réformiste locale, qui peut sembler bonne pour ceux qui sont concernés, mais n'améliore en rien la condition ouvrière dans son ensemble. Là est la faille dans le raisonnement de Godin : le Familistère ne peut devenir la solution à la question sociale que si de bonnes volontés viennent l'imiter. À part Godin, quel patron dépensera sa fortune ainsi, distribuera ses bénéfices et déshériterait, dans les limites posées par la loi, son propre fils pour léguer ses usines à ses ouvriers ? Même les admirateurs les plus sincères du Familistère reconnaissent que l'œuvre est difficilement imitable, tant elle nécessite la conjonction d'une volonté individuelle et d'une prospérité financière. En 1886-1887, une violente campagne est menée contre Godin dans la presse de tendance libertaire. Des périodiques anarchistes comme *Le Révolté*, publié à Genève, ou encore *L'Idée ouvrière*, journal édité au Havre, attaquent violemment Godin dans une série d'articles qui s'étalent sur toute l'année. À Guise même s'est constitué un groupe anarchiste, le « Comité des égaux »⁵⁹, dont un certain nombre de membres travaillent pour le Familistère. La plupart des articles reprochent à Godin sa fortune et la modération de son projet politique : il est considéré par les auteurs comme un patron exploiteur comme un autre, qui a su offrir quelques avantages pour maintenir la paix sociale. Surnommé « le vieil exploiteur archimillionnaire »⁶⁰, considéré comme un Versaillais pour avoir siégé à l'Assemblée nationale de 1871, Godin apparaît au fil de ces articles comme un socialiste « mou », un capitaliste qui exploite son personnel, l'opprime et le détourne de la révolution. Soupçonnant un de ses employés de renseigner et de soutenir cette campagne, Godin le renvoie, à l'été 1886, et dans le même temps répond aux attaques anarchistes dans *Le Devoir*. L'été suivant, en août 1887, un incendie éclate dans un des magasins de l'usine. Accident ? Représailles ? Godin est persuadé d'avoir été victime d'un attentat, et licencie d'autres meneurs anarchistes, ce qui ne fait qu'alimenter la campagne de la presse contre lui⁶¹. L'hypothèse est par ailleurs vraisemblable : le mouvement anarchiste, fort implanté dans les Ardennes du nord, fut responsable quelques années plus tard d'incendies dans les usines Faure et Arthur Martin de Revin, à quelques dizaines de kilomètres de là⁶². Seule la mort de Godin, qui intervient à peine six mois plus tard, interrompt ces attaques.

⁵⁸ CNAM, FG 36 (b).

⁵⁹ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., p. 180.

⁶⁰ *L'Idée ouvrière*, 15 octobre 1887.

⁶¹ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., p. 182.

⁶² Jean Vuarnet, *Le mouvement anarchiste dans les Ardennes (1890-1894)*, op. cit.

Ce conflit avec les anarchistes locaux semble contribuer à déprécier la réputation de Godin auprès des milieux d'extrême-gauche. Friedrich Engels lui-même, qui avait dans *La question du logement* estimé qu'il se démarquait du patronat par le désintéressement de son action, ajoute un commentaire lors de la réédition de l'ouvrage, en 1887 : « [Le Familistère] est devenu finalement, [lui] aussi, un simple foyer de l'exploitation ouvrière. Voir *Le Socialiste* de Paris, année 1886 »⁶³. Les articles auxquels Engels fait référence datent de juin-juillet 1886 et évoquent justement le renvoi d'un des sous-directeurs, « pour avoir toujours défendu la cause des travailleurs sous ses ordres »⁶⁴. Au fond, le principal reproche fait à Godin reste celui de s'être contenté de peu, d'avoir amélioré quelque peu la condition de ses ouvriers par des mesures qui l'enrichissent sans pour autant remettre en cause le capitalisme.

D'autres publications, pourtant, manifestent une profonde sympathie pour son œuvre. On pourra sourire devant certains auteurs qui, visiblement, ont mal interprété ses intentions : l'œuvre de Godin se résumant, jusqu'aux expériences des années 1870 et jusqu'à l'Association, à la construction de logements et d'institutions pour les ouvriers, il est souvent comparé aux autres patrons philanthropes, sans qu'apparaissent ses opinions politiques. Ainsi, un éditeur de Saint-Quentin, Georges Stenger, vante le caractère « moralisateur » du Familistère, « œuvre éminemment conservatrice »⁶⁵. Ayant permis le plein emploi dans la ville, Godin aurait « fait disparaître ce droit au travail au nom duquel les insurgés de juin [1848] ensanglantèrent la France », et se serait attaché à favoriser la « régénération morale » des travailleurs, en les détournant de la paresse et du vice, de la débauche et du libertinage. Stenger, lui aussi, utilise l'expression « relever l'ouvrier », mais en donne une définition personnelle :

« [Il s'agit de] lui rendre sa dignité, rendre sa conduite virile et honnête, effacer de son âme les passions, pour lui donner la tranquillité de la vie et une mâle résignation devant le malheur. [Godin] a voulu que l'ouvrier ne s'en prît plus au destin ou à la société mais à lui seul du dénuement dans lequel il pourrait tomber par sa faute. »⁶⁶

Stenger n'est pas le seul à se méprendre sur les véritables intentions de Godin : ainsi, dans ses *Annales illustrées du Second Empire*, publiées en 1869, le publiciste Henri Rougemont peut-il affirmer que « en un mot, l'organisation proposée par le prince Louis-Napoléon Bonaparte est à peu près la même qui donne de si heureux résultats au Familistère de Guise »⁶⁷.

Au-delà de ces surprenantes approbations, le Familistère fait l'objet de multiples études dont il est impossible de faire ici une étude exhaustive. Peu connu avant la fin du Second Empire, le Familistère attire peu à peu une sympathie de plus en plus consensuelle : si seuls les milieux coopérateurs s'enthousiasment dans les premiers temps, à partir des années 1890 on voit se

⁶³ Friedrich Engels, *La question du logement*, 1887, Paris, Ed. sociales, 1957, p. 58.

⁶⁴ *Le Socialiste*, 12 juin 1886.

⁶⁵ Georges Stenger, *Guise, ses manufactures...*, op. cit., p. 34.

⁶⁶ *Id.*, p. 35.

⁶⁷ Henri de Rougemont, *Annales illustrées du Second Empire*, Paris, Ed. de Rougemont, 1869, p. 29.

développer un soutien plus général, à mettre en parallèle avec l'extension des mouvements réformateurs qui marque l'époque⁶⁸. La durée de vie et le succès économique de l'Association ne sont pas non plus étrangers à cette admiration croissante : peu à peu, l'hostilité virulente des premières années tend à diminuer et à disparaître. Bien sûr, la plupart des ouvrages ne sont pas nécessairement dithyrambiques et comportent toujours des critiques. Mais on voit par exemple apparaître des commentaires approuvateurs dans la *Revue chrétienne*, dans laquelle Daniel Ollier écrit toute son admiration pour une œuvre « pénétrée de justice et de charité sociales »⁶⁹. Si d'autres publications chrétiennes continuent de souligner l'immoralité du Familistère⁷⁰, la virulence générale des propos a sensiblement diminué, notamment parce qu'à l'épreuve du temps le Familistère n'apparaît plus comme une « expérience de socialisme, mais [comme] une simple coopérative de production »⁷¹. Si l'on compte après la mort de Godin bien moins d'ouvrages entièrement consacrés au Familistère que dans les premières années de l'Association, celui-ci est volontiers pris en exemple dans de nombreuses publications touchant à la « question sociale », au problème du logement ou aux coopératives⁷². En 1905, le Familistère fait même l'objet d'études universitaires, en se voyant placé (déjà) au centre d'une thèse⁷³. Toutes ces publications provoquent la satisfaction des gérants du Familistère et notamment de François Dequenne, qui se félicite régulièrement de l'attention portée à l'œuvre de Godin et souhaite ardemment que celle-ci connaisse des imitateurs⁷⁴.

L'approbation de plus en plus générale qui entoure progressivement le Familistère semble exprimer davantage une reconnaissance du succès de l'œuvre qu'une véritable compréhension des idées du Fondateur. Parmi les articles ou ouvrages que nous avons cités, nombreux sont ceux qui voient dans le Familistère la simple mise en œuvre d'une philanthropie patronale, originale dans sa forme mais relativement classique dans ses intentions : cette analyse tend ainsi à souligner les similitudes qui existent entre l'œuvre sociale du Familistère et celle développée par de nombreux patrons, au point de l'envisager comme une forme de « paternalisme de gauche »⁷⁵.

Un « paternalisme de gauche » ?

Avant toute chose, il est nécessaire de rappeler que le terme de « paternalisme » revêt en général un caractère péjoratif et, de plus, passablement anachronique lorsqu'on l'utilise pour

⁶⁸ Christian Topalov, *Laboratoires du nouveau siècle : la nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, EHESS, 1999.

⁶⁹ Daniel Ollier, « Godin et la Familistère de Guise », *Revue chrétienne*, octobre 1893, p. 294.

⁷⁰ « Ces logements en caravansérail favorisent l'immoralité, et l'élément religieux fait absolument défaut. », Léon Dehon, *Catéchisme social*, Paris, Bloud et Barrol, 1898, p. 136.

⁷¹ Commission d'études sociales du Diocèse de Soissons, *Manuel social chrétien*, Paris, Bonne presse, 1894, p. 63.

⁷² Entre autres, Léon Sahler, *Etudes sociales*, Audincourt, Imp. Jacot, 1895, pp. 29-33, François Baillet, *De l'Association, son influence sur le rapprochement de l'ouvrier et du patron*, Paris, Larose, 1896, pp. 118-130, ou encore Jules Sageret, *Paradis laïques*, Paris, Mercure de France, 1909, pp. 94-150.

⁷³ François Duval, *J B A Godin et le Familistère de Guise*, Thèse de droit, Université de Lille, 1905, Paris, Giard et Brière, 1905.

⁷⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1892.

⁷⁵ André Gueslin, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », article cité, pp. 201-211.

évoquer l'époque qui précède la chute du Second Empire. Il désigne une politique patronale visant à instaurer des relations sociales apaisées entre le chef d'entreprise et ses salariés qui passe communément par le biais de multiples institutions permettant d'étendre la protection patronale sur l'ouvrier et sa famille : caisses d'assurance contre la maladie ou la vieillesse, écoles primaires et formation professionnelle, magasins et, bien évidemment, des logements dont les ouvriers sont parfois locataires, parfois propriétaires. Au-delà d'une certaine diversité de formes, cette organisation est adoptée par de très nombreuses sociétés, en particulier dans les grandes et très grandes entreprises : à partir des années 1850 et jusqu'à l'entre-deux-guerres, on rencontre de telles institutions dans toute la France. Cependant, deux termes peuvent être utilisés pour décrire ces politiques : « paternalisme » ou « patronage ». On peut établir deux distinctions principales entre ces termes : la première est essentiellement idéologique. De façon assez radicale, le terme de « paternalisme » est utilisé par ses détracteurs, tandis que les individus favorables au système lui préféreront celui de « patronage ». Le choix du terme est donc inévitablement significatif d'une certaine prise de position. Dans le même temps, l'utilisation de l'un ou l'autre terme peut permettre d'établir une distinction chronologique dans l'évolution de ces politiques : Gérard Noiriel⁷⁶ préfère ainsi utiliser le terme de « patronage » pour désigner non seulement la doctrine avancée par Frédéric Le Play mais aussi ses multiples applications au cours du XIX^e siècle, tandis que le terme de « paternalisme » sera avancé pour décrire le système tel qu'il découle du développement de la rationalisation et de la discipline dans les usines, à la fin du siècle. Le caractère idéologique du terme se justifie ainsi, puisque c'est surtout lorsque ces politiques revêtent un caractère de « contrôle » et d'infantilisation qu'apparaît une forme de résistance ouvrière.

De façon générale, le paternalisme est donc un système visant à établir au sein de l'entreprise des relations sociales apaisées : il s'agit essentiellement pour Frédéric Le Play et ses admirateurs d'encourager l'instauration au sein de l'usine de relations sociales proches de celles qui traditionnellement régissent les sociétés rurales anciennes. Réelles ou idéalisées, ces sociétés sont présentées avant toute chose comme un modèle d'autorité acceptée et de ce fait légitimée : l'enjeu est, pour cette nouvelle élite sociale que sont les industriels, de faire accepter par les ouvriers leur autorité. Cela nécessite l'instauration d'une forme de justice sociale, d'une protection accordée en plus du salaire. S'appuyant sur la doctrine sociale de l'Eglise catholique définie par le pape Léon XIII, la théorie du patronage apparaît comme un moyen de pacifier les relations entre patrons et ouvriers, mais aussi de dresser un rempart contre toute intrusion dans les affaires des entreprises, de la part de l'Etat ou des syndicats⁷⁷. Les motivations de ces industriels sont donc multiples : idéologiquement, ils souhaitent faire de leurs entreprises des mondes clos, dans lesquels ni l'Etat

⁷⁶ Gérard Noiriel, « 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, 1988, pp. 17-35.

⁷⁷ Jean-Baptiste Duroselle, *Les débuts du catholicisme social en France jusqu'en 1870*, Paris, PUF, 1951 ; Jean-Marie Mayeur, *Catholicisme social et démocratie chrétienne : principes romains, expériences françaises*, Paris, Ed. du Cerf, 1986.

ni le socialisme ne peuvent entrer. Mais au-delà de cet aspect politique, on trouve un intérêt économique : s'attacher un personnel qualifié, stabiliser la main-d'œuvre et former les futurs salariés. Cela ne signifie pas pour autant que seuls des motifs cyniques ou intéressés motivent la construction de logements, l'instauration de caisses de retraites ou d'écoles : la plupart des chefs d'entreprise qui militent en faveur du patronage sont sincèrement convaincus de leur devoir moral, en tant qu'élite sociale, de soutenir et guider les populations défavorisées. Cette philanthropie patronale se manifeste par ailleurs autant dans un souci de protection que dans une volonté de « moralisation » des ouvriers, c'est-à-dire une éducation aux valeurs morales de la bourgeoisie. Cette moralisation passe par une lutte contre les vices qui sont supposés être ceux de la classe ouvrière : l'imprévoyance ou autrement dit l'incapacité à tenir un budget, une certaine tendance à dépenser son argent sans anticiper sur d'éventuels besoins, à boire et à jouer. Le patronage suppose donc non seulement des institutions, mais aussi une proximité physique et morale entre les ouvriers et le patron, qui doit réellement se comporter en père de famille, juste et ferme. Cette proximité apparaît par une présence quotidienne du patron, non seulement dans le cadre du travail mais aussi dans la vie privée (visites des écoles, messe dominicale, fêtes annuelles...), ainsi que par le biais de discours insistant sur la communauté d'intérêts au sein de la « grande famille » que représente l'entreprise.

En s'appuyant sur cette définition, peut-on à la suite d'André Gueslin estimer que le Familistère représente une forme de « paternalisme de gauche »⁷⁸ ? Si l'on considère le paternalisme simplement comme « une forme sociale de gestion des ressources humaines dans une entreprise de manière à fidéliser la main-d'œuvre et en accroître la productivité », il est alors logique de l'appliquer à Godin⁷⁹. Il est évident qu'il existe de nombreux points communs entre les œuvres sociales patronales dites paternalistes et le Familistère : au Creusot comme à Mulhouse⁸⁰ – lieux les plus souvent cités comme des modèles de paternalisme – on retrouve les mêmes bâtiments, logements ouvriers, écoles, magasins. Les retombées économiques que de telles œuvres peuvent avoir pour une industrie sont une réalité pour l'Association comme pour des entreprises « patronales » qui peuvent espérer y gagner une stabilisation de la main-d'œuvre et une amélioration de la productivité. Godin, d'ailleurs, a parfaitement conscience du lien existant entre la protection sociale et les intérêts économiques de l'entreprise et le considère comme l'une des principales causes de la multiplication de logements ouvriers :

« En présence de l'insuffisance du logement et de la difficulté de vivre, l'ouvrier est peu attaché à son atelier ; la gêne et la souffrance le font facilement et souvent changer de lieu. Il était donc de l'intérêt industriel bien compris de chercher

⁷⁸ André Gueslin, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », article cité, pp. 201-211.

⁷⁹ Sophie Boutillier, « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) », *Innovations*, n°30, 2009/2, p. 131.

⁸⁰ Voir notamment Louis Bergeron, *Le Creusot : une ville industrielle, un patrimoine glorieux*, Paris, Belin, 2001 et Stéphane Jonas, *Mulhouse et ses cités ouvrières : perspective historique, 1840-1918*, Strasbourg, Oberlin, 2003.

à placer l'ouvrier dans de meilleures conditions, afin de donner plus de stabilité à la production. »⁸¹

De même, lorsqu'il prend la décision de faire construire un nouveau corps de logement rue de Cambrai, c'est certes dans le but de « recevoir tous les membres qui souhaitent s'unir à l'Association »⁸². Mais en même temps, il a tout à fait conscience que la limitation des capacités de logement risque de nuire au recrutement de nouveaux ouvriers : « il se pourrait que les développements de l'industrie de l'Association éprouvassent des embarras si les logements continuaient à faire défaut »⁸³. Godin sait donc parfaitement que tout ce qu'il fait pour ses ouvriers n'est pas sans intérêt pour son entreprise et pour lui-même : c'est d'ailleurs ce que lui reprochent ses opposants d'extrême-gauche, anarchistes ou socialistes.

C'est cependant volontairement que Godin n'agit pas toujours en homme désintéressé : pour lui, le Familistère doit avant tout être un modèle capable de susciter des vocations chez d'autres patrons. C'est ainsi que Simon Deynaud, rédacteur en chef du *Devoir*, défend les choix du Fondateur :

« M. Godin, s'il eût procédé autrement, en faisant acte d'un désintéressement exagéré, n'aurait pas atteint le but poursuivi : on lui objecterait qu'il n'est pas rationnel de poser en exemple devant être imité par tous un fait dans lequel l'abnégation et la générosité auraient eu une action décisive. »⁸⁴

Si le Familistère est en soi une œuvre rentable, cela suffit-il à le considérer comme une forme de paternalisme ? Oui, si l'on considère la Société du Familistère comme la juxtaposition d'une usine moderne et d'un système social : le patron bienfaiteur y joue un rôle central, s'immisçant parfois dans la vie privée des ouvriers pour les éloigner de la boisson ou leur enseigner ses valeurs morales. Mais c'est oublier la façon dont Godin met en avant, systématiquement, que ce soit dans l'usine ou dans le Familistère, la liberté et l'autonomie des ouvriers.

Le Familistère a été voulu comme un moyen d'émancipation des travailleurs, un milieu préparant les ouvriers à l'économie sociale, un instrument de transfert de la propriété industrielle. On l'a vu, la principale déception de Godin aura été de ne pas avoir réussi à pousser ses ouvriers à prendre d'eux-mêmes des initiatives, à ne pas avoir réussi à fonder l'entreprise participative dont il rêvait. Si le Familistère apparaît bien comme un « système dépendant du rôle central du patron »⁸⁵, il est difficile de distinguer une cause unique à cet état de fait : il est indéniable que le charisme de Godin, la force de ses convictions, ne laissent que peu de champ libre à une réelle prise d'initiative, malgré ses multiples invitations. Il est également probable que Godin ait été lui-même partagé entre un profond respect de la liberté de pensée et de conscience des individus et un

⁸¹ Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 98-99.

⁸² Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 1^{er} octobre 1882.

⁸³ Id.

⁸⁴ *Le Devoir*, mars 1884, n° spécial « le Familistère ».

⁸⁵ André Gueslin, « Le paternalisme revisité », article cité, p. 209.

caractère apparemment difficile qui fait fuir nombre de ses collaborateurs : Simon Deynaud, après avoir quitté la rédaction du *Devoir*, se venge en publiant un pamphlet apparemment très sévère contre Godin⁸⁶. Gustave Rouanet, qui le remplace à la direction du *Devoir*, affirme en 1888 avoir accepté de prononcer un discours aux funérailles de Godin, « quels que soient les sentiments [qu'il ait] pu nourrir envers lui de son vivant »⁸⁷ et par devoir pour sa femme : il est vrai que Godin s'est séparé assez rapidement de lui, en raison des « préventions » de Rouanet contre le Familistère et de « manières de voir différentes sur des points fondamentaux »⁸⁸. On peut également citer Victoire Tynaire, engagée par Godin comme institutrice qui, elle aussi, semble avoir été poussée à la démission après un désaccord portant cette fois sur les croyances spirites de ce dernier⁸⁹.

Le caractère contradictoire de ce patron touche-à-tout et omniprésent qui demande à ses ouvriers d'apprendre à se passer de lui tout en multipliant les conseils et les conférences est frappant. Ayant en partie échoué à transférer aux ouvriers les pouvoirs de gestion au sein de l'entreprise, Godin a cependant réussi à créer des institutions qui font de ses salariés non seulement les propriétaires mais aussi les dirigeants de la Société. Malgré ses limites, le Familistère a été conçu comme une cellule de base d'un nouvel ordre social, démocratique et protecteur, que la République telle que Godin l'imagine est censée instaurer : au-delà de la possibilité d'imitation par d'autres patrons, le Familistère a surtout été pensé comme une République industrielle, dans le sens où l'Association offre, au niveau de l'entreprise, une protection que la République devrait, dans l'esprit de Godin, assurer sur le plan national. Il est donc difficile de parler de paternalisme pour une œuvre qui repose, du moins dans l'esprit du Fondateur, sur le caractère collectif de la prise de décision. Il est aussi difficile de qualifier de paternaliste un patron qui encourage ses ouvriers à se syndiquer, en appelle à l'obligation de la négociation syndicale et souhaite plus que tout voir l'Etat républicain intervenir en matière de protection sociale.

Si l'appellation de paternalisme, même de gauche, semble quelque peu réductrice lorsqu'il s'agit de Godin, la comparaison avec les politiques patronales reste cependant légitime : au-delà des institutions et des structures, on distingue des points communs non négligeables entre les deux systèmes. Le plus important est peut-être une reconnaissance commune du problème à affronter : le paupérisme ouvrier, la précarité et l'instabilité de la vie des travailleurs et de leurs familles, la violence des conflits qui découlent de cette situation. C'est ce que les contemporains appelaient la « question sociale », vaste sujet de réflexion qui concentra à partir des années 1830 l'attention d'une grande partie du monde intellectuel et politique, couvrant tout le champ de l'échiquier

⁸⁶ Simon Deynaud, *33 mois au Familistère*. Non consulté.

⁸⁷ Institut Emile Vandervelde de Bruxelles (IEV), Fonds Louis Bertrand, Courrier de Gustave Rouanet à Louis Bertrand, 16 janvier 1888.

⁸⁸ CNAM, FG 15, Godin à Malon, 25 mars 1887.

⁸⁹ Claude Schkolnyk, *Victoire Tynaire, 1831-1895: du socialisme utopique au positivisme prolétaire*, Paris, L'Harmattan, 1997, pp. 265-291.

idéologique⁹⁰. C'est pourquoi il semble pertinent non seulement de placer Godin dans une filiation avec les socialistes utopistes ou de l'étudier en comparaison avec les politiques du patronat de son temps, mais aussi de le considérer dans un contexte plus large d'émergence d'un mouvement réformiste de grande ampleur, que Christian Topalov a désigné comme la « nébuleuse réformatrice »⁹¹.

Du fouriérisme à la nébuleuse réformatrice

L'œuvre de Godin a fréquemment été mise en perspective par des comparaisons avec la pensée de Charles Fourier, celle d'autres penseurs socialistes ou encore avec les expériences de Cabet ou de Robert Owen. Si ces différentes influences ont été fondamentales dans la construction de sa philosophie et de sa pensée politique, on ne peut pour autant réduire Godin à cette filiation : malgré son adhésion proclamée au fouriérisme en 1846, il n'est pas possible de voir en lui un simple disciple de Fourier. Progressivement, Godin a manifesté un recul, une prise de distances vis-à-vis d'une pensée qu'il jugeait trop peu pragmatique : dans *Solutions sociales*, il affirme lui-même ne s'être intéressé qu'à un aspect de la pensée de Fourier, celui qui concerne l'économie sociale, ne faisant qu'effleurer son « étude de l'homme »⁹². C'est en réalité l'élément pivot de la théorie fouriériste qui est ainsi laissée de côté par Godin : les passions humaines, qui doivent permettre d'organiser la société en « séries » harmonieuses. Estimant impossible de mettre en pratique cette forme d'organisation sociale, Godin remplace le principe du « travail attrayant » par une religion du travail, devoir moral et divin, bien plus inspirée de Swedenborg⁹³ que de Fourier. Son intégration dans la famille fouriériste s'en ressent : ses condisciples lui reprochent cette lecture « réductrice » de la pensée de Fourier, et s'éloignent petit à petit du Familistère qui, pour être une réussite, n'en demeure pas moins une œuvre incomplète. Progressivement, au cours du Second Empire, les liens de Godin avec l'école phalanstérienne tendent à diminuer et les références fouriéristes disparaissent de plus en plus de ses discours. Celui-ci n'a pas pour autant renié son admiration pour Fourier, mais sa recherche d'une solution sociale pragmatique réalisable, son souci de participer à la construction d'une République démocratique et sociale l'éloignent de la sphère de Fourier et le rapprochent du politique. Vers la fin de sa vie, Godin peut ainsi écrire à Louis Bertrand, un des principaux membres du mouvement coopérateur belge :

« Dans aucune de mes *Études* il n'y a de question de doctrine à envisager. Je ne suis en aucune façon fouriériste ; je ne vois que la question sociale en général. »⁹⁴

⁹⁰ Janet Horne, « Le débat sur la « question sociale » dans la France du XIXe siècle » in *Le Musée social aux origines de l'Etat-providence*, Paris, Belin, 2004, pp. 25-70.

⁹¹ Christian Topalov, *Laboratoires du nouveau siècle ...*, op. cit.

⁹² Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. 43.

⁹³ Jean Prieur, *Swedenborg: biographie et anthologie*, Paris, Lanore, 1994; Monique David-Ménard, *La Folie dans la raison pure: Kant, lecteur de Swedenborg*, Paris, J. Vrin, 1990.

⁹⁴ CNAM, FG 15, Godin à Louis Bertrand, 12 décembre 1887.

Si l'influence de Fourier a été fondamentale dans les premiers temps de conception du Familistère, d'autres ont pris le relais pour donner naissance à une théorie très personnelle et en même temps extrêmement caractéristique de son temps. De la pensée de Saint-Simon, on retrouve une certaine religiosité du travail, ou encore la nécessité de confier le gouvernement de l'Association aux « capacités ». Mais de façon plus générale, on retrouve dans les discours de Godin un certain nombre de thématiques, de grands principes, qui apparaissent comme ceux de la révolution de 1848⁹⁵. Godin, à qui il est si difficile d'accoler une étiquette politique, peut-il être caractérisé comme un « quarante-huitard » radical, un « démoc-soc » ? Comme toujours, une telle étiquette est en soi réductrice, mais elle apparaît comme une bonne représentation des valeurs sur lesquelles repose la pensée de Godin. L'associationnisme qui marque la révolution et qui transparaît autant chez les saint-simoniens que les fouriéristes ou encore – et surtout – chez Louis Blanc⁹⁶, semble plus fondamental chez Godin que bien des aspects de la théorie de Fourier : trente ans plus tard, lorsqu'il tente de convaincre ses ouvriers de l'aider à concevoir les rouages de leur future société, ses discours dominicaux restent marqués par une véritable foi dans le pouvoir de l'« association »⁹⁷. La défense du suffrage universel, d'une certaine démocratie directe (ou en tout cas d'une meilleure représentation électorale), la proclamation des droits du travail et le souci de faire de l'Etat l'instrument d'un « garantisme » social rattachent tout autant Godin aux valeurs qui émergent et sont âprement débattues au cours de l'éphémère Seconde République. Les radicaux qui ont alors repris le nom de « Montagne » en hommage aux révolutionnaires de 1789 et surtout de l'an II sont définis par Maurice Agulhon comme « une combinaison de libéralisme [politique] pur, de démocratie et de socialisme pratique tiré des utopistes »⁹⁸, définition dans laquelle Godin s'intègre parfaitement.

Représentant de la génération de 1848, Godin cherche à partir de la chute de l'Empire à faire connaître son modèle républicain, sa conception d'une République démocratique et sociale dans laquelle on retrouve les valeurs et le vocabulaire quarante-huitards⁹⁹. En conséquence, il souhaite faire du nouveau régime non seulement l'avènement des libertés politiques, mais aussi l'instrument de l'éradication de la « question sociale » qui, comme il le dit à Louis Bertrand, concentre son attention. Son projet politique est particulièrement frappant dans son universalisme : il s'agit d'un projet à la fois politique, économique et social, destiné à l'ensemble de la Nation et non pas réservé à une petite communauté, et qui assemble en une seule œuvre, « l'Association », de nombreux projets de réformes défendus par des mouvements fort différents. Godin rassemble les mutualistes et les associationnistes, qui préfèrent à cette époque le terme de

⁹⁵ Paul Bénichou, *Le temps des prophètes: doctrines de l'âge romantique*, Paris, Gallimard, 1977.

⁹⁶ Francis Demier, *Louis Blanc, un socialiste en République*, Paris, Créaphis, 2006.

⁹⁷ Marie Moret, *Documents pour une biographie*, op. cit., Tome 3.

⁹⁸ Maurice Agulhon, *1848 ou l'apprentissage de la République (1848-1852)*, Paris, Seuil, coll. Points, Tome 8 de la *Nouvelle histoire de la France contemporaine*, 1973, p. 112.

⁹⁹ Michèle Riot-Sarcey, « La république en formation. 1848 en France : une interprétation plurielle de l'idée républicaine », in Claudia Maotti et Michèle Riot-Sarcey (dir.), *La République dans tous ses états : pour une histoire intellectuelle de la république en Europe*, Paris, Payot, 2009, pp. 57-78.

« coopérateurs », les partisans de la participation aux bénéfices et ceux qui militent en faveur d'une protection du travail par l'Etat : sans jamais correspondre exactement à la doctrine de chacun de ces mouvements, il en fait à sa manière la synthèse, en conservant à chaque fois les éléments qui l'intéressent. Dans ce foisonnement de sociétés, de cercles, de revues consacrées à la question sociale, qui caractérise les années 1880 et que Christian Topalov a qualifié de « nébuleuse », Godin apparaît comme représentatif à la fois des questionnements qui agitent la société de son temps et des solutions qui ont pu être émises par des groupes ou des individus parfois opposés, mais aussi parfois liés dans des réseaux complexes.

On constate ainsi une forte coïncidence entre l'émergence dans la sphère publique de préoccupations et de thématiques réformatrices et leur mise en application ou leur développement au Familistère. C'est au cours du Second Empire, alors que commence à s'organiser le mouvement mutualiste, que naissent les premières caisses de protection contre la maladie et la vieillesse au Familistère, comme d'ailleurs dans de nombreuses autres entreprises de l'époque. En 1879, un an avant la naissance formelle de la Société du Familistère, apparaît la Société pour l'étude de la participation aux bénéfices qui n'aura de cesse de mettre en avant le Familistère¹⁰⁰. Sans multiplier les exemples, il apparaît clairement que les préoccupations de Godin sont profondément celles de son temps, au-delà des clivages politiques : des conservateurs aux plus radicaux, l'exposé de la « question sociale » et de la menace qu'elle représente pour la stabilité du nouveau régime font consensus. Dans sa volonté de trouver des solutions sociales, Godin assemble dans son œuvre pratique et ses projets politiques des réponses issues de tous les milieux.

Dans le même temps, on constate un décalage de génération : Christian Topalov choisit comme date symbolique de naissance du « champ réformateur » l'année 1889¹⁰¹, marquée par la forte émergence de l'économie sociale lors de l'Exposition universelle¹⁰². Le décès et donc l'absence de Godin, déplorés lors du Congrès de la participation aux bénéfices qui se tient à cette occasion¹⁰³, sont eux aussi symboliques. Godin a ainsi participé à l'émergence d'un questionnement et au foisonnement des réponses apportées, mais a disparu au moment où ce mouvement commençait à s'organiser, à s'institutionnaliser. Appartenant à la génération précédente, il apparaît non pas comme un fouriériste ou un utopiste, mais comme un républicain qui, à sa façon, a tenté une synthèse entre les idées sociales émergentes des Seconde et Troisième Républiques : dans un projet parfois idéaliste, dans sa confiance en la possibilité d'un consensus rassembleur, combinant un réformisme légaliste à des propositions extrêmement radicales, il a offert une vision de la République dans laquelle on retrouve le foisonnement d'idées de son époque.

Cependant, s'il apparaît comme un acteur de cette nébuleuse intellectuelle, Godin semble aussi curieusement isolé dans sa résidence de Guise : bien qu'intéressé par de nombreux sujets de

¹⁰⁰ *Bulletin de la participation aux bénéfices*.

¹⁰¹ Christian Topalov, *La nébuleuse réformatrice*, op. cit., p. 466.

¹⁰² Laure Godineau, « L'économie sociale... », art. cit.

¹⁰³ Congrès des sociétés de participation aux bénéfices, *La Revue socialiste*, août 1889, p. 238-239.

réflexion, il entretient des correspondances personnelles, mais adhère rarement à des sociétés ou des associations. Il est vrai que le but de ses courriers, dans leur majorité, est avant tout de faire connaître ses propres idées et de diffuser ses écrits. Godin, trop pragmatique pour adhérer à un « système » préconçu, se serait-il enfermé dans celui qu'il avait lui-même imaginé ? La question reste posée, et nécessiterait une étude détaillée de la correspondance et des réseaux de Godin. Sans chercher à établir un tableau exhaustif des liens épistolaires, professionnels ou amicaux établis par lui, il semble cependant essentiel d'esquisser une description de ces réseaux dans la mesure où, on le verra, ceux-ci continuent après 1888 d'exercer une influence sur ses continuateurs.

Des réseaux personnels diversifiés¹⁰⁴

Après avoir proclamé en 1846 son adhésion aux principes du fouriérisme, Godin s'intègre progressivement dans un réseau fouriériste avec lequel il entretient des liens d'entraide : à de nombreuses reprises il soutient financièrement des projets de l'Ecole sociétaire dont la colonie du Texas n'est que l'exemple le plus spectaculaire. En retour, le milieu sociétaire apparaît pour lui comme une ressource intellectuelle importante : ainsi, lorsque celui-ci se trouve confronté à ses concurrents dans des procès pour contrefaçon, c'est vers l'Ecole sociétaire qu'il se tourne afin de demander un expert pouvant témoigner en sa faveur¹⁰⁵. C'est également aux phalanstériens qu'il demande conseil lorsqu'il lui apparaît nécessaire, en 1847, de recruter un directeur pour l'aider dans sa gestion de l'usine¹⁰⁶. Il entretient alors une correspondance suivie avec Considérant et d'autres membres de l'Ecole sociétaire, dont certains vont admirer et tâcher de faire connaître le Familistère¹⁰⁷. Cependant, ces relations se distendent peu à peu après l'échec de la colonie du Texas et, malgré les multiples témoignages de sympathie délivrés par des fouriéristes, Godin semble s'éloigner de ce groupe, sans jamais réellement s'en couper¹⁰⁸.

À l'époque où il se détache peu à peu des milieux fouriéristes, période pendant laquelle s'ébauchent le Familistère et surtout l'Association, Godin se rapproche du milieu de la coopération. Sans revenir en détail sur les liens existants entre Godin et la coopération française et anglaise de son époque¹⁰⁹, il faut souligner l'importance prise par le Familistère au sein des débats qui divisent à cette époque ces militants. Celui-ci est en effet très fréquemment présenté comme

¹⁰⁴ Voir le schéma en annexe n° 6.

¹⁰⁵ Alfred Migrenne, *André Godin, sa vie...*, op. cit., p. 33.

¹⁰⁶ *Id.*, p. 31.

¹⁰⁷ Tito Pagliardini, « Une visite au Familistère de Guise ou Maison des Travailleurs de M. Godin-Lemaire, à Guise (Aisne) », texte paru en anglais dans *The Social Science Review*, 1865 puis traduit dans Jules Moureau, *Le salaire et les associations coopératives*, Paris, Guillaumin, 1866 ; Edouard de Pompéry, « Un cas de socialisme pratique : le Familistère de Guise », *La Philosophie positive*, 1867, pp. 217-241 ; du même auteur, *Conférence sur le Familistère de Guise*, Nantes, Imp. George Schwob, 1882 ; Charles Pellarin, « Une visite au Familistère de Guise », *La Critique philosophique, politique, scientifique, littéraire*, novembre 1880, pp. 247-255 ; Charles Limousin, « Le Familistère », *Revue du mouvement social*, septembre 1881, pp.223-239, etc.

¹⁰⁸ Bernard Desmars, *Militants de l'utopie...*, op. cit., p. 358-363.

¹⁰⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., pp. 1084-1094.

un exemple de réalisation pratique et sert d'argument à une des deux grandes tendances qui se dessinent au sein du mouvement coopératif. Au cœur des débats se trouve la question du rapport entre coopération de consommation et de production : d'un côté, les partisans de la primauté de la consommation s'appuient sur l'exemple des toutes-puissantes *wholesales* anglaises, tandis que le Familistère apparaît comme le modèle préconisé par ceux qui préconisent la combinaison de la coopération de consommation et la participation aux bénéfices dans le travail. Dans ce second groupe, on trouve notamment pour la France Charles Robert, fondateur de la Société d'étude pour la participation aux bénéfices : s'il n'approuve pas toutes les idées de Godin, en particulier son projet d'hérédité de l'Etat, celui-ci exprime une profonde admiration pour le Familistère et surtout pour le système de répartition des bénéfices et de transmission du capital mis en place dans l'Association¹¹⁰. En Angleterre, ce courant dit « participationniste » est représenté par Edward Vansittart Neale et George Holyoake¹¹¹. Ce dernier, auteur d'une *History of the Rochdale pioneers*¹¹², est décrit comme un « oweniste », représentant « la quintessence de l'homme de gauche radical de l'époque, militant en Grande-Bretagne pour une réforme électorale et soutenant, à l'étranger, des nationalistes républicains comme Garibaldi »¹¹³. Ces deux hommes nouent avec Godin des liens d'amitié particulièrement durables : Vansittart Neale viendra en visite au Familistère pas moins de sept fois et contribue grandement à faire connaître en Angleterre l'exemple du Familistère qui finit ainsi par connaître un plus grand succès outre-Manche qu'en France¹¹⁴ ! Fréquemment mis en minorité au sein du mouvement coopératif, ces hommes s'entendent avec Godin pour affirmer que la coopération, pour être réellement efficace, se doit d'être intégrale et de viser non seulement la répartition des bénéfices commerciaux entre consommateurs, mais l'association du travailleur à la richesse qu'il a lui-même produite. Le Familistère devient donc un exemple récurrent de la possibilité d'une véritable participation aux bénéfices, systématiquement évoqué dans les congrès de la coopération, de même que les maisons Leclaire et Laroche-Joubert.

Pour autant, Godin n'est pas sans entretenir des relations avec d'autres réseaux de coopérateurs : si la coopération française évolue rapidement, sous l'influence de Charles Gide, vers l'idée d'une primauté de la coopération de consommation, il ne faut pas oublier que les fondateurs du mouvement de l'Ecole de Nîmes, Edouard de Boyve et Auguste Fabre, sont tous deux des sympathisants de la coopération de production. Ce dernier joue même un rôle important

¹¹⁰ Charles Robert, « Nécrologie : Godin, fondateur du Familistère de Guise », *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1888, p. 103-108.

¹¹¹ Voir les notices consacrées à ces personnages dans Jean Maitron et Georges Haupt (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier international, Grande-Bretagne*, Paris, Ed. ouvrières, 1979-1986, respectivement p. 50 pour Holyoake et p. 147 pour Neale.

¹¹² Ouvrage que Marie Moret résume, traduit et fait publier en français. George Jacob Holyoake, *Histoire des équitables pionniers de Rochdale*, traduction Marie Moret, Saint-Quentin, Imp. du Glaneur, 1881.

¹¹³ Frank Trentmann, *Free trade nation : commerce, consumption, and civil society in modern Britain*, Oxford, Oxford University press, 2008, p. 48.

¹¹⁴ « Les coopérateurs anglais ne viennent guère sur la continent sans visiter le Familistère, qui leur paraît le type parfait de la coopération. », Paul Hubert-Valleroux, *La coopération : économie sociale*, Paris, Lecoffre, 1904, p. 24.

au sein du Familistère : attiré par ses proches sympathies pour le fouriérisme, il décide de venir à Guise, non seulement pour visiter l'œuvre, mais pour y participer. Auguste Fabre devient vite un ami de Godin, lui apporte son aide à la fois dans la direction de l'entreprise et dans la rédaction des statuts de l'Association et entre au conseil de gérance. Après quelques années, Fabre décide de revenir dans son Midi natal : c'est à Nîmes que, par la suite, il rencontre Edouard de Boyve et qu'ensemble ils fondent une coopérative qui va donner naissance à un courant essentiel de la coopération en France, l'Ecole de Nîmes¹¹⁵.

Enfin, à la fin de sa vie, Godin se rapproche d'un dernier « courant » de la coopération plus socialiste, partisan de l'établissement d'un lien entre la coopération et la lutte politique, à l'instar de ce qui se fait en Belgique, avec en particulier le *Vooruit* (En avant !), coopérative et Maison du Peuple de Gand. C'est ce dernier courant qui, en rompant avec l'Ecole de Nîmes, donne par la suite naissance à la Bourse des coopératives socialistes, avant qu'une réconciliation finale en 1912 permette, sous l'impulsion de Jean Jaurès, la formation de la Fédération nationale des coopératives de consommation. Si Godin entretient des relations avec ce mouvement coopérateur, c'est notamment par le biais d'un de ses principaux militants belges, Louis Bertrand¹¹⁶. Militant socialiste d'envergure, il a participé à la fondation du Parti ouvrier belge ainsi qu'à la construction de la Maison du peuple de Bruxelles. Proche de César de Paepe¹¹⁷, il est surtout un ami d'Edouard Anseele, le fondateur de la coopérative *Vooruit* de Gand, avec qui il est venu visiter le Familistère en 1887. De cette visite est issue une petite brochure dans laquelle Louis Bertrand, tout en critiquant certains aspects de la Société du Familistère¹¹⁸, vante les mérites de l'œuvre de Godin. Louis Bertrand, plusieurs décennies plus tard, revendiquera toujours l'influence de Godin sur sa conception de la coopération, à l'instar des idées de Charles Gide avec qui il entretient une correspondance régulière¹¹⁹.

Louis Bertrand et Godin correspondent régulièrement, dans les dernières années de vie de ce dernier, s'échangeant leurs écrits et leurs publications respectifs¹²⁰. Mais, s'ils ont en commun leur intérêt pour la coopération et le mouvement ouvrier, ces deux hommes partagent également une sociabilité identique, par leurs relations avec un groupe d'hommes rassemblés autour d'une

¹¹⁵ André Gueslin, *L'invention de l'économie sociale : idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX^e siècle*, Paris, Economica, 1998 ; Patricia Toucas, *Les coopérateurs...*, op. cit. ; Marc Pénin, *Charles Gide (1847-1932) : l'esprit critique*, Paris, L'Harmattan, 1997. Voir également les écrits de Charles Gide, actuellement en cours de (re)publication par le Comité pour l'édition des œuvres de Charles Gide, aux éditions L'Harmattan.

¹¹⁶ Pierre Van den Dungen, *La foi du marbrier. Louis Bertrand (1856-1943) : acteur et témoin de la naissance du socialisme belge*, Bruxelles, Ledoux-Timperman, 2000.

¹¹⁷ Qui voit dans la Société du Familistère une « œuvre grandiose », une « grande et utile expérimentation du socialisme pratique ». Discours prononcé au Congrès des sociétés de participation aux bénéfices, *La Revue socialiste*, août 1889, p. 238.

¹¹⁸ En particulier « la part trop belle faite aux associés » par rapport aux autres membres de l'Association. Louis Bertrand, *Une visite au Familistère de Guise*, Bruxelles, Messageries du Peuple belge, 1888, p. 17.

¹¹⁹ Pierre Van den Dungen, *La foi du marbrier*, op. cit., p. 131.

¹²⁰ IEV, Fonds Louis Bertrand, Correspondance.

publication, *La Revue socialiste*¹²¹. Cette revue, dont Louis Bertrand est un collaborateur régulier, est fondée en 1885 par Benoît Malon qui la dirige jusqu'à sa mort en 1893 ; la direction de la revue passe alors à Georges Renard (1894-1898) puis à Gustave Rouanet (1898-1904) et enfin à Eugène Fournière (1905-1910) pour finalement être confiée à Albert Thomas qui la fusionne avec sa propre *Revue syndicaliste*. Créée comme un lieu de « convergence de toutes les idées de réforme et de transformation sociale », la revue se construit au départ sur les réseaux amicaux de son fondateur, Benoît Malon. La ligne éditoriale, annoncée dans son premier numéro, suscite l'enthousiasme à la fois de Godin et du rédacteur en chef du *Devoir*, Simon Deynaud : celui-ci est déjà un ami de Malon et lui écrit en décembre 1884 pour lui proposer de collaborer régulièrement à la revue¹²². De la même façon, Godin écrit à Malon le mois suivant pour le féliciter¹²³ : sans être apparemment proches, les deux hommes se connaissent, ayant été tous deux élus députés en février 1871. Jusqu'à sa mort, Godin écrit régulièrement à la revue, pour faire part de commentaires ou apporter des rectifications à propos d'un article le concernant¹²⁴ ; il propose même un article consacré à Charles Fourier, que la revue publie quelque temps après sa mort, grâce à l'intervention de Marie Moret¹²⁵. Mais les liens entre Godin et *La Revue socialiste* ne s'arrêtent pas à ces participations épisodiques : en 1886, Simon Deynaud donne sa démission du *Devoir*, tout en continuant de collaborer à *La Revue socialiste*. Godin écrit alors à Benoît Malon pour lui demander de l'aide dans sa recherche d'un remplaçant¹²⁶. C'est donc par son intermédiaire qu'est recruté comme rédacteur Gustave Rouanet, « disciple et secrétaire »¹²⁷ de Benoît Malon, qui reprendra en 1898 la direction de *La Revue socialiste*. Même si Rouanet ne reste pas très longtemps à Guise, pour des raisons d'incompatibilité d'idées et de caractères avec Godin, il semble bien que ce dernier ait tissé des liens avec tout un groupe d'individus liés à *La Revue socialiste*, eux-mêmes proches de Jaurès et des « socialistes indépendants », courant réformateur qui ne s'intègre à un parti qu'au moment de l'unification de 1905.

Cette description évidemment incomplète des réseaux personnels de Godin permet de constater une évolution : à mesure que sa pensée personnelle se construit et qu'il accorde un rôle social de plus en plus essentiel à l'Etat républicain, il semble nouer de nouvelles relations, s'éloignant des fouriéristes pour se lier d'amitié avec des coopérateurs, français, anglais et belges, et avec un milieu socialiste qui, sans être véritablement un courant ou un mouvement organisé, représente un état d'esprit dont il se sent proche. Lorsqu'il meurt soudainement en 1888, Godin laisse donc derrière lui non seulement des ouvriers censés à la fois assumer la gestion concrète de

¹²¹ Madeleine Rebérioux, « *La Revue socialiste* », *Mil neuf cents. Cahiers Georges Sorel*, n°5, 1987, pp. 15-38.

¹²² *La Revue socialiste*, février 1885, p. 59.

¹²³ *Id.*, p. 150.

¹²⁴ *Id.*, avril 1887, pp. 368-374.

¹²⁵ Jean-Baptiste Godin, « Charles Fourier et les expériences fouriéristes aux Etats-Unis », *La Revue socialiste*, mai 1889 (publication posthume), pp. 602-615.

¹²⁶ CNAM, FG 15, Godin à Benoît Malon, 6 juillet 1886.

¹²⁷ Adolphe Robert, Edgar Bourloton et Gaston Cougny (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français*, op. cit., pp. 201-202.

l'Association et s'approprier les idées de leur Fondateur, mais également des sympathisants extérieurs à la Société, dont on peut se demander s'ils ont, ou non, cherché à assumer eux aussi cet héritage.

II. Transmission de l'œuvre, transmission des idées

Pour Godin, la tâche des membres de l'Association n'est pas seulement de prendre en main l'organisation sociale qu'il leur a laissée : il s'agit aussi d'assumer le legs intellectuel du Fondateur en devenant à leur tour des propagandistes du Familistère et en intégrant pleinement un mouvement social de défense de la cause ouvrière.

A. Un projet progressivement oublié

Faire connaître le Familistère : le rôle de Marie Moret

Godin lui-même a conservé longtemps le silence sur le Familistère : souci d'attendre que l'œuvre ait fait ses preuves, crainte de représailles politiques de la part de l'Empire ? Toujours est-il qu'il ne publie rien avant 1871 ; il est alors député à Versailles et présente le Familistère dans un ouvrage considérable intitulé *Solutions sociales*. Il y explique sa vie, sa démarche, son opinion quant aux théories socialistes existantes ou aux expériences déjà réalisées en matière de logement, et enfin présente sa propre conception de la « réforme architecturale ». Cet *opus* lui permet de se faire connaître en France, et surtout crée une renommée autour du Familistère. À l'étranger, en revanche, le site de Guise est déjà plus connu et commenté qu'en France. Cela est dû notamment à une brochure de l'ancien directeur de *L'Observateur de l'Aisne*, Oyon, publiée en 1865 : *Une véritable cité ouvrière*. Oyon, dont le journal avait été interdit par l'Empire¹²⁸, fut le premier à tenter de faire connaître et admirer le Familistère. Si les circonstances politiques firent que la brochure n'eut que peu de succès en France, elle se répandit rapidement en Angleterre et aux Etats-Unis, grâce à une traduction de Tito Pagliardini. Godin lui-même s'active à faire connaître son œuvre, qu'il propose au monde comme la solution à la question sociale. Jusqu'à sa mort il publie un certain nombre d'ouvrages plus ou moins longs dont le Familistère n'est qu'un élément : seul l'ouvrage *Mutualité sociale*, publié en 1880, est entièrement consacré à la Société du Familistère, dont il présente les grands principes et les statuts *in extenso*. En 1878, il fonde *Le Devoir*, une revue hebdomadaire, qui devient mensuelle après sa mort et survit jusqu'en 1906. Ce titre renvoie à la philosophie propre à Godin et au devoir moral de travailler pour l'amélioration de la vie humaine. Ce périodique lui permet d'exprimer ses opinions politiques, de défendre ses projets, de faire le compte rendu de l'évolution du mouvement ouvrier, évoquant pêle-mêle la République, le pacifisme, la coopération, le féminisme, les grèves, etc.

¹²⁸ Alfred Migrenne, *Godin, sa vie..., op. cit.*, p. 75.

Si en 1888 les associés décident de confier à Marie Moret la gérance de la Société, Godin lui-même avait pensé à une autre tâche pour son épouse : dans son testament, il lui confiait la charge de poursuivre son travail de publication et notamment de faire paraître son dernier ouvrage, qu'il laisse inachevé, *La République du travail*. Marie Moret endosse donc le rôle de successeur de Godin sur le plan intellectuel, tandis que l'Association poursuit l'œuvre économique et sociale : elle termine et fait publier *La République du travail*, qui expose l'ensemble du projet politique de son mari et fait ainsi office de testament spirituel, reprend la direction du *Devoir* et se lance dans la rédaction d'une œuvre considérable, *Documents pour une biographie d'André Godin*. De 1901 à 1910, ce récit de la vie de Godin, qui insiste plus particulièrement sur certains épisodes et surtout sur la philosophie du fondateur du Familistère, est progressivement publié en feuilleton dans le *Devoir*, puis directement mis en vente sous forme de livre. Elle-même décède en 1908, avant d'avoir réussi à achever le troisième et dernier tome : c'est alors sa sœur, Emilie Dallet, ancienne institutrice du Familistère, qui prend le relai¹²⁹.

Ce qui caractérise en effet le travail de propagande considérable entrepris par Marie Moret jusqu'à sa mort, c'est l'aspect collectif et familial de cette activité. Un petit cercle de proches entoure la veuve de Godin et accompagne ses efforts pour faire connaître et apprécier l'œuvre de son défunt mari. Son principal soutien est sans nul doute Auguste Fabre. Même si ce dernier a quitté le Familistère pour s'établir à Nîmes, il reste un grand admirateur de Godin : volontiers excentrique et curieux de tout, il voit ainsi dans les gratte-ciel new-yorkais la solution à la question du logement, en les comparant à l'habitat collectif du Familistère¹³⁰ ! Il reste également un très grand ami de Marie Moret qui, après la mort de son mari, passe chaque année près de six mois à Nîmes, auprès de lui. Il continue ainsi à soutenir le travail de Marie Moret et participe de son côté à son effort de propagande en organisant une série de conférences portant sur le Familistère, s'appuyant sur des « projections lumineuses », autrement dit des ancêtres des diapositives. Déposées à la Ligue de l'enseignement, à Paris, ces projections lumineuses sont ensuite mises à la disposition de toute personne qui souhaiterait s'en servir pour présenter le Familistère : ainsi, la lecture des journaux de l'époque permet de voir apparaître l'annonce de semblables conférences prononcées par des individus parfois totalement étrangers à l'Association¹³¹.

Le rôle d'Auguste Fabre va cependant bien plus loin : en 1887, revenu à Nîmes, il apporte son soutien enthousiaste à un groupe de jeunes lycéens, dont son propre fils, qui ont fondé un groupe pacifiste intitulé « Les jeunes amis de la paix ». Cette société, qui prend en 1895 le nom

¹²⁹ Cela lui vaut la remise d'une médaille d'argent de la part de la Société de participation aux bénéfices, pour sa « pieuse persévérance à mettre en lumière l'œuvre de Godin ». *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1912, p. 26.

¹³⁰ Auguste Fabre, *Les sky-scratchers ou les Hautes maisons américaines*, Nîmes, Bureaux de l'Emancipation, 1896.

¹³¹ Pour ne citer qu'un seul exemple, elles sont ainsi utilisées en 1903 par le Cercle toulousain de la Ligue de l'enseignement pour des conférences d'économie sociale données dans des écoles du département. *Bulletin du Cercle toulousain de la Ligue de l'enseignement*, avril-mai 1903, p. 19.

définitif d'Association de la paix par le droit, occupe progressivement une place essentielle dans le mouvement pacifiste français d'avant la guerre. Un de ses jeunes fondateurs se nomme Jules Prudhommeaux. On peut aisément supposer le rôle joué par Auguste Fabre dans la rencontre entre ce jeune homme et la famille de Marie Moret : toujours est-il qu'avant le tournant du siècle, il épouse la fille d'Emilie Dallet, Marie-Jeanne, et entre ainsi dans le clan familial qui entoure Marie Moret. Il s'implique rapidement dans le travail de propagande autour du Familistère et accompagne la famille dans ses retours réguliers à Guise : c'est d'ailleurs là que naît son fils André¹³². Si Prudhommeaux consacre son doctorat de lettres à Etienne Cabet¹³³, il rédige très tôt un certain nombre d'articles ou de brochures concernant le Familistère : ainsi, en 1900, il fait paraître avec sa femme *Le Familistère illustré*, qui résume en s'appuyant sur de nombreuses photos – peut-être les mêmes que celles utilisées par Auguste Fabre pour ses conférences avec projections lumineuses – le fonctionnement du Familistère et de l'Association¹³⁴. En 1902, il publie dans la revue protestante *Foi et vie* un article romancé qui fait la description du Familistère du point de vue d'un ouvrier visiblement socialiste et dont la méfiance vis-à-vis d'une œuvre patronale est progressivement apaisée par le récit d'un Familistérien¹³⁵. Enfin, en 1911, il consacre un ouvrage à l'expérience des groupes de 1877, intitulé *Les expériences sociales de J.-B. A. Godin*, qui sera à nouveau publié en 1919 dans une version beaucoup plus longue.

On le voit, un groupe solide s'est constitué autour de Marie Moret, composé essentiellement de son vieil ami Fabre et de sa famille proche. C'est ce groupe qui soutient le travail de Marie Moret et surtout le poursuit après la mort de celle-ci en 1908 : Emilie Dallet fait alors paraître un livre en hommage à sa sœur, où elle revient sur le Familistère et le rôle joué par Marie Moret auprès de Godin¹³⁶. Cela signifie-t-il que l'Association a complètement abandonné à la famille de Marie Moret ce rôle de propagandiste du Familistère ? Pas entièrement, car la Société elle-même publie un certain nombre de brochures : celles-ci paraissent cependant uniquement à l'occasion des expositions universelles qui ont lieu en France, et visent autant, voire moins, à faire connaître le modèle social qu'à attirer l'attention sur la production industrielle.

¹³² Rappelons qu'André Prudhommeaux (1902-1968), qui n'entretient par la suite aucun lien avec le Familistère, devient pendant l'entre-deux-guerres un acteur essentiel des mouvements communiste puis anarchiste, plus connu sous ses pseudonymes d'André Prunier ou Jean Cello : il fonde notamment de très nombreuses publications, dont *Spartacus* et *Terre libre*, et s'engage activement dans la défense des républicains espagnols pendant la guerre civile. Après la Seconde Guerre mondiale, il est le secrétaire général de la Commission des relations internationales anarchistes et participe à la publication du *Libertaire* puis du *Monde libertaire*.

¹³³ Jules Prudhommeaux, *Etienne Cabet et les origines du communisme icarien*, Thèse présentée à la Faculté de lettres de Paris, 1907. Cette thèse est publiée sous le titre : *Icarie et son fondateur Etienne Cabet*, Paris, Cornély, 1907.

¹³⁴ D.F. P., *Le Familistère illustré*, op. cit..

¹³⁵ Jules Prudhommeaux, « Comment Claude Butinel découvrit le Familistère », *Foi et vie*, 1902, article cité, pp. 183-187.

¹³⁶ Emilie Dallet, *In memoriam. Marie A. Moret, veuve de J.-B. A. Godin*, Guise, Imp. Minon, 1908.

Les expositions : une reconnaissance ambiguë

Les expositions, qu'elles soient universelles¹³⁷ ou internationales, offrent à la Société du Familistère l'occasion de mettre en avant à la fois son modèle social et sa production industrielle. L'émergence de la question sociale au sein des expositions lui permet en effet de concourir à la fois en tant qu'industrie fabricante d'appareils de chauffage et en tant qu'œuvre sociale : si, dès 1867, Frédéric Le Play avait instauré un concours visant à récompenser les initiatives en faveur de la paix sociale et du bien-être ouvrier, c'est à partir de 1889 que l'économie sociale fait véritablement son entrée dans les expositions¹³⁸. En parallèle des récompenses industrielles, une Section d'économie sociale récompense les entreprises les plus protectrices, tandis qu'en marge de l'Exposition se tiennent des congrès associatifs, touchant notamment à la participation aux bénéfices ou encore aux mouvements pacifistes.

C'est donc une double occasion pour la Société du Familistère de valoriser son organisation et ses résultats. Entre 1889 et 1914, elle participe à plusieurs expositions universelles, notamment celles de Paris en 1889 et 1900, de Chicago en 1893, d'Anvers en 1894, ou encore de Bruxelles en 1910. En 1889, à l'occasion de l'Exposition universelle et surtout pour la première Exposition d'économie sociale, l'Association confie à François Bernardot la charge de réaliser un ouvrage de synthèse sur le Familistère et la Société¹³⁹. Ingénieur des Arts et Métiers d'Angers, Bernardot a connu un important parcours professionnel en tant qu'ingénieur, participant à la construction du canal de Suez ou à celle du port de Cronstadt, avant de rejoindre le Familistère en 1882, poussé par ses sympathies fouriéristes¹⁴⁰. Il est membre du conseil de gérance au sein duquel il s'occupe surtout, nous y reviendrons, des questions de coopération et de participation aux bénéfices. Ce livre de plus de deux cents pages suit point par point les critères d'évaluation de la Section d'économie sociale : le personnel, la mutualité, la coopération de consommation, etc. Son objectif apparaît ainsi clairement : il s'agit de profiter de l'exposition pour faire connaître le Familistère, mais surtout de signaler au jury les aspects les plus susceptibles de lui plaire, dans le but d'obtenir un prix. Chaque fois qu'une exposition d'envergure est organisée en France, une brochure similaire, quoique moins volumineuse que le travail de Bernardot, est publiée par la Société pour décrire son organisation et son évolution. Ainsi, en 1900, paraît une *Notice* dirigée par l'Association elle-même, tandis qu'en parallèle la famille de Marie Moret publie *Le Familistère illustré*¹⁴¹. De même, une nouvelle *Notice* paraît en 1913, alors que l'Association se prépare à

¹³⁷ Pascal Ory, *Les expositions universelles de Paris : panorama raisonné*, Paris, Ed. Ramsay, 1982 ; Brigitte Schroeder-Gudehus et Anne Rasmussen, *Les Fastes du progrès : le guide des expositions universelles, 1851-1992*, Paris, Flammarion, 1992.

¹³⁸ Laure Godineau, « L'économie sociale à l'Exposition universelle de 1889 », *Le Mouvement social*, n°149, octobre-décembre 1989, pp. 71-87.

¹³⁹ François Bernardot, *Le Familistère de Guise, association du capital et du travail et son fondateur Jean-Baptiste-André Godin : étude faite au nom de la Société du Familistère de Guise, Dequenue & cie*, Guise, Imp. Baré, 1889, rééd. 1893.

¹⁴⁰ Jean Maitron, *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français, Troisième partie : 1871-1914*, Tome 1, p. 267.

¹⁴¹ *Notice sur la Société du Familistère de Guise*, Saint-Etienne, Imp. Waton, s.d. [1900].

participer à l'Exposition internationale de Lyon¹⁴². Le texte a été peu modifié et montre simplement une mise à jour des chiffres et des bilans présentés. Si les ouvrages de Bernardot ou de Marie Moret mettent l'accent sur l'œuvre sociale, les *Notices* publiées par la gérance font la part belle à l'industrie, celle de 1913 comportant ainsi un certain nombre de représentations des appareils.

En effet, au-delà des récompenses qui sont distribuées, les expositions sont avant tout un excellent moyen de publicité : pour François Dequenne, l'Exposition universelle d'Anvers apparaît comme une occasion de « faire connaître et apprécier dans ce pays, où la concurrence est si ardente, la supériorité de [leur] fabrication »¹⁴³. Pour Louis Colin, le but de l'Exposition n'est de toute façon « pas la récompense, mais de montrer à la clientèle de nouveaux modèles et les meilleurs produits »¹⁴⁴. Les expositions sont donc un moment particulier, qui permet à la Société de valoriser ses capacités d'innovation, en mettant en avant ses dernières trouvailles. On notera ainsi qu'à l'exposition de 1900, qui valorise l'électricité, la Société du Familistère expose des appareils dans la classe 27 « applications diverses de l'électricité »¹⁴⁵ – dont Louis Colin est d'ailleurs membre du jury – bien que les gérants aient reconnu que ces appareils électriques étaient encore peu rentables et n'étaient produits que pour des raisons de réclame¹⁴⁶. Cette même Exposition de 1900 avait d'ailleurs été préparée de longue date puisque, dès 1897, Louis Colin avait entamé l'étude de nouveaux appareils destinés à être fabriqués spécifiquement pour elle, annonçant que « tout le nécessaire serait fait pour que l'Exposition de 1900 soit pour [la] clientèle comme pour le public une image vraie de tout ce que peut la Société du Familistère »¹⁴⁷. C'est donc bien la production industrielle qui est mise en avant par la gérance, beaucoup plus que l'œuvre sociale ou les idées de Godin.

Si les expositions apparaissent surtout comme une occasion de présenter la Société sous son jour industriel, elles n'en sont pas moins révélatrices de la reconnaissance sociale dont jouit l'Association. Si l'Exposition de 1889 provoque la déception de Dequenne face aux simples médailles d'or obtenues dans les sections « appareils de chauffage » et « économie sociale », celle de 1900 marque le triomphe de la Société : mise hors concours sur le plan industriel par la nomination de Louis Colin comme membre du jury, elle obtient le grand prix d'économie sociale dans la Section « participation aux bénéfices », ainsi qu'un certain nombre de récompenses individuelles, dont la principale est la Légion d'honneur accordée à Louis Colin. Ces multiples récompenses donnent lieu à une grande célébration au retour au Familistère, dans laquelle Louis

¹⁴² *Notice sur l'ancienne maison Godin*, Guise, Société du Familistère, 1913.

¹⁴³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 7 octobre 1894.

¹⁴⁴ *Id.*, 2 octobre 1910.

¹⁴⁵ *Le Devoir*, 1900, p. 684.

¹⁴⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1895.

¹⁴⁷ *Id.*, 3 octobre 1897.

Colin est mis à l'honneur, recevant félicitations du personnel et une « croix en diamants »¹⁴⁸ de la part du conseil de gérance ! Les ouvriers, quant à eux, profitent de cette célébration pour rendre hommage à Godin, dans une cérémonie au pied du mausolée du Fondateur qui rassemble plus de 2 000 personnes. Si la personnalisation des récompenses agace certains qui remarquent que Louis Colin, comme François Dequenne en 1889, n'a proposé pour des récompenses individuelles que des directeurs¹⁴⁹, ce prix et ces titres n'en sont pas moins une marque de reconnaissance à la fois de l'œuvre de Godin et de sa survie après 1888. L'administrateur-gérant de la Société est de plus considéré comme le patron de la première entreprise de la branche et se voit systématiquement nommé membre du jury, ce qui place automatiquement le Familistère hors concours : c'est le cas à Chicago en 1893, à Anvers en 1894, à Bruxelles en 1910 ou encore à Lyon en 1913.

Si la gérance fait publier, à l'occasion des expositions, un certain nombre d'ouvrages destinés à faire connaître au grand public la Société du Familistère, c'est donc plus dans l'optique d'augmenter les ventes que de vanter les idées de Godin, participer au mouvement social ou encourager l'imitation du Familistère. La famille de Godin, composée de Marie Moret, sa sœur et le couple Prudhommeaux, apparaît toujours comme la principale actrice de l'entretien de la mémoire de Godin en tant que penseur politique. Cette dichotomie entre le caractère social et industriel de l'œuvre rompt avec la pratique de Godin qui liait étroitement les deux, et surtout voyait dans l'industrie un moyen de financer l'œuvre sociale et de contribuer, ainsi, au mouvement ouvrier. Cette priorité accordée par la gérance à la « prospérité matérielle »¹⁵⁰, que René Rabaux reconnaît rétrospectivement chez ses prédécesseurs, entraîne une faible implication dans le travail de propagande autour du Familistère et, encore plus, des idées de Godin, dont on peut se demander si elles ont véritablement influencé l'Association après 1888.

B. Un militantisme en héritage

Des successeurs moins réformateurs, plus paternalistes ?

À partir de 1888, la Société du Familistère est régulièrement représentée non par son gérant mais par François Bernardot. Celui-ci est ainsi chargé en 1889 non seulement de rédiger l'*opus* publié par l'Association à l'occasion de l'Exposition universelle, mais est aussi délégué au congrès de la participation des bénéfices de 1889 puis, par la suite, aux différents congrès coopératifs internationaux qui, dans les années 1890, aboutissent à la naissance de l'Alliance coopérative internationale (ACI) en 1895. Celle-ci, qui dans l'entre-deux-guerres se souviendra que Bernardot avait proposé dès 1896 l'adoption d'un drapeau arc-en-ciel comme symbole¹⁵¹,

¹⁴⁸ *Le Devoir*, 1900, p. 733.

¹⁴⁹ *Le Réveil de Guise*, 25 août 1900.

¹⁵⁰ René Rabaux, « Réflexions et témoignage... », 1988, article cité, p. 149.

¹⁵¹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, *op. cit.*, p. 1099.

repose à sa naissance sur les idées de Vansittart Neale, reprises à sa mort par Owen Greening qui voyait dans la participation aux bénéfices en général, et dans le Familistère de Guise en particulier, un idéal à atteindre¹⁵². Lors de l'accession à la gérance de Louis Colin, le Familistère apparaît ainsi comme le symbole d'un des thèmes essentiels qui structurent les débats au sein du mouvement coopératif¹⁵³, et François Bernardot comme son principal représentant au sein de ces débats.

À partir de 1897, les choses changent cependant assez rapidement, pour de multiples raisons. Tout d'abord, au début du XX^{ème} siècle, le mouvement coopératif, notamment l'ACI, fait le choix d'accorder la primauté aux coopératives de consommation et laisse de côté la participation aux bénéfices : cette évolution est liée, en France, au rayonnement de l'Ecole de Nîmes de Charles Gide¹⁵⁴. Le Familistère, bien que toujours considéré comme une réussite, cesse d'être mis en avant par un mouvement coopératif qui accorde toute son attention au développement des coopératives de consommation. De plus, François Bernardot quitte à cette époque le Familistère, pour des raisons familiales¹⁵⁵, et personne, au sein du conseil de gérance, ne semble reprendre ce rôle de militant coopérateur qu'il avait si bien joué. Force est de constater, en effet, que c'est presque uniquement lui qui représente la Société du Familistère auprès des différents mouvements ou associations militantes : c'est lui par exemple qui est délégué à l'inauguration du Musée social en 1895¹⁵⁶. À son départ, Louis Colin le remplace parfois : en 1899, il devait avec Auguste Fabre présenter une conférence au Musée social, annulée au dernier moment par l'annonce de la mort du comte de Chambrun, fondateur du Musée¹⁵⁷. Le militantisme de Colin semble cependant peu à peu se réduire à des adhésions à certaines sociétés, en particulier la Société de participation aux bénéfices, à laquelle Godin avait adhéré à sa fondation en 1880, ou encore la Société d'éducation sociale, coprésidée par Léon Bourgeois et Jules Siegfried¹⁵⁸.

Les liens, par ailleurs peu étroits, que la gérance semble conserver avec les milieux réformateurs tendent à la rapprocher de mouvements bien plus modérés que ceux qui obtenaient l'approbation de Godin : on constate par exemple que c'est avec la Société de participation aux bénéfices que la gérance conserve le plus longtemps des relations qui se poursuivent après la Grande Guerre. Or, cette société connaît dès le début du XX^{ème} siècle une évolution qui l'éloigne clairement de la coopération de production : le congrès de la participation aux bénéfices organisé pendant l'Exposition universelle de 1900, celle-là même qui voit le Familistère triompher, est notamment marqué par une « radicalisation de la position patronale » et l'affirmation de la

¹⁵² *Annuaire du mouvement coopératif international*, « Historique de l'ACI », 1910, pp. 53-55.

¹⁵³ Jean-François Draperi, « L'ACI a cent ans : regard sur une histoire mémorable », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°259, 1995, p. 76.

¹⁵⁴ Patricia Toucas, *Les coopérateurs*, op. cit., p. 109-110.

¹⁵⁵ Collection du Familistère, Courrier de Marie Moret à François Bernardot, 18 avril 1897.

¹⁵⁶ *Le Musée social. Inauguration*, Paris, Lévy, 1895, p. VIII de l'introduction.

¹⁵⁷ Collections du Familistère, lettre de Marie Moret à Louis Colin, 26 février 1899.

¹⁵⁸ *Congrès international de l'éducation sociale*, Paris, 26-30 septembre 1900, Paris, Alcan, 1901.

participation comme « un instrument de la politique salariale », et non comme un outil favorisant la transmission du capital ou le partage de la gestion¹⁵⁹.

De façon plus générale, cette « modération » de l'attitude de la gérance se constate dans sa volonté de rester à l'écart des mouvements sociaux et du militantisme. François Dequenne a vis-à-vis du mouvement ouvrier une position très claire : il continue à considérer le Familistère comme la solution sociale par excellence, qui devrait être généralisée (sans dire par qui), mais il estime d'autre part que les membres de la Société du Familistère, ayant atteint cet idéal de mutualité et de coopération, peuvent se tenir à l'écart des « troubles et agitations »¹⁶⁰ qui touchent le monde ouvrier. S'il se félicite de la « sympathique admiration »¹⁶¹ que manifestent les coopérateurs à l'égard du Familistère, Dequenne estime en effet que le bien-être que connaissent les ouvriers de Guise doit les tenir éloignés des mouvements radicaux en plein expansion :

*« Faisons fi de certaines doctrines anarchiques et subversives dont la mise en œuvre n'aboutirait qu'au désordre et aux désastres ; les théories d'utopistes et les prédications de soi-disant amis du peuple n'ont rien à faire parmi nous, nous avons ce qu'il nous faut pour assurer notre bien-être, nous possédons l'instrument qui peut et doit nous donner la tranquillité et le bonheur. »*¹⁶²

Cet appel à la neutralité ne signifie pas pour autant que la Société du Familistère se désintéresse entièrement du mouvement social. C'est le plus souvent par des gestes de soutien plus ou moins symboliques que la gérance marque sa solidarité avec le mouvement ouvrier : on voit ainsi apparaître au bilan de 1898 des actions de la Verrerie ouvrière d'Albi (VOA), achetées par l'Association. Cette coopérative de production, dont la construction a été financée par un vaste élan de solidarité nationale avec les verriers grévistes de Carmaux, fonctionne selon des principes très différents de ceux du Familistère : ce sont les organisations syndicales et coopératives qui sont, de manière indivise, propriétaires de la société¹⁶³. Malgré cette différence de fond, la VOA représente avec le Familistère « un contre-modèle de l'entreprise capitaliste »¹⁶⁴, et il est donc logique de retrouver dans le portefeuille de la Société de telles actions. Cependant, le montant de ces actions s'élevant à 4 francs, cet achat ne peut apparaître que comme un geste symbolique, non un soutien financier.

Cet encouragement à la satisfaction et à l'isolement face au mouvement ouvrier révèle chez les successeurs de Godin à la gérance une mentalité très différente qui transparaît dans les discours prononcés lors des assemblées générales ou des deux fêtes annuelles. Les valeurs mises

¹⁵⁹ Claude Vallon, *Origine et évolution des pratiques de la participation des salaires aux bénéfices de l'entreprise 1842-1923*, Doctorat d'Histoire (Yves Lequin dir.), EHESS, 1991.

¹⁶⁰ Discours de Dequenne à la Fête de l'enfance, *Le Devoir*, 1891, p. 519.

¹⁶¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1891.

¹⁶² *Id.*, 2 octobre 1889.

¹⁶³ Marie-France Brive, *La Verrerie ouvrière d'Albi, étude historique 1885-1931*, Université de Toulouse-Le Mirail, 1980; Marie-France Brive et Roger Loubet, *La Verrerie ouvrière d'Albi*, Paris, Scanéditions, 1993.

¹⁶⁴ André Gueslin, *L'invention de l'économie sociale*, Paris, Economica, 1987, p. 260.

en avant par Godin dans ses propres conférences – la République, l'association, le socialisme, le féminisme – tendent soit à disparaître, soit à évoluer vers une lecture très différente. On retrouve ainsi, après la mort de Godin, une mise en avant de la République dans les discours de François Dequenne, notamment lors des Fêtes de l'enfance. Mais sa conception apparaît très éloignée de celle du Fondateur : le nouvel administrateur-gérant aime, quant à lui, insister sur les valeurs morales à enseigner aux enfants. Si l'on retrouve des notions de solidarité et d'entraide dans la façon dont Dequenne parle de la République¹⁶⁵, celui-ci introduit dans ses discours d'autres thématiques : le patriotisme, la nécessité pour un homme d'être fort physiquement pour être prêt à se battre pour la Patrie ainsi qu'une certaine forme de religiosité :

« C'est au nom de la fraternité et de l'affranchissement des peuples que s'est répandue dans le monde la belle religion chrétienne, la religion républicaine, la religion rédemptrice qui a inscrit au frontispice de son temple les mots sacrés de liberté, égalité, fraternité. »¹⁶⁶

Evoquant la possibilité que certains des enfants du Familistère s'en aillent « à l'ombre du drapeau tricolore, porter au loin les idées françaises et la lumière civilisatrice »¹⁶⁷, Dequenne dessine une représentation messianique de la République qui, à cette époque, est devenue une façon courante de justifier la colonisation. Pour les garçons, être de « vrais républicains » revient avant tout à être patriotes et à se préparer au combat, ce qui rompt avec le pacifisme de Godin. De plus, on notera que, loin du féminisme de Godin, François Dequenne établit toujours une stricte séparation entre les garçons et les filles, ces dernières devant avant tout se préparer à devenir de « bonnes mères de famille », responsabilité cruciale puisque

« certains [hommes] deviennent quelquefois de mauvais maris et de mauvais pères, parce que l'épouse n'a pas les qualités voulues et n'a pas su créer un intérieur attrayant où l'époux aurait pu [...] goûter le repos nécessaire »¹⁶⁸.

Ces évocations de la République tendent à diminuer avec le temps, pour complètement disparaître après l'élection de Louis Colin qui, on l'a vu, préfère aborder dans ses discours des thèmes forts différents, essentiellement liés à la dénonciation des « vices » et du manque d'intérêt pour les tâches physiques des ouvriers¹⁶⁹.

Au-delà des opinions personnelles de chaque administrateur-gérant, cette évolution répond à une stabilisation progressive de la République qui, depuis la fin de l'épisode boulangiste, semble à l'abri d'un coup d'Etat¹⁷⁰. Mais elle dénote également une évolution de l'état d'esprit des gérants, qui semblent considérer l'œuvre sociale du Familistère selon un point de vue qui les

¹⁶⁵ « Un égoïste ne peut être un vrai républicain. » Discours prononcé lors de la Fête de l'enfance, *Le Devoir*, 1890, p. 517.

¹⁶⁶ *Id.*

¹⁶⁷ *Id.*

¹⁶⁸ Discours prononcé lors de la Fête de l'enfance, *Le Devoir*, 1896, p. 641.

¹⁶⁹ Cf *supra* p. 78.

¹⁷⁰ Michel Winock, *La fièvre hexagonale: les grandes crises politiques en France de 1871 à 1968*, Paris, Seuil, 2001.

rapproche du paternalisme. Le discours qui entoure le souvenir de Godin, la mise en avant de son caractère « bienfaiteur », l'entretien de sa mémoire ne sont pas sans évoquer le culte qui entoure certains patrons philanthropes après leur mort. Après celle de Godin, l'Association fait ériger non seulement une statue à son effigie sur la place centrale du Familistère, mais également un mausolée sur sa tombe, au fond du jardin¹⁷¹. Formant un obélisque, ce mausolée comporte à l'avant un buste de Godin, et sur chaque côté une allégorie du travail (un ouvrier métallurgiste, avec ses outils) et de la famille (une mère et son enfant). Ce dernier groupe peut retenir notre attention : la mère tient son enfant sur ses genoux et lui montre du doigt le buste de Godin. La posture est donc, au-delà de la représentation de la famille, une iconographie assez classique de la reconnaissance due au bienfaiteur. On retrouve par exemple le même langage artistique dans la statue érigée en 1878 au Creusot, en l'honneur d'Eugène Schneider. Cette statue semble indiquer, de façon symbolique, que la mémoire de Godin se concentre plus sur son personnage de patron bienfaiteur et généreux que sur l'homme politique et ses idées.

De nombreux éléments contribuent ainsi à révéler cette évolution de la gérance vers une forme de paternalisme : l'émergence d'un discours soulignant l'« autorité » des directeurs, notamment pendant les « affaires » Albert Louis, le refus de la gérance de reconnaître les initiatives ouvrières comme justifiées et légitimes, la conception mise en avant par Colin d'une répartition des rôles qui exclut les ouvriers des prises de décision et le discours sévère et moralisateur adressé tant aux Familistériens qu'à leurs enfants sont autant d'arguments permettant de souligner cette évolution. Les tensions que suscitent les initiatives d'une minorité d'ouvriers montrent que le caractère collectif de la gérance est de moins en moins une évidence, ce qui n'est pas sans entraîner des réactions parmi les membres de l'Association. Si une majorité d'entre eux semble, on l'a vu, se satisfaire de leur situation, d'autres en revanche s'appuient sur l'exemple de Godin pour légitimer leur implication croissante dans un mouvement syndical et politique dans lesquels l'influence du fondateur se fait fortement sentir.

Familistère et mouvement ouvrier

La gérance, si elle refuse le militantisme, conserve des liens avec le milieu réformateur modéré qui, sous la Troisième République, cherche une réponse législative à la question sociale, loin des velléités révolutionnaires du socialisme ou du syndicalisme. Cette attitude ne séduit pourtant pas l'ensemble des ouvriers : une partie d'entre eux s'engage progressivement, après la mort de Godin, en faveur du socialisme. C'est ce petit groupe qui, à l'intérieur de l'Association, s'est distingué par sa volonté de faire progresser l'organisation et de s'impliquer davantage dans la gestion : on y retrouve Albert Louis, mais également l'ensemble des membres du Comité d'étude de 1911.

¹⁷¹ Voir illustration en annexe n° 7e.

Peu nombreux, ils contribuent à faire survivre une sociabilité militante à laquelle Godin adhère : on les retrouve ainsi au sein de la société de libre pensée locale, ou encore dans la Société de paix et d'arbitrage créée par Godin en 1886. Cette dernière association, ouverte aux personnes extérieures à la Société du Familistère, reçoit rapidement le soutien de Jules Prudhommeaux, ce qui lui permet d'inviter à Guise des conférenciers importants, dont le plus prestigieux est sans nul doute Frédéric Passy, en 1891¹⁷². Parmi ces hommes, qui se feront surtout remarquer pour leur participation à la vie politique locale, quelques-uns manifestent une activité particulièrement importante : François Bernardot, bien sûr, qui demeure président de la Société de paix et d'arbitrage jusqu'à son départ de Guise, mais d'autres également, qui n'occupent pas nécessairement une place importante au sein de l'Association. Jules Sarrazin-Duhem, par exemple, remplace Bernardot à la tête de la Société de paix et d'arbitrage, dirige en même temps la Société de libre pensée de Guise et reçoit en 1904 une médaille de la part de la Société d'encouragement à la mutualité, lors d'une cérémonie au Musée social présidée par Léon Bourgeois et Léopold Mabillean¹⁷³. Mais l'un des militants socialistes les plus actifs du Familistère, au tournant du siècle, est sans nul doute un personnage au nom haut en couleur, Urial Berdouillard, ouvrier puis contremaître en fonderie, qui est pendant longtemps à la tête du mouvement socialiste local, jusqu'à devenir maire de Guise en 1903¹⁷⁴.

À plusieurs reprises, ces hommes manifestent leur désir de voir la Société du Familistère participer à la lutte sociale, non pour elle-même mais pour le reste de la classe ouvrière. Cette solidarité ouvrière s'exprime, entre autres, par un soutien financier à certains mouvements de grèves, comme par exemple les tisseurs de Saint-Quentin en 1890¹⁷⁵ ou lors des grandes grèves du Creusot¹⁷⁶. Dans ce dernier cas, l'associé qui est à l'origine de la collecte de fonds se justifie en affirmant que « ce n'est pas parce que l'on a une situation privilégiée que l'on doit oublier les souffrances des autres ouvriers »¹⁷⁷. C'est aussi au nom de cette solidarité qu'en 1902 est formé à Guise un syndicat qui adhère à la Fédération des mouleurs. C'est cette dernière qui est à l'initiative de cette création : en janvier 1902, le conseil fédéral envoie un délégué auprès des syndiqués de Saint-Michel – où se trouvent les fonderies de Sougland, dirigées à l'époque par Alphonse Pinard, le président du Syndicat des fondeurs de France – et en profite pour envoyer également un délégué au Familistère, pour visiter le site et proposer aux ouvriers de les « réunir au sein de la Fédération des mouleurs »¹⁷⁸. Le mois suivant, une conférence est organisée pour

¹⁷² Militant pacifiste français, lauréat du premier prix Nobel de la paix en 1901. Frédéric Passy, *Conférence prononcée au nom de la Société de paix et d'arbitrage de la Société du Familistère de Guise*, Guise, Ed. Baré, 1891.

¹⁷³ *Le Réveil de Guise*, 02 janvier 1904.

¹⁷⁴ Cf *infra* p. 78.

¹⁷⁵ *La Défense des travailleurs*, 10 octobre 1890.

¹⁷⁶ *Le Réveil de Guise*, 07 octobre 1899. Voir René-Pierre Parize, *Le Creusot 1898-1900...*, op. cit.

¹⁷⁷ *Id.*

¹⁷⁸ *La Fonderie*, 26 janvier 1902.

décider de la fondation du syndicat, et c'est à nouveau Urial Berdouillard qui prend la parole au nom des ouvriers :

« Malgré la situation particulière des ouvriers du Familistère, ceux-ci ne doivent pas rester sourds aux appels des autres corporations afin d'aider à leur émancipation et leur faire goûter un peu du bien-être dont ils jouissent eux-mêmes, grâce au fondateur du Familistère. »¹⁷⁹

Ce discours est en nette contradiction avec la position de Dequenne ou de Colin, qui souhaitent que le Familistère reste à l'écart du mouvement ouvrier, qu'il demeure un modèle social sans pour autant s'engager dans la lutte.

L'engagement syndical de ces militants répond donc à des considérations extérieures à l'Association – participer à la défense des intérêts ouvriers – mais aussi, on l'a vu, à des préoccupations internes liées à la volonté de ces ouvriers de faire progresser la Société du Familistère. Il est de plus étroitement lié, en dépit de la charte d'Amiens, à un engagement politique en faveur du mouvement socialiste en plein essor au sein de la ville de Guise.

Dans quelle mesure peut-on considérer que, d'une part, l'influence personnelle de Godin et, d'autre part, l'attractivité du Familistère pour des individus déjà politisés ont contribué à la construction d'un mouvement de gauche et d'extrême-gauche à Guise ? Au lendemain de la Grande Guerre, l'ancien commissaire de police de Guise publie ses mémoires dans une revue intitulée *Police et justice*, dont la presse locale reprend les meilleurs passages : il estime quant à lui qu'à la mort de Godin en 1888, l'extrême-gauche guisarde se divise en trois courants :

« les libertaires, les plus nombreux, partisans de l'action directe ; les collectivistes marxistes, qu'évangélisait à ses moments perdus Gustave Rouanet [...] ; les socialistes opportunistes (sic) ou possibilistes, qui suivaient Godin comme des moutons de Panurge »¹⁸⁰.

Le témoignage est bien sûr à prendre avec prudence : la confusion réalisée par le commissaire entre les opportunistes, républicains modérés, et les possibilistes, socialistes réformistes proches de Paul Brousse, montre une connaissance relativement limitée des différents débats et courants qui divisent le mouvement socialiste de l'époque. Son analyse reste cependant intéressante car elle insiste d'une part sur l'influence posthume de Godin et des personnes dont il se sentait proche et, d'autre part, montre les grandes divisions qui, effectivement, marquent la gauche locale. Le mouvement anarchiste y est fortement représenté : si l'importance du mouvement libertaire dans les Ardennes toutes proches y a certainement contribué, il n'est pas impossible que certains d'entre eux aient également été attirés par la réputation du Familistère. Godin, en effet, accueille volontiers des militants anarchistes ou d'anciens Communards. Ce sera

¹⁷⁹ *Id.*, 27 mars 1902.

¹⁸⁰ *L'Avenir de Guise*, 1^{er} avril 1923.

le cas de Jules Sibilat¹⁸¹ : celui-ci quitte par la suite le Familistère et manifeste une forte hostilité à l'encontre de Godin, mais il laisse en partant son épouse, engagée comme institutrice aux écoles de Familistère. En 1883, Godin engage d'ailleurs comme directrice des écoles Victoire Tynaire, ancienne Communarde, qui professe en matière d'enseignement des idées assez proches de celles de Marie Moret¹⁸². D'autres militants anarchistes sont également venus travailler au Familistère, jusqu'à ce qu'en 1887 éclate le conflit entre Godin et ces militants libertaires¹⁸³. Mais le mouvement anarchiste de Guise s'organise apparemment surtout en dehors de l'Association, autour d'un certain nombre de personnages, présentés par la presse locale comme des amis personnels de Ravachol, ou encore de Louise Michel, qui aurait séjourné un temps à Guise à son retour de Nouvelle-Calédonie¹⁸⁴.

Quant au mouvement socialiste de Guise, il se divise effectivement en deux grandes tendances, l'une plus réformiste, l'autre plus radicale. Cependant, ces deux courants militent ensemble, dirigent les mêmes journaux, au moins jusqu'aux années 1900 où les tensions entre les deux groupes se durcissent. Si le souvenir de Godin est régulièrement mis en avant par les socialistes locaux, c'est cependant moins son influence directe qui se fait ressentir que celle des réseaux et des liens qu'il avait lui-même tissés. En effet, Gustave Rouanet continue de soutenir le mouvement socialiste local, longtemps après avoir quitté la ville. Surtout, lorsqu'en 1898 le parti socialiste décide de se présenter aux élections législatives à Guise, le candidat choisi est un ami de Gustave Rouanet, lui aussi proche collaborateur de Malon et de *La Revue socialiste* qu'il dirige après 1905, Eugène Fournière. Celui-ci conserve jusqu'à sa mort en 1914 des liens plus ou moins importants avec les socialistes de Guise, du moins leur groupe réformiste, avec qui il entretient une correspondance régulière¹⁸⁵.

La sociabilité personnelle de Godin semble ainsi avoir durablement influencé tant l'Association que la vie politique de la ville de Guise, sans être pour autant décisive : par le biais de la famille de Marie Moret et de son ami Auguste Fabre, le mouvement pacifiste insufflé par Godin perdure, de même d'ailleurs que la Société de libre pensée, qui est même l'une des rares associations locales à se reconstituer après guerre. Si les liens avec la coopération semblent se distendre et ne plus survivre que dans l'amitié qui unit Marie Moret et Auguste Fabre, ou dans l'admiration que les coopérateurs anglais continuent de manifester vis-à-vis du Familistère, les relations établies par Godin avec Benoît Malon et les réseaux de *La Revue socialiste* persistent après la mort de l'un et de l'autre au sein d'un mouvement socialiste dans lequel les Familistériens

¹⁸¹ Jacques Bonnet, *Le cheval cabré ou la vie de Jules Sibilat (1848-1897)*, Montpellier, Presses du Languedoc, 1992.

¹⁸² Claude Schkolnyk, *Victoire Tynaire 1831-1895 : du socialisme utopique au positivisme prolétaire*, Paris, L'Harmattan, 1998.

¹⁸³ Cf *supra* p. 78.

¹⁸⁴ *L'Avenir de Guise*, 06 mai 1923. Les biographies de Louise Michel que nous avons consultées n'évoquent pas ce séjour.

¹⁸⁵ AN, 14 AS 181², correspondance de Fournière.

sont fortement représentés. Ce militantisme d'une minorité active contribue à bouleverser la vie politique locale, non sans entraîner des conflits opposant la ville et le Familistère

III. Du Familistère au socialisme municipal

A. Le Familistère dans la ville : rivalité et conflits

Construit à l'origine légèrement à l'écart de l'agglomération de Guise, à la limite nord de la commune, le Familistère est peu à peu rattrapé par la croissance urbaine pour devenir un quartier de la ville, toujours un peu isolé par son mode de vie autosuffisant. Regroupant en 1911 17% de la population totale¹⁸⁶, le Palais social représente pour la ville un enjeu économique mais aussi électoral de plus en plus préoccupant pour la bourgeoisie locale.

Le poids économique du Familistère et de l'usine

Au fur et à mesure de sa croissance, l'usine Godin est rapidement devenue le principal employeur de toute la ville de Guise : en 1911, date du plus ancien recensement conservé dans les archives municipales, l'Association comporte environ 1380 membres actifs, sans compter les centaines d'auxiliaires¹⁸⁷. Par comparaison, le second plus gros employeur de la ville est la filature Cau, anciennement Chenest, située près de la gare : son personnel, essentiellement féminin, est estimé en 1911 à environ 180 personnes¹⁸⁸. Aucune autre entreprise ne dépasse la cinquantaine d'employés, qu'il s'agisse de la tannerie Dezaux, qui en compte une quinzaine, ou des cheminots qui travaillent à la gare pour la Compagnie du Nord. La domination de l'usine sur le marché de l'emploi local est donc particulièrement forte : les ouvriers de « chez Godin » représentent quasiment à eux seuls l'essentiel de l'activité secondaire dans une ville de plus de huit mille habitants. Etienne Blécon, qui a réalisé un dépouillement exhaustif du recensement de 1911, estime que les ouvriers vivant en ville représentent, avec leurs familles, 45% de la population guisarde (Familistère non compris), proportion qui monte à 55% si l'on compte le Familistère¹⁸⁹. L'usine représente donc une activité économique vitale pour la ville, dont presque une moitié est directement dépendante de la Société du Familistère, et dont l'autre moitié, en particulier les commerçants, dépend indirectement de la capacité de consommation de cette première moitié. La consommation est à Guise un enjeu important : en effet, si la Société du Familistère représente une forte activité économique par les emplois qu'elle fournit, elle comporte également un secteur

¹⁸⁶ AM de Guise, 1 F 7, Recensement de 1911.

¹⁸⁷ Avant 1914, les archives précisent le nombre d'associés, de sociétaires et de participants à Guise et Bruxelles, mais donnent un chiffre commun pour les auxiliaires, ce qui empêche de chiffrer exactement le personnel de chaque usine. Mais étant donné que l'usine de Guise représente 85% de la masse salariale, et 85% des membres de l'Association, on peut supposer qu'elle embauche aussi 85% des auxiliaires, ce qui représenterait un peu moins de 950 personnes.

¹⁸⁸ Etienne Blécon, *Guise et son Familistère à la Belle Epoque*, op. cit., p. 82.

¹⁸⁹ *Id.*, p. 100.

commerçant lié aux éconômats, où l'on vend à peu près de tout à tout le monde, à bas prix¹⁹⁰ et en redistribuant une part importante des bénéfices. Jusqu'à la fin des années 1890, le chiffre d'affaires des éconômats croît constamment, signe soit de l'augmentation des prix soit de l'accroissement du nombre de ses clients. En 1893, François Dequenue est fier de signaler que les éconômats comptent 380 acheteurs totalement « extérieurs à l'Association » : l'expression désigne-t-elle les auxiliaires, qui ne sont pas membres de l'Association mais sont employés par elle, ou des personnes qui n'ont aucun lien avec la Société ? Toujours est-il que les magasins sont jusqu'au tournant du siècle florissants, et étendent leur influence au-delà du seul Familistère. Enfin, l'usine représente encore un élément économique essentiel pour la ville en ce qu'elle lui paye une somme non négligeable en impôts : en 1878, Godin affirmait déjà verser à lui seul un quart des revenus de la ville¹⁹¹, sachant que, de sa fondation en 1880 à 1914, le personnel total de l'Association a augmenté de près de 80%.

Cette très forte présence des salariés de l'Association et de leurs familles n'implique pas pour autant l'existence d'une ségrégation spatiale, créant d'un côté des quartiers plus bourgeois et de l'autre de grandes cités ouvrières, à part bien sûr le Familistère lui-même. Le recensement de 1911 montre au contraire une population ouvrière dispersée dans toute la ville, sans qu'il soit possible de trouver une logique dominante, ni dans la proximité de l'usine, ni dans la répartition entre haute et basse ville. Bien sûr, certains espaces apparaissent plus « cossus », en particulier la place centrale ou les boulevards récents, dégagés par la destruction des anciens remparts¹⁹². À l'inverse, la concentration ouvrière est particulièrement forte dans les toutes petites rues ou impasses de la vieille ville, c'est-à-dire les espaces où l'on trouve des habitations petites et assez sombres. Si l'accroissement du personnel de l'Association n'a pas entraîné de concentration spatiale de la population ouvrière, l'absence de politique de logement de la part des successeurs de Godin a suscité un manque d'habitations. Deux espaces sont donc, à la veille de la guerre, en voie d'aménagement et tendent à devenir, cette fois, de véritables quartiers exclusivement ouvriers. Le premier espace est situé au nord du Familistère et de l'usine, le long de la route menant vers Landrecies : situé sur le territoire de la commune voisine, Lesquielles-Saint-Germain, ce quartier s'organise autour de la place de Madagascar qui va donner son nom au hameau. N'apparaissant pas sur la carte de la ville réalisée en 1886, ce quartier est vraisemblablement construit durant les années 1900, en tout cas après la conquête française de l'île en 1896. Situé à proximité de l'usine, Madagascar devient rapidement, dans l'entre-deux-guerres, un quartier où se concentrent les auxiliaires de la Société. L'autre espace ouvrier se situe au sud de l'usine, sur un plateau dit « des Coutures » : appartenant aux héritiers familiaux de Godin, et notamment à son petit-fils Emile, propriétaire du principal moulin de la ville, il reste destiné aux travaux agricoles jusqu'aux

¹⁹⁰ C'est ce qu'affirme Godin, et que semble confirmer la faible marge bénéficiaire dégagée par les magasins.

¹⁹¹ AM Guise, 1 D 17, Conseil municipal, séance du 14 juin 1878.

¹⁹² Voir plan en annexe n° 2.

dernières années avant la guerre. En 1910, Emile Godin annonce son intention de faire lotir ce terrain, afin d'y faire construire de petites maisons individuelles, visiblement destinées aux ouvriers¹⁹³. Si l'espace de la ville n'est à la veille de la guerre pas clairement divisé entre quartiers ouvriers et non ouvriers, les travaux en cours annoncent une concentration dans les espaces libres autour de l'usine.

Le Familistère reste encore, en 1914, le seul espace exclusivement ouvrier de la ville. La comparaison entre sa population et celle de la ville révèle un groupe social relativement fermé, avec une certaine tendance au vieillissement. Comme le déplore Louis Colin, il y a de moins en moins d'enfants au Familistère : alors que Bernardot, dans son étude de 1889, en comptabilise 866, le recensement de 1911 en montre 447¹⁹⁴. Plusieurs facteurs peuvent être avancés : tout d'abord, le vieillissement de la population. Les associés retraités pouvant demeurer au Familistère, on compte de plus en plus de personnes âgées, et de moins en moins de couples en âge d'avoir des enfants, puisque le manque de logements les oblige à s'installer en ville. La communauté du Familistère, en tant qu'espace restreint, ne se comporte donc pas comme une population ordinaire, ce qui oblige à prendre avec prudence les données démographiques : à partir du moment où presque toute nouvelle arrivée suppose un départ, la répartition de la population se trouve bouleversée. De ce fait, il est logique que le nombre de naissances soit proportionnellement moindre au Familistère qu'en ville où, en plus de la population guisarde, l'on peut retrouver certains jeunes gens du Familistère en attente d'un logement. Cependant, si le vieillissement de la population explique que le Familistère présente un taux de natalité inférieur à celui de la ville (12,9‰ contre 25,6‰ pour le reste de la ville), il ne suffit pas pour autant à expliquer la diminution du nombre de naissances. En effet, le taux de fécondité générale, qui ne tient compte que des femmes en âge d'avoir des enfants, montre lui aussi un décalage : estimé à 65,4‰ pour le Familistère et à 90,7‰ pour la ville de Guise, cet indicateur montre que les femmes du Familistère ont en général moins d'enfants que celles qui vivent en ville. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce comportement malthusien : l'étroitesse des appartements, qui faute de place ne peuvent être élargis pour toutes les familles, mais aussi la hausse du niveau de vie. Sans craintes pour l'avenir grâce au système social du Familistère, les ouvriers ne dépendent plus uniquement de la solidarité familiale pour obtenir un complément de salaire ou garantir une retraite.

Le Familistère représente donc peu à peu un élément démographique et économique essentiel pour la ville. Cependant, le caractère exclusivement ouvrier de cet ensemble et surtout les tendances socialistes majoritairement exprimées par ses habitants, par leur vote sinon par leur

¹⁹³ *L'Avenir de Guise*, 10 décembre 1910.

¹⁹⁴ Etienne Blécon, *Guise et son Familistère...*, op. cit., p. 103.

engagement, contribuent à provoquer une crainte grandissante chez une partie de la population de la ville, qui voit ses intérêts menacés.

De la rivalité au sectionnement

Ne disposant pas d'archives détaillées sur les élections municipales avant la fin des années 1890, il ne nous est pas possible de connaître les listes en présence aux élections, leurs programmes ou leurs tendances politiques. Mais en s'appuyant sur la profession des élus, lorsqu'elle est connue, il apparaît clairement que le conseil municipal de Guise est, dans les années 1880, essentiellement une assemblée de notables. Godin y est élu de la fin du Second Empire à sa mort en 1888, longévité attribuable tant à son aura d'ancien député ou de conseiller général qu'à sa popularité et son influence sur ses ouvriers. Les autres patrons des industries locales sont élus aussi : on trouve ainsi dans le conseil Dezaux, propriétaire de la tannerie, ou encore Chenest, qui possède la filature proche de la gare. Sont également élus le docteur Devillers, puis son fils, médecin également, ainsi que Victor Labbé, directeur de la banque locale. Enfin, on trouve aussi dans le conseil plusieurs directeurs de Godin, membres du conseil de gérance : Antoine Pipponier, Pernin, Bernardot, Quent ou Alizard. Parmi les élus apparaissent aussi les noms de Dequenne et de Colin : s'agit-il bien des deux gérants, ou d'homonymes ?

C'est à partir de 1892 que, sur le plan national, les socialistes se lancent à la « conquête des mairies »¹⁹⁵ : bien que divisés sur la question des « candidatures de classe »¹⁹⁶ – le candidat des ouvriers doit-il être un ouvrier lui-même ? – ils y voient une occasion de faire des élections municipales une première étape dans la conquête du pouvoir. A Guise, ce sont les élections municipales de mai 1896 qui permettent une entrée des ouvriers au conseil municipal. On retrouve parmi les nouveaux élus un certain nombre des militants socialistes du Familistère : Urial Berdouillard, bien sûr, mais aussi Albert Louis, Irénée Plinguet, les Andrieux (frères ? père et fils ?)... Quelques mois après leur élection, les socialistes provoquent un conflit avec le maire, un notaire nommé Flamant : celui-ci ayant refusé d'autoriser l'organisation d'une réunion publique socialiste dans le marché couvert, les socialistes s'opposent à lui, avec le soutien de leurs collègues radicaux, et le poussent à la démission. Les élections municipales qui suivent, en décembre 1896, renforcent la position des socialistes et des radicaux à qui il ne manque que deux sièges pour conquérir la majorité. Le rapport de forces au sein de l'assemblée est clairement posé sur le plan de la lutte des classes par le *Réveil*, qui décrit le conseil comme divisé entre les « gueules blanches » et les « gueules noires »¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Rémi Lefebvre, *Le socialisme saisi par l'institution municipale (années 1880-années 1980)*, Thèse IEP Lille (F. Sawicki dir.), 2001, p. 88.

¹⁹⁶ Michel Offerlé, « Illégitimité et légitimation du personnel ouvrier en France avant 1914 », *Annales ESC*, n° 39-4, juillet-août 1984, pp. 681-713.

¹⁹⁷ *Le Réveil de Guise*, 03 janvier 1897.

Pour la majorité modérée et conservatrice du conseil, le problème n'est pas dans l'origine sociale des élus, mais dans l'influence que les habitants du Familistère commencent à exercer sur la ville toute entière. Afin de limiter cette influence, une pétition signée de 220 électeurs est présentée au Préfet, visant « la représentation proportionnelle et équitable au conseil municipal des habitants du Familistère » et demandant dans ce but le sectionnement de la ville en deux sections électorales différentes : le Familistère et les quelques habitations les plus proches de lui voteraient donc séparément, et éliraient uniquement six conseillers sur vingt-trois¹⁹⁸. Le but est donc d'isoler politiquement le Familistère, afin

« d'éviter que cette minorité ne puisse, dans certaines circonstances et au milieu des fluctuations de l'opinion publique, profiter de sa cohésion pour priver de toute représentation la partie la plus importante de la ville de Guise »¹⁹⁹.

Le rapporteur du projet au conseil général justifie la demande en montrant que les Familistériens sont tous des ouvriers de la grande industrie alors que la ville est dominée par les activités agricoles et le commerce : ils vivent donc sous un régime économique différent et sont liés par une communauté d'intérêts qui les sépare de la ville. Pour les partisans du sectionnement, il s'agit de rétablir la paix dans la commune en garantissant un nombre d'élus fixe à chaque « communauté ». Pour le nouveau maire, Edouard Catrin, qui défend le projet, « dans les élections antérieures, la ville et le Familistère ont trop souvent voulu s'éliminer réciproquement de la représentation municipale »²⁰⁰. Les opposants au projet parlent de décision politique, visant à éliminer les socialistes, et soupçonnent les 220 pétitionnaires d'être avant tout des commerçants jaloux de la concurrence que leur font les éconômats du Familistère²⁰¹. Le conseil général vote cependant le sectionnement, par vingt-huit voix contre trois.

La décision provoque de très fortes tensions dans la ville de Guise : Albert Louis et Urial Berdouillard mènent au conseil municipal une fronde contre le maire. Celui-ci, à l'instar de son prédécesseur, est contraint à la démission, d'où l'organisation de nouvelles élections municipales en janvier 1898, pour la troisième fois en deux ans. Le maire, de son côté, dénonce au préfet une manifestation organisée par les Familistériens, ceux-ci ayant selon lui menacé de venir à l'hôtel de ville avec leurs fusils, et d'organiser un attroupement tel que Guise n'en aurait encore jamais connu²⁰². Quant au *Réveil de Guise*, il s'en prend violemment aux commerçants pétitionnaires, les menaçant d'une mise à l'index par les ouvriers, ce qui ferait d'eux de plus grands perdants dans l'affaire que les éconômats du Familistère²⁰³. Les socialistes, enfin, nient l'existence d'un

¹⁹⁸ ADA, Conseil général de l'Aisne, séance du 20 août 1897.

¹⁹⁹ *Id.*

²⁰⁰ AM Guise, 1 D 21, Conseil municipal, séance du 15 août 1897.

²⁰¹ Alfred Migrenne, *La Nouvelle Fronde. Poème héroï-comique. Monument élevé en commémoration du sectionnement électoral de Guise, 1896-1900*, Guise, Imp. De L'Avenir, 1929, p. 3.

²⁰² ADA, Conseil général de l'Aisne, séance du 20 août 1897.

²⁰³ *Le Réveil de Guise*, 29 août et 27 novembre 1897.

quelconque conflit d'intérêt ou antagonisme entre le Familistère et la ville, et prônent l'union²⁰⁴. S'alliant encore une fois aux radicaux, ils proposent dans les deux sections de la ville des listes « anti-sectionnement » : la section du Familistère, d'ailleurs, ne présente qu'une seule liste.

Les élections municipales de janvier 1898 sont marquées par le triomphe des « anti-sectionnistes », qui en ville battent de près de cent voix d'écart la liste « républicaine progressiste » de l'ancien maire Catrin. Le nouveau maire, Louis Meurisse, est un radical, pâtissier de son état, premier maire de « condition modeste » qu'ait connu la ville²⁰⁵. La nouvelle municipalité obtient rapidement du conseil général l'annulation du sectionnement, qui entraîne de nouvelles élections en 1900. Pendant toute la décennie qui suit, les ouvriers de l'usine Godin sont fortement représentés au conseil municipal, formant souvent près de la moitié des élus. En 1903, à la suite d'élections complémentaires, Urial Berdouillard est élu maire de la ville et le reste jusqu'en mai 1906 : mis à part cet épisode, la ville sera jusqu'à la guerre presque toujours dirigée par un radical, s'appuyant le plus souvent sur les socialistes réformistes. Cependant, quand la guerre éclate, le conseil est composé en majorité d'ouvriers appartenant presque tous au groupe SFIO local.

Le dénouement de cet épisode du sectionnement semble donc avoir validé l'union entre le Familistère et la ville et intégré les ouvriers, quel que soit leur lieu d'habitation, dans la vie politique locale. Pourtant, ce refus symbolique d'isoler le Familistère n'empêche pas la persistance d'un certain nombre de tensions qui marquent les esprits à la veille de la guerre et se font particulièrement ressentir après 1918.

La fin des rivalités ?

L'annulation du sectionnement ne signifie pas pour autant que la ville de Guise dans son ensemble ait refusé la rupture avec le Familistère : en effet, si la liste « anti-sectionnement » triomphe en ville en obtenant la presque totalité des sièges, elle n'a remporté en matière de voix que 55% des suffrages. Majorité confortable, certes, mais qui ne doit pas laisser oublier que 45% des électeurs de la ville ont voté en faveur du camp opposé, soit par soutien au projet de sectionnement, soit par rejet du socialisme. Il est difficile en effet de délimiter avec certitude le point de rupture, car ce ne sont pas seulement les habitants du Familistère à proprement parler qui sont visés. La délimitation de la section du Familistère ne comportait pas uniquement les habitations construites par Godin, mais englobait une partie des deux grandes rues qui passent de part et d'autre du Familistère, et qui sont dans leur grande majorité habitées par des ouvriers de l'usine toute proche. Si le Familistère est visé, c'est donc entre autres pour l'influence qu'il exerce

²⁰⁴ *Id.*, 15 janvier 1898, éditorial d'Eugène Fournière.

²⁰⁵ Alfred Migrenne, *Histoire populaire de la ville de Guise*, op. cit., p. 155.

sur les ouvriers qui n'y habitent pas. *L'Echo de Guise*, journal de tendance plutôt conservatrice, compare cette influence à celle d'un patron paternaliste :

« Notre ville est et sera assujettie à la grande famille [= le Familistère]. Si l'on disait à la grande famille qu'un industriel ou un seigneur de village s'entoure de ses tailleurs et de ses fermiers pour former un Conseil à sa dévotion, elle clamerait aussitôt haro ! Sus à l'autocrate ! »²⁰⁶

Le Familistère semble donc considéré comme une entité personnifiée, unie par une communauté d'intérêts, qui profite de la dépendance des ouvriers vis-à-vis d'elle pour leur dicter leur conduite. Cette entité ne semble pourtant pas correspondre à l'Association elle-même : jamais, dans aucun débat, aucun journal, aucun des camps opposés, le nom de François Dequenne ou de Louis Colin n'est évoqué, pas plus que le conseil de gérance ou la Société du Familistère. Au contraire, *L'Echo* affirme : « C'est sûrement malgré elle [la grande famille] que ses enfants terribles composent la majorité du conseil [municipal]. »²⁰⁷. Faut-il y voir simplement de l'ironie, ou une tentative du journaliste de faire une différence entre l'Association elle-même et ses « enfants terribles », cette minorité de militants socialistes qui agitent à la fois le Familistère et la ville ? Dans cette optique, il semble que l'hostilité vis-à-vis du Familistère vise en réalité la communauté ouvrière de Guise, qui s'impose de plus en plus dans la représentation politique locale, plus que l'espace d'habitation ou l'Association proprement dite : par conséquent, le conflit n'est pas tant entre le Familistère et la ville qu'entre les sympathisants et les opposants au socialisme.

L'épisode du sectionnement, en ce qu'il repose malgré tout sur une tentative ouverte, officielle, d'isoler les ouvriers du Familistère, marque longtemps les esprits. Ainsi, en 1904, lors des élections municipales, le journal *L'Avenir de Guise*, organe des socialistes modérés, accuse la liste conservatrice d'« ouvriérisme », tentant de séduire les ouvriers alors qu'elle est composée « des plus irréductibles adversaires du Familistère » et même de « certains partisans du sectionnement »²⁰⁸. Là encore, par « Familistère », c'est « ouvriers sympathisants du socialisme » qu'il faut entendre : le terme englobe en fait des ouvriers qui habitent au dehors mais se reconnaissent dans des idéaux socialistes que le Familistère symbolise, mais ne concerne pas certains Familistéens qui n'y adhèrent pas. En effet, la division politique touche aussi l'Association elle-même : si les Familistéens, dans leur majorité, semblent soutenir par leur vote le mouvement socialiste, certains, et notamment des directeurs, sont liés au camp opposé. C'est le cas d'André, ancien conseiller de gérance en retraite, que *Le Réveil* classe dans les élus municipaux « gueules blanches » parce qu'il a été candidat sur une liste opposée aux socialistes et radicaux. C'est aussi le cas d'Antoine Pernin, lui aussi conseiller de gérance, qui se présente

²⁰⁶ *L'Echo de Guise*, 03 août 1899.

²⁰⁷ *Id.*

²⁰⁸ *L'Avenir de Guise*, 1^{er} mai 1904.

comme candidat en 1898 sur les listes des partisans du sectionnement, ce qui, pour *Le Réveil de Guise*, s'apparente ni plus ni moins à une « trahison du Familistère »²⁰⁹. Il sera à nouveau candidat en 1904, toujours sur la liste adverse de l'alliance socialistes-radicaux.

Au-delà de cette division politique entre pro- et anti-socialistes, qui apparaît comme un clivage ouvriers/directeurs, d'autres sources de tensions semblent naître au sein de l'Association, et créer cette fois un clivage parmi les ouvriers eux-mêmes, entre Familistériens et ouvriers de la ville. En effet, l'absence de poursuite de la politique de logement collectif de Godin et la priorité accordée aux jeunes gens du Familistère pour les rares appartements vacants entraînent une différenciation croissante du niveau de vie entre le Familistère et l'extérieur : cela concerne non seulement la qualité du logement, mais aussi l'accès aux catégories sociales supérieures de l'Association, la part de bénéfices obtenue, le montant de la pension lors du départ en retraite... De plus, comme l'a dénoncé plusieurs fois Louis Colin, les Familistériens tendent à choisir des postes moins difficiles et plus rémunérateurs au sein de l'usine, évitant notamment les métiers difficiles et dangereux de mouleurs ou d'émailleurs. Cela entraîne pour les Familistériens un niveau de vie largement supérieur tout au long de leur vie, d'où un confort et une forte capacité d'épargne. Un associé affirme ainsi après guerre qu'un certain nombre de Familistériens ont réussi à faire bâtir des maisons à Madagascar, le quartier au nord de la ville, destinées non pas à leurs vieux jours, mais à être louées à leurs camarades d'ateliers, participants et auxiliaires²¹⁰. Cette différence de niveau de vie se ressent donc autant dans la vie quotidienne que dans les ateliers, ce qui n'est pas sans créer des tensions entre les ouvriers. Marcel Cachin, lors de son bref passage à Guise en 1911, est catégorique : « il y a une grande jalousie entre ceux du Familistère et le reste des ouvriers »²¹¹. C'est la seule fois où, avant guerre, apparaît dans les archives l'évocation d'une « jalousie » qui sera par contre fréquemment confirmée pendant l'entre-deux-guerres ; mais il est vrai que cet extrait des *Carnets* Cachin est aussi l'une des rares sources totalement extérieures à la ville.

Ces différentes tensions qui parcourent non seulement la ville mais aussi l'Association ne créent pas pour autant une franche hostilité : au contraire, il existe également entre le Familistère et la ville des liens de solidarité, une forme de sociabilité commune que les militants socialistes cherchent à renforcer. Les années d'avant-guerre marquent pour le mouvement socialiste de Guise une sorte d'« âge d'or », dans lequel la ville se trouve profondément impliquée dans l'histoire du socialisme français : cette période d'intense activité politique contribue ainsi à construire une mémoire collective locale qui s'inscrit dans le temps et dans l'espace.

²⁰⁹ *Le Réveil de Guise*, 15 janvier 1898.

²¹⁰ IISH, Fonds Prudhommeaux, 9, Gaston Poix à Marie-Jeanne Prudhommeaux, 13 août 1918.

²¹¹ Marcel Cachin, *Carnets 1906-1947, op. cit.*, 7 septembre 1911, p. 556.

B. L'âge d'or du socialisme à Guise

Au cœur du mouvement socialiste français

Les années 1897-1898 marquent très certainement pour le mouvement socialiste guisard une étape décisive, par l'imbrication d'événements plus ou moins liés les uns aux autres. Au printemps 1897, éclate la première affaire Albert Louis, qui aboutit en mai au soutien de celui-ci par plus d'un tiers des associés et à la démission de François Dequenne. Au mois d'août, est prise la décision du sectionnement de la ville et le maire de Guise donne sa démission, en raison des attaques menées contre lui au conseil par Berdouillard et Louis. C'est le début d'une campagne électorale anti-sectionnement intense, menée par les socialistes avec le soutien d'Eugène Fournière qui s'est installé en ville au mois d'août en vue de la préparation des législatives de mai 1898. Le succès de la liste socialiste et radicale opposée au sectionnement en janvier précède donc de peu l'élection de Fournière comme député, premier élu socialiste depuis Godin²¹².

Est-il possible de relier ces différents événements ? L'affaire Albert Louis ne concerne *a priori* que l'Association, même si, on l'a vu, Dequenne considère Louis comme un ouvrier aux idées « fort avancées ». Mais en même temps, Albert Louis estime que l'on cherche à le renvoyer pour sa tendance à contester les décisions prises par le Conseil de gérance et que le sectionnement vise également à limiter la participation ouvrière à la gestion municipale : si l'on ignore dans quelle mesure le militantisme de Louis a influencé la décision de Dequenne à son encontre, il semble en tout cas que les discours de défense des socialistes soient dans les deux cas assez semblables et puissent s'être nourris l'un de l'autre. Il est certain, en revanche, que le succès de la campagne anti-sectionnement n'a pu que soutenir celle de Fournière et aider à sa victoire. Celle-ci fait-elle de Guise une ville socialiste ? Si l'on ne considère que la ville en elle-même, la réponse est positive, car les électeurs de Guise accordent à Fournière une majorité écrasante de près de 80% des voix et voteront toujours en majorité en faveur du candidat socialiste aux législatives suivantes, quoique dans une moindre mesure. Cependant, cette victoire socialiste est en grande partie due à des circonstances favorables – une triangulaire – qui ne se répèteront pas par la suite : malgré sa popularité à Guise, Fournière échoue aux élections de 1902, de même que le candidat socialiste qui lui fait suite en 1906 et 1910. Guise, ville acquise aux socialistes, reste donc isolée au sein d'une circonscription plus rurale et conservatrice : Fournière, d'ailleurs, le savait, et n'avait accepté d'être candidat en 1898 que pour « faire la preuve qu'un socialiste peut, s'il a huit ou dix mois devant lui, se faire élire par des paysans »²¹³.

²¹² Quoique Godin, bien que se déclarant socialiste, n'ait pas siégé à la Chambre sur les bancs de l'extrême-gauche, mais dans le groupe parlementaire de la Gauche républicaine de Gambetta. Adolphe Robert, Edgar Bourloton et Gaston Cougny (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français*, op. cit., pp. 201-202.

²¹³ AN, 14 AS 181 ¹, Notes personnelles d'Eugène Fournière, août 1897.

L'élection de Fournière en 1898 place Guise sur le devant de la scène : cette circonscription rurale, considérée comme un défi difficile, élit en effet pour la première fois un candidat socialiste lors d'un scrutin marqué, sur le plan national, par un recul des élus socialistes, et notamment par la défaite de Guesde à Roubaix et de Jaurès à Carmaux. Nommé secrétaire du groupe parlementaire socialiste à la Chambre, Fournière joue désormais un rôle politique de premier plan pour son parti, et sa circonscription prend par conséquent une importance inattendue. L'intérêt accordé à Guise par les socialistes sur le plan national apparaît clairement dans le choix du nouveau candidat qui, en 1906, succède à Fournière, qui a été battu aux élections de 1902 et ne souhaite plus se présenter : il s'agit de Jean Longuet, gendre de Karl Marx, proche de Jaurès avec qui il travaille à *L'Humanité*²¹⁴. Malgré ses défaites aux élections de 1906 puis de 1910, celui-ci conserve longtemps des relations avec les militants de Guise, et notamment avec le secrétaire du syndicat des mouleurs de l'époque, Albert Prévotaux. Cette importance prise par la ville au sein du mouvement socialiste explique, entre autres, que le parti local ait connu, dans les années qui suivent l'élection de 1898, une période d'euphorie. C'est dans ce contexte qu'il faut placer la création du syndicat des mouleurs, et de façon générale l'émergence de revendications d'évolution de la Société du Familistère vers plus d'égalité interne et plus de soutien au mouvement ouvrier. En 1903, à la faveur d'élections complémentaires, le groupe socialiste de Guise qui compte déjà onze élus au conseil municipal réussit à faire élire ses quatre candidats²¹⁵ (dont deux ouvriers du Familistère : Bailleux et Sarrazin-Duhem, le secrétaire de la Société de paix et d'arbitrage) : Urial Berdouillard est alors élu maire. L'étude des séances du Conseil municipal ne montre pas pour autant de bouleversement dans la façon de diriger la ville : si la municipalité était depuis plusieurs années de tendance radicale, elle gouvernait avec l'appui des socialistes qui lui avaient déjà fait prendre un certain nombre de mesures symboliques, souvent foncièrement anticléricales. Ainsi, en 1900, le conseil municipal avait-il voté à l'unanimité l'interdiction du port de la soutane en ville²¹⁶, tenté de déchristianiser le nom de la fête annuelle de Guise, la « Saint-Médard », et voté une motion en faveur d'un impôt sur le revenu²¹⁷. Le mandat de Berdouillard à la mairie est essentiellement marqué par une intense activité en faveur de l'instruction publique, par la construction d'une école supérieure de filles qui ouvre en 1905²¹⁸ ainsi que l'ouverture d'un ouvroir et d'une crèche pour accueillir les enfants en bas âge des non-Familistériens. Cette politique, qui n'est pas sans rappeler l'activité développée par Godin lui-même pour développer l'instruction publique à Guise, n'est pas chez Berdouillard dénuée d'arrière-pensée anticléricale : celui-ci reconnaît dans sa correspondance avec Fournière avoir

²¹⁴ Gilles Candar, *Jean Longuet (1876-1938)*, Rennes, PUR, 2007, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'Histoire (Madeleine Rebérioux dir.), Université Paris VIII, 1995.

²¹⁵ *Le Réveil social*, 12 et 26 avril 1903.

²¹⁶ Décision annulée par la justice l'année suivante. *Le Réveil de Guise*, 13 avril 1901.

²¹⁷ AM Guise, 1 D 21, Conseil municipal, séance du 22 novembre 1900. Sur ces pratiques de déchristianisation, voir Jaqueline Lalouette, *La République anticléricale, XIXe-XXe siècles*, Paris, Seuil, 2002.

²¹⁸ *Id.*, séance du 20 septembre 1905. L'école supérieure de filles occupait une partie des bâtiments de l'Hôtel de ville, au pied du château-fort, près de l'ancien Hôtel des Condé.

décidé de la création d'un cours complémentaire dans le but de « balancer l'influence de l'autre bigote »²¹⁹, cette dernière étant apparemment une dame patronnesse de la ville qui n'est charitablement pas nommée.

La période d'euphorie du mouvement socialiste prend fin autour de 1904, alors qu'émergent des divisions faisant écho aux débats qui séparent le mouvement socialiste sur le plan national. En effet, après la défaite de Guesde aux élections législatives de 1898, on assiste au retour d'une ancienne querelle touchant à la question des alliances électorales et de la participation au pouvoir. Dans les années 1880 déjà, Guesde s'était opposé à Brousse sur ces questions, le premier se montrant favorable à une intransigeance doctrinale tandis que les possibilistes soutenaient l'idée d'une conquête graduelle du pouvoir, le socialisme municipal en représentant une première étape²²⁰. Au tournant du siècle, la perte d'un certain nombre de sièges de députés, puis de mairies, en particulier Roubaix, entraîne une réapparition des appels à l'intransigeance qui s'appuient sur la contestation de la participation de Millerand et de Viviani à un gouvernement non socialiste. Cette position, contestée par les socialistes indépendants tels qu'Eugène Fournière ou Jaurès, triomphe lors de l'unification des différents groupes socialistes dans la SFIO, dont la Charte proclame qu'« aucune alliance n'est possible avec aucune portion quelconque de la classe capitaliste ». Ce débat trouve un écho à Guise avec l'émergence de tensions croissantes entre les franges radicale et réformiste du groupe socialiste : alors que Berdouillard, qui reste proche de Fournière et de ses positions, continue de faire alliance avec les radicaux, une partie des socialistes fait dissidence pour réclamer une position plus intransigente. La rupture est consommée aux élections de 1904, puisque deux listes socialistes sont en concurrence : une liste républicaine, où se retrouvent socialistes et radicaux, et une liste « pure », uniquement composée de socialistes.

Cette division n'est pas sans conséquence pour la Société du Familistère, car l'on retrouve dans chaque liste des candidats ouvriers, dont certains habitent le Familistère et sont associés. La liste « pure » semble même être exclusivement composée d'ouvriers de la Société et est menée par Albert Louis. Celui-ci a en effet pris la tête d'un mouvement plus radical, partisan de l'action directe, avec le soutien d'un socialiste originaire du Jura, le Dr Paul Nicollet²²¹, et qu'ont rejoint un certain nombre des anciens anarchistes de la ville. L'hostilité entre les deux camps, organisés chacun autour d'un journal, *Le Réveil de Guise* pour les purs, *L'Avenir de Guise* pour les partisans d'une alliance avec les radicaux, s'accroît avec les débats liés à l'unification socialiste, et semble se ressentir à l'intérieur de la Société du Familistère : Colin en appelle en 1904 à l'unité,

²¹⁹ AN, 14 AS 181², Berdouillard à Fournière, 24 novembre 1904.

²²⁰ Rémi Lefebvre, *op. cit.*, p. 80 et suivantes. Voir également Claude Willard, *Les guesdistes : le mouvement socialiste en France 1893-1905*, Paris, Ed. sociales, 1965.

²²¹ Jean Maitron, *Dictionnaire biographique...*, *op. cit.*

souhaitant que les associés continuent de « laisser tout ce qui divise à la porte de l'usine »²²². Notons au passage que si cet appel de Colin peut être interprété comme une référence à ces querelles politiques qui divisent les militants ouvriers, il peut aussi concerner les attaques que les journaux socialistes ont déjà lancées contre Antoine Pernin, conseiller de gérance, qui dans le même temps est candidat aux municipales sur une troisième liste que les deux groupes socialistes considèrent unanimement comme « réactionnaire » et « composée d'adversaires du Familistère »²²³. Les tensions internes sont telles qu'en 1904, alors que les socialistes sur le plan national travaillent à réaliser l'unité de leur parti, à Guise le groupe socialiste est dissout et ses archives brûlées²²⁴. Dans le cadre de la toute nouvelle SFIO, il est décidé de recourir à un arbitrage et, là encore, c'est un dirigeant socialiste de premier plan qui est chargé d'intervenir à Guise : Jean Allemane impose, en 1906, une réconciliation entre les deux camps qui est en fait une victoire des « purs ». Allemane propose en effet à tous les membres du groupe socialiste de signer une affiche où ils se dégageraient de la « fraction bourgeoise » du conseil municipal : Berdouillard refuse de signer ce texte, « camouflet à des républicains sincères »²²⁵ et démissionne de la mairie.

L'épisode n'a au fond pas de grandes conséquences, ni pour Guise ni pour l'Association : si Berdouillard disparaît temporairement de la vie publique, les ouvriers restent représentés au conseil municipal, certains étant élus sur des listes SFIO « pures », d'autres sur des listes radicales-socialistes. Sans conséquences à court et moyen terme, ces querelles sont cependant intéressantes en ce qu'elles montrent la persistance de divisions profondes entre réformistes et révolutionnaires telles que décrites par l'ancien commissaire de police de Guise. Malgré ces divisions, le groupe socialiste de Guise poursuit une ascension dont la réussite repose en grande partie sur le militantisme de Familistériens et d'ouvriers de la ville, qui s'appuient entre autres sur la mémoire de Godin ainsi que sur ses réseaux politiques : Longuet, lors de sa campagne électorale de 1906, fait venir à Guise pour le soutenir Gustave Rouanet et Fournière, qui a alors repris la direction de *La Revue socialiste*²²⁶. Par la réputation du Familistère, par son caractère original de ville socialiste isolée dans une circonscription rurale, Guise attire l'attention d'hommes politiques d'envergure nationale. Ce mouvement socialiste, dont l'existence est un sujet de querelles entre le Familistère et une partie de la ville, mais aussi à l'intérieur même de l'Association, est en même temps vecteur d'une sociabilité à la fois politique et ludique qui cherche à unifier dans une mémoire et une culture communes l'ensemble des ouvriers de la ville.

²²² Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 25 septembre 1904.

²²³ *L'Avenir de Guise*, 1^{er} mai 1904.

²²⁴ AN, 14 AS 181², Berdouillard à Fournière, 24 novembre 1904.

²²⁵ *Id.*, 03 mars 1906.

²²⁶ Gilles Candar, *Jean Longuet, op. cit.*, p. 58.

Sociabilité et lieux de mémoire

La ville de Guise, en particulier à partir de l'élection de la municipalité socialiste en 1903, est marquée par une sociabilité à la fois culturelle, politique et économique qui s'organise entièrement à l'extérieur de la Société du Familistère. Ce sont souvent les militants socialistes qui en sont à l'origine, ceux-ci publiant par exemple leurs propres journaux. Ces derniers ne rencontrant visiblement pas de succès financier, on voit alterner les publications éphémères : *Le Réveil de Guise* s'arrête en 1903, puis l'on voit successivement apparaître et disparaître *Le Réveil social*, *La Pensée libre*, *Le Travailleur*, *Le Peuple*, et *Le Socialiste de Guise*. *L'Avenir de Guise*, lui aussi rédigé à l'origine par les socialistes, cesse de paraître en 1906 puis reprend en 1908, mais cette fois-ci sur une ligne éditoriale beaucoup plus modérée. Les socialistes de Guise sont également à l'origine de la fondation de deux coopératives : la première, « La Solidarité de Guise », est fondée en 1903. Il s'agit d'une imprimerie coopérative destinée à faire paraître *L'Avenir* : elle est, semble-t-il, transformée par la suite en une entreprise classique par le repreneur du journal. Dans son comité directeur se retrouvent plusieurs ouvriers du Familistère²²⁷ : Noël Petit, mouleur, qui sera aussi le gérant de l'éphémère journal *Le Peuple* en 1908, Irénée Plinguet, qui est aussi conseiller municipal, Paul Halkin, mouleur, etc. La seconde coopérative, « La Prospérité », apparaît en 1905 : c'est un magasin coopératif dont les bénéfices, une fois les intérêts du capital reversés aux sociétaires, financent une caisse de secours et de retraites. Présidée dans les premiers temps par Paul Nicolle, proche, on l'a vu, d'Albert Louis et de ses positions intransigeantes, elle regroupe également un certain nombre d'ouvriers de chez Godin, parmi les plus radicaux : on y retrouve notamment Eugène Lecrux, qui sera conseiller municipal à partir de 1912 et qui se voit chargé d'accueillir Marcel Cachin lors de sa visite de Guise en 1911. Enfin, on peut noter en 1908 l'apparition d'une « Œuvre post-scolaire » : fondée à l'initiative du maire radical, cette société a pour but de fournir aux adolescents – entre la sortie de l'école et le service militaire – des distractions sportives (tir, gymnastique, football, pêche, bicyclette...), ainsi que des cours (photographie, rédaction, et pour les plus de 17 ans préparation au certificat d'aptitude militaire)²²⁸. Là encore, on retrouve des participants Familistériens, notamment Alfred Migrenne, directeur des éconômats, archiviste et historien local, ou encore Poulain-Nouvelon, lui aussi conseiller municipal. Si ces différentes sociétés peuvent apparaître comme une concurrence au Familistère lui-même, notamment la coopérative de consommation, elles répondent surtout à une volonté de rassembler les habitants de Guise et en particulier les ouvriers, sans distinction selon le lieu d'habitation ou l'appartenance à la Société du Familistère.

Cette volonté de rassemblement apparaît de façon particulièrement nette lors d'un certain nombre de temps forts, parfois organisés, parfois spontanés, sortes de « journées » qui contribuent

²²⁷ *L'Avenir de Guise*, 20 décembre 1903.

²²⁸ *Bulletin de l'œuvre post-scolaire*, n°1, 1^{er} septembre 1908.

à marquer les mémoires et à construire une culture et une identité communes, fondées sur des valeurs essentiellement républicaines, puis de plus en plus teintées de socialisme. Ces temps forts sont de deux grands types : tout d'abord, il s'agit de grandes fêtes inaugurales, à l'initiative soit de la mairie, soit de la Société du Familistère elle-même. Ainsi, en 1889, à l'occasion de la Fête du travail du Familistère, sont inaugurés la statue et le mausolée érigés par l'Association à la mémoire de Godin²²⁹. L'année suivante, c'est le tour de la statue de Camille Desmoulins, natif de Guise, située sur la place centrale de la ville²³⁰. Constamment repoussée par la municipalité conservatrice alors que la statue est en place depuis 1884, cette inauguration apparaît comme une victoire républicaine, d'autant plus qu'elle est en même temps l'occasion de fêter l'ouverture des nouvelles écoles laïques récemment construites. Là encore, la population du Familistère et celle de la ville se mélangent dans une célébration commune. Des fêtes semblables sont organisées par le groupe socialiste de Guise pour l'inauguration des deux coopératives, la Solidarité et la Prospérité, ainsi que pour les débuts de l'œuvre post-scolaire. À chaque fois, des personnalités politiques d'envergure nationale sont invitées : pour l'inauguration de la statue de Desmoulins, c'est le ministre des Travaux publics du gouvernement Freycinet, le radical Yves Guyot, qui profite de l'occasion pour offrir les palmes académiques à Marie Moret²³¹. La cérémonie en l'honneur de Godin rassemble presque tous les élus locaux, députés (sauf Paul Doumer, souffrant), militants pacifistes, républicains, libre-penseurs ou coopérateurs (en particulier Vansittart Neale). Quant aux fêtes suivantes, c'est toujours Eugène Fournière qui est appelé à présider la cérémonie, bien qu'il ne soit plus député depuis 1902. Ces fêtes rassemblent de très grandes foules, venues du Familistère et de la ville, voire des villes et villages voisins : *Le Combat*, journal socialiste saint-quentinois, affirme que, pour l'inauguration de la coopérative « La Prospérité », en 1905, plus de 1 400 ouvriers de Saint-Quentin ont fait le déplacement²³² ! Ce chiffre surprenant en rappelle un autre : l'année précédente, le groupe socialiste de Saint-Quentin avait organisé une visite touristique de la ville de Guise (sa statue de Desmoulins, son château-fort, son Familistère) qui avait rassemblé plus de deux mille ouvriers, obligeant les touristes à prendre deux trains différents pour venir²³³.

Cette capacité à rassembler non seulement les ouvriers de Guise mais aussi ceux de la région marque également l'autre grand type de « temps forts » qui marquent la ville avant la guerre : il s'agit là de manifestations plus spontanées, plus politiques aussi. Si les journaux locaux n'évoquent pas de manifestations particulières lors du 1^{er} mai, sûrement parce que celui-ci se confond avec la Fête du travail du Familistère, les élections sont parfois des occasions de manifestations populaires. C'est le cas notamment en 1898, d'abord lors des élections municipales

²²⁹ *Le Devoir*, 1889, p. 331 et suivantes.

²³⁰ Voir le plan de la ville en annexe n° 2.

²³¹ *Id.*, 1890, p. 615 et suivantes.

²³² *Le Combat*, 29 avril 1905.

²³³ *Id.*, 27 avril 1904.

de janvier, marquées par le succès des « anti-sectionnement », puis pour les élections législatives de mai qui voient la victoire de Fournière : *l'Internationale* résonne alors dans les estaminets et les ouvriers manifestent aux cris de « Vive la Sociale ! ». L'épisode du sectionnement semble tout particulièrement avoir marqué les esprits : c'est du moins l'avis d'Alfred Migrenne, qui publie après la guerre un long poème, très particulier, faisant le récit des événements²³⁴. Mais d'autres épisodes sont susceptibles de provoquer de telles manifestations, en dehors des élections : ainsi, à la veille de la guerre, les « menées pacifistes » de la SFIO locale, soutenue par les radicaux et la Ligue des droits de l'homme, poussent le commissaire de police à arrêter le secrétaire du syndicat de mouleurs, Albert Prévotiaux. Son procès, qui se tient à Laon en 1913, rassemble non seulement une foule considérable venue de Guise mais, d'après le témoignage du commissaire lui-même, des ouvriers délégués par les Bourses du travail de toute la région²³⁵. Défendu par Jean Longuet, qui apporte avec lui les témoignages de soutien d'Albert Thomas et de Jaurès, Prévotiaux est acquitté et porté en triomphe, à nouveau aux cris de « Vive la Sociale ! ».

Ces différents épisodes montrent avant tout des manifestations, des moments, dans lesquels les ouvriers du Familistère sont totalement intégrés à ceux de la ville, dans une identité politique et sociale commune. À l'inverse, il faut souligner que, si la sociabilité du Familistère est parfois exclusive – les sociétés sportives sont, par exemple, réservées aux Familistériens – elle est aussi très souvent ouverte sur la ville : les fêtes de mai et de septembre sont toujours l'occasion pour les Guisards de venir assister aux cérémonies et participer aux bals. Ceux-ci sont même parfois spécifiquement organisés pour la ville, comme en 1897, où un bal est organisé par l'Association afin de récolter des fonds en soutien aux ouvriers de la filature Chenest, qui vient de fermer²³⁶. Le théâtre du Familistère sert également de salle communale, la ville ne disposant pas de salle de spectacle ou de réunion autre que le marché couvert qui, après avoir été la cause du conflit ouvert entre les socialistes et la mairie, est devenu le lieu traditionnel des réunions politiques.

Toutes ces célébrations et manifestations ont en commun de permettre une appropriation, par les ouvriers, à la fois de l'espace et de l'histoire de leur ville. L'espace urbain est en effet petit à petit marqué par une occupation traditionnelle qui individualise et politise certains lieux : c'est le cas du marché couvert, et surtout des deux statues inaugurées en 1889 et 1890. La statue de Camille Desmoulins devient le lieu de rassemblement rituel, notamment lors des manifestations du 14 juillet²³⁷, tandis que la statue de Godin, sur la place du Familistère, est elle aussi un lieu de réunion, de discours ou de célébration : ainsi, lors de la visite « touristique » des ouvriers saint-quentinois à Guise, la foule profite de la présence de la fanfare du Familistère pour organiser une manifestation plus ou moins spontanée. Ringuier, conseiller municipal de Saint-Quentin et futur

²³⁴ Alfred Migrenne, *La Nouvelle fronde*, op. cit., 1929.

²³⁵ *Police et justice*, n°7, décembre 1918.

²³⁶ *Le Réveil de Guise*, 3 avril 1897.

²³⁷ Alfred Migrenne, *Histoire populaire de Guise*, op. cit., p. 154.

député de l'Aisne, dépose un bouquet au pied de la statue de Desmoulins et y prononce un discours ; puis la foule se rend à la statue de Godin, où à nouveau on dépose un bouquet et prononce des discours²³⁸. Ce trajet, qui devient peu à peu le parcours rituel des manifestations à Guise, intègre donc l'espace du Familistère à celui de la ville : en s'autorisant des manifestations sur la place du Familistère, les ouvriers «du dehors» et de façon plus large la population de Guise s'approprient en quelque sorte cet espace et l'intègrent à l'espace urbain. Il en est de même pour la mémoire de Godin : si, on l'a vu, les militants socialistes de Guise tendent à s'appuyer sur son souvenir pour justifier leur action, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Association, d'autres témoignages montrent que cette appropriation de la mémoire est aussi le fait de personnes étrangères à la Société du Familistère, voire étrangères à la ville. Fournière, lorsqu'il est triomphalement accueilli à la gare, après son élection, par plus de 1500 personnes, commence son discours improvisé par un hommage à Godin et à son œuvre²³⁹. De la même manière, le délégué de la Fédération des mouleurs qui vient à Guise en 1902 pour inciter les ouvriers à se syndiquer les appelle « à s'inspirer des nobles sentiments de M. Godin »²⁴⁰. Les conservateurs eux-mêmes, lors des élections municipales de 1904, font campagne en professant leur grande admiration pour l'œuvre de Godin, « œuvre mutualiste dont la prospérité ne peut que profiter à la ville »²⁴¹. Réduite à la mutualité et à la prospérité industrielle, l'œuvre de Godin est présentée ainsi sous un angle compatible avec les valeurs de ces candidats. Néanmoins, cela prouve que l'appropriation de la mémoire de Godin a dépassé les clivages politiques pour intégrer l'histoire de la ville.

Sans oublier ou nier l'existence de tensions qui séparent le Familistère d'une partie de la ville et qui commencent à séparer les ouvriers «du dehors» des Familistériens, sans oublier non plus le désaccord existant entre les ouvriers socialistes et le conseil de gérance, qui se désolidarise du mouvement ouvrier tel qu'il existe à Guise, ces différentes manifestations montrent néanmoins l'existence d'une sociabilité, d'une identité communes au Familistère et à la ville, que le mouvement socialiste local a contribué à forger. Le souvenir de Godin, réduit parfois à une faible portion de son programme et de ses idées, fait l'objet d'une appropriation à la fois par les dirigeants de la Société du Familistère, par les ouvriers eux-mêmes dans le cadre de leur militantisme politique, et de façon plus générale par la population toute entière. Cette appropriation commune forge des liens, mais repose en même temps sur des lectures différentes du personnage qui, avec le temps, ne seront pas non plus sans susciter de nouveaux conflits entre les différents groupes se prétendant « héritiers » de Godin.

²³⁸ *Le Combat*, 27 avril 1904.

²³⁹ *Le Réveil de Guise*, 15 mai 1898.

²⁴⁰ *La Fonderie*, 27 mars 1902.

²⁴¹ *L'Avenir de Guise*, 1^{er} mai 1904.

L'originalité du Familistère réside visiblement dans le caractère « intégral » du projet initial qui est pensé comme une expérience de résolution de la question sociale dans son ensemble. La complexité de l'œuvre, de son organisation comme de son financement, s'explique par cette volonté de tout prévoir et de tout corriger dans l'objectif de créer une institution viable, autosuffisante et capable de servir de modèle à l'ensemble des réformateurs sociaux, quelles que soient leurs principales préoccupations. Il s'agit en effet non pas d'améliorer la condition ouvrière, mais de garantir la reconnaissance de nouveaux droits sociaux pour les travailleurs, dont la plupart ne sont assurés par l'Association que dans l'attente de la mise en place par la République d'une protection universelle dans laquelle l'Etat jouerait un rôle essentiel. Ces droits, qui devraient découler d'une nouvelle compréhension de l'importance sociale du travail, comprennent non seulement une garantie du nécessaire à l'existence, mais également une véritable et triple participation dans l'entreprise, par les bénéfices, la propriété du capital et la gouvernance collective. Pour permettre ce dernier aspect, l'instauration de la démocratie interne ne passe pas par un transfert immédiat du pouvoir mais repose dans un premier temps sur un système d'éducation « civique » et de formation professionnelle qui prépare les ouvriers à l'exercice des responsabilités, tout en encourageant les initiatives et l'innovation. L'organisation interne de l'Association, quoique protégée contre toute prise en main par le capital, apparaît ainsi comme délibérément évolutive, devant aboutir à un fonctionnement véritablement coopératif.

Cette ambition qu'a Godin de proposer une réponse exhaustive à la question sociale explique que le Familistère soit lié à tant de mouvements de pensée différents – coopération, mutualisme, syndicalisme, etc. – sans jamais réellement s'intégrer à eux. Cependant, la volonté maintes fois exprimée par Godin d'instaurer une véritable démocratie ouvrière permet de contester la comparaison avec le paternalisme, dans la mesure où l'œuvre sociale correspond à un droit affirmé et non pas à un système de dons et de contre-dons. En revanche, force est de constater que la référence paternaliste apparaît bien plus pertinente lorsqu'on analyse l'attitude et la pensée des successeurs de Godin à la gérance. En considérant de plus en plus l'œuvre sociale comme une générosité et un privilège, voire une charge assumée par l'entreprise, en contestant la légitimité des initiatives ouvrières et en intégrant dans leurs discours l'idée d'une nécessaire autorité des chefs, les deux administrateurs-gérants que sont Dequenue et Colin rompent lentement avec la vision des rapports sociaux proposée par Godin. À l'inverse, ils expriment régulièrement leur attachement à la stratégie industrielle suivie par le Fondateur, établissant cette fidélité comme un élément du culte mémoriel qui se construit autour de la figure de Godin.

Quant aux ouvriers, on voit progressivement se former deux groupes aux contours peu distincts : une partie d'entre eux, vraisemblablement majoritaire, apparaît peu inclinée à revendiquer un pouvoir de gestion qu'elle n'a jamais réellement souhaité et se satisfait de sa

position passive dans l'organigramme de la Société. Ceux-ci ne cherchent pas davantage que la gérance à reprendre le flambeau du militantisme de Godin et laissent à sa veuve la tâche de faire connaître l'homme, son œuvre et sa pensée. Un petit groupe, cependant, s'appuie sur la mémoire de Godin et sur certains des réseaux personnels de celui-ci pour construire un engagement syndical et politique. Si ce militantisme socialiste n'est pas sans susciter des tensions internes avec une gérance qui souhaite faire du Familistère un espace isolé des querelles du monde, c'est avant tout la bourgeoisie locale qu'il vise en contestant son pouvoir municipal et en forgeant une sociabilité ouvrière dans laquelle la mémoire de Godin joue un rôle rassembleur. La Grande Guerre, cependant, vient brutalement bouleverser ce rapport de forces en créant entre le Familistère et la ville, et au sein même de l'usine, de nouveaux doutes, de nouvelles fractures sociales et de nouvelles dissensions.

Deuxième partie

D'une guerre à l'autre, un héritage à reconstruire (1914-1938)

L'année 1914 marque, au Familistère comme pour l'ensemble de la France, une rupture chronologique extrêmement forte, qui interrompt brutalement une longue période de prospérité et de certitudes. Pour la ville de Guise, ce n'est pas seulement l'entrée en guerre qui représente un bouleversement, même si la mobilisation générale et la mise en place d'une économie de guerre entraînent déjà une remise en cause de toute la vie locale. Mais, comme l'ensemble des régions du Nord et de l'Est de la France, cette partie de l'Aisne connaît surtout, à partir de l'été 1914, une occupation militaire tout aussi longue et difficile que celle, malheureusement plus célèbre, de la Seconde Guerre mondiale¹. Cette situation pose la question de l'adaptation, non seulement d'une entreprise, mais de toute une communauté locale – l'Association et la ville dans son ensemble – aux conditions d'une occupation militaire et à ses conséquences à long terme. Dans un premier temps, en effet, il s'agit de survivre, ce qui suppose d'affronter des difficultés extrêmement concrètes telles que le ravitaillement de la population ou le pillage, mais aussi de chercher à anticiper la libération en se donnant les moyens de renaître, une fois la guerre achevée. Cette reconstruction, quant à elle, soulève l'épineuse question de l'éventualité d'un « retour à la normale », d'une parenthèse chronologique qui pourrait se refermer. Pour les survivants de la guerre, le souhait de voir réapparaître quasi-intacts tous les éléments de la vie d'avant-guerre est un sentiment extrêmement fort, partagé par tous ceux qui espèrent oublier cette période. Mais les bouleversements nés, directement ou indirectement, de la guerre et de l'occupation militaire apparaissent si profonds que l'image de la « table rase » s'impose aux esprits. Dès lors, un choix devient nécessaire : la reconstruction « à l'identique » d'un passé disparu, ou l'invention de nouvelles réponses aux besoins économiques et sociaux.

Pour le Familistère, ce dilemme est un enjeu d'autant plus dramatique que la période d'avant 1914 est liée au souvenir de Godin et de son héritage : reconstruire revient nécessairement à se placer dans la continuité du Fondateur. Mais, nous l'avons vu, l'héritage ne se limite pas à l'entreprise : il s'agit aussi d'un système social, conçu en un temps où l'inflation restait un phénomène négligeable, d'une organisation communautaire plus ou moins démocratique, et d'un legs intellectuel constitué de grands principes et d'un modèle de République sociale. La question de la reconstruction va bien plus loin que la simple restauration de bâtiments détruits. Elle touche à l'organisation d'une véritable société et à son adaptation, voire son intégration, dans un monde qui évolue parfois plus rapidement qu'elle. Dans un premier temps, cependant, l'urgence pour la gérance est de reconstituer l'établissement industriel, sans lequel il ne peut exister ni système social ni communauté ouvrière. En ce qui concerne l'usine elle-même, il s'agit donc de choisir, très rapidement après la libération, entre la fidélité à un mode de production et à une stratégie commerciale directement inspirés du Fondateur ou une modernisation qui pourrait s'inspirer des nouvelles méthodes scientifiques américaines découvertes pendant la guerre par certains grands

¹ Philippe Nivet, *La France occupée 1914-1918*, Paris, Armand Colin, 2011.

industriels. Si la gérance fait, entre ces deux stratégies, un choix justifié par des préoccupations propres à l'Association et à son fonctionnement, elle n'en apparaît pas moins consciente de l'obligation croissante qui lui est faite de tenir compte des stratégies choisies, de leur côté, par les autres fabricants. Cette concurrence apparaît désormais au centre des préoccupations de la gérance, qui hésite face à elle puis choisit, sous l'impulsion de René Rabaux, de s'intégrer pleinement dans une organisation professionnelle aux objectifs ambitieux. À la même époque, la gérance s'aperçoit également de l'impossibilité de continuer à apporter aux difficultés sociales internes à l'Association les mêmes réponses qu'avant-guerre. Si la Société cherche toujours à donner d'elle-même une image de communauté harmonieuse et soudée, les inégalités et les divisions internes commencent à émerger au grand jour. La gérance du Familistère se voit ainsi contrainte de repenser son discours, afin d'affronter l'hostilité croissante du parti communiste local, qui offre à une partie du personnel ouvrier une idéologie alternative à celle de Godin.

Chapitre 4 :

Entre fidélité et modernisation

Autant l'année 1945 est désignée comme l'« année zéro » de l'Allemagne, contrainte de se reconstruire entièrement après la défaite militaire et la chute du Reich hitlérien, autant l'expression semble adaptée pour décrire la situation catastrophique du Familistère au lendemain de la Grande Guerre. 1918 apparaît clairement comme le temps du bilan : que reste-t-il des bâtiments, du matériel, du personnel, du système social ? Cependant, malgré les destructions et les pertes, cette période de reconstruction peut aussi, pour certains membres de l'Association, apparaître comme une source d'espoirs, comme l'occasion, peut-être, de ne pas reconstruire à l'identique mais de saisir cette opportunité pour corriger les défauts d'une Société que Godin lui-même décrivait comme imparfaite. Ces espoirs sont cependant rapidement déçus, tant sur le plan de l'organisation sociale que sur celui de la production industrielle qui, malgré les efforts de René Rabaux, reste à l'écart du mouvement de rationalisation qui se diffuse en France à cette époque.

I. Surmonter la guerre

A. Un bilan désastreux

Pertes et dispersion de la main-d'œuvre

Toute la période 1914-1918 est marquée par l'éparpillement progressif de l'ensemble du personnel et par la disparition d'un certain nombre de membres de l'Association. Dès la déclaration de guerre et la mobilisation générale du début du mois d'août 1914, les deux usines du Familistère sont fermées, tandis qu'environ « deux cents hommes du Familistère »¹ sont appelés

¹ Institut International d'Histoire Sociale (IISH), Amsterdam, Fonds Jules Prudhommeaux (FJP), VIII, Manuscrit d'un discours de Colin, octobre 1919. Colin ne précise pas de quel Familistère il s'agit, mais la tendance des gérants à laisser de côté la succursale belge dans la plupart de leurs discours nous suggère que ce chiffre ne désigne que les mobilisés français.

sous les drapeaux. Alfred Migrenne, dans ses souvenirs de la guerre², affirme qu'environ 1 500 réservistes sont mobilisés en ville, dont les Familistériens représenteraient donc un peu moins de 15%³. Il précise également que ne se manifeste chez les mobilisés « aucune apparence de rébellion, les questions de parti s'effaçant devant le danger » : la méfiance du commissaire de police vis-à-vis du syndicat des mouleurs et de ses opinions pacifistes était donc inutile. Comme partout en France, la section de la SFIO de Guise semble s'être ralliée à l'Union sacrée et ne s'oppose pas à la mobilisation⁴. Le mois d'août s'écoule dans la plus grande confusion : bien plus vite que prévu, Guise se trouve au cœur du champ de bataille. La progression rapide des armées allemandes en Belgique puis leur percée dans les Ardennes françaises forcent les troupes françaises à la retraite jusqu'à la Marne où elles prennent position et réussissent à stabiliser le front pour de nombreuses années. À Guise même se déroule une bataille importante, qui dure du 29 août au 2 septembre : la Vème armée du général Lanrezac réussit brièvement à repousser et donc à retarder l'avancée allemande. Pendant toute cette période, la population civile de Guise – ainsi qu'une partie des mobilisés qui, entre-temps, avait été renvoyée dans ses foyers⁵ - a bien évidemment vu avec effroi s'approcher les combattants ennemis et s'est enfuie dans un exode désordonné⁶. Nombre d'entre eux atteignent la région parisienne et, ayant dépassé l'Aisne et la Marne, se trouvent séparés de Guise par la ligne de front. La population de la ville, comme celle du Familistère, se voit donc divisée entre les réfugiés en zone « non encore occupée », comme disent les Allemands, et ceux qui sont demeurés à Guise sous occupation allemande. Le premier groupe représente une minorité importante : si leur nombre nous est inconnu pour la population de la ville, on sait qu'au Familistère, à l'automne 1914, on compte 825 habitants pour 327 réfugiés non rentrés après l'exode⁷. Par la suite, le chiffre des réfugiés est grossi par la politique de rapatriement menée par les autorités allemandes qui offrent aux civils qui le souhaitent la possibilité de gagner la zone dite « non encore occupée »⁸ : entre janvier 1917 et janvier 1918, environ deux cents personnes quittent également le Familistère, dont Alfred Migrenne, dont nous perdons à partir du printemps 1917 le témoignage.

² Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard pendant la Grande Guerre*, paru épisodiquement dans *L'Avenir de Guise* à partir de 1923.

³ On sait grâce au recensement qu'en 1911 le Familistère représente environ 17% de la population totale de la ville. Étant donné la moyenne d'âge légèrement plus élevée au Familistère qu'en ville, on peut considérer que la mobilisation touche en proportion relativement égale le Familistère et la ville.

⁴ Jean-Jacques Becker, *1914, Comment les Français sont entrés dans la guerre*, Paris, Presses de la Fondation nationale de sciences politiques, 1977 ; du même auteur, « La gauche et la Grande Guerre », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar (dir.), *Histoire des gauches en France*, op. cit., Vol. 2, pp. 313-329.

⁵ IISH, FJP, VIII, Discours de Colin d'octobre 1919.

⁶ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard ...*, op. cit.

⁷ Les réfugiés représentent donc un peu plus d'un quart des habitants du Familistère à la veille de la guerre. IISH, FJP, VIII, Discours de Colin d'octobre 1919.

⁸ Alfred Migrenne, *Le carnet...*, op. cit. Sous l'appellation de « réfugiés » se retrouvent en réalité plusieurs catégories : les réfugiés proprement dits qui ont fui l'invasion, les évacués, qui ont été éloignés de la zone des armées par les autorités françaises et les rapatriés qui ont été renvoyés en France par les Allemands.

valut leur surnom, rapidement étendu par la suite à l'ensemble des travailleurs requis, quel que soit leur statut exact¹⁰. Ces réquisitions ont-elles aussi touché les habitants du Familistère ? Les sources semblent indiquer que non : en effet, si Alfred Migrenne affirme qu'en octobre 1916 tous les hommes de 17 à 50 ans de la ville sont réquisitionnés et expédiés vers une destination inconnue¹¹, le long discours prononcé par Colin en 1919 n'évoque pas de réquisitions avant le début de l'année 1918. Cette exemption du Familistère s'explique assez facilement : comme le précise Migrenne, seuls sont épargnés par la réquisition les médecins, le curé [de Guise] et « ceux qui travaillaient déjà pour les autorités allemandes ». Les ateliers du Familistère ayant été assez rapidement réquisitionnés par les Allemands, ceux-ci semblent avoir préféré conserver sur place cette main-d'œuvre, du moins jusqu'en 1918. En effet, si les Familistériens ont ainsi échappé aux terribles conditions de vie imposées aux brassards rouges, ce n'est que pour rejoindre un peu plus tard la masse des populations déplacées. À partir de novembre 1917, en raison vraisemblablement du déplacement de la zone des combats, les autorités allemandes cessent d'utiliser l'usine de Guise et préfèrent installer leurs propres fonderies plus en arrière du front, dans la région de Valenciennes. Les quelques ouvriers demeurés au Familistère sont donc déplacés de force vers ces nouveaux établissements, ainsi que leurs familles : au cours des mois de janvier et de février 1918, 133 personnes – soit 72 familles – doivent quitter le Familistère, chiffre auquel il faut ajouter les ouvriers « du dehors » restés à Guise, dont Colin lui-même ne connaît pas en 1919 le nombre exact¹².

Lors de la libération de la ville, en octobre-novembre 1918, il ne reste donc plus au Familistère que 218 habitants, dans leur écrasante majorité des femmes, des enfants et des personnes âgées. Le reste – plus d'un millier de personnes – a été progressivement dispersé entre le Valenciennais et l'ensemble de la France non occupée¹³. À cette dispersion du personnel, il faut ajouter les pertes subies par l'Association : qu'il s'agisse de mobilisés tombés au combat ou de victimes civiles des bombardements, le monument aux morts du Familistère compte 154 noms. Le personnel de l'usine et surtout la communauté du Familistère apparaissent donc divisés et profondément affaiblis. Mais c'est cependant sur le plan matériel que le bilan de la guerre se révèle le plus dramatique, du fait de l'utilisation allemande des lieux et des nombreuses destructions qui touchent le Familistère, l'usine et ses équipements.

¹⁰ Marcel Godinot-Puvion, *Sous le brassard rouge : déportations dans le Nord envahi 1916-1918*, Lille, C. Delannoy, 1923 ; Sophie Odor et Muriel Rigole, *Les « brassards rouges » : le travail forcé dans le Nord sous l'occupation allemande, 1914-1918*, Maîtrise d'Histoire (R. Vandenbussche), Lille 3, 1994.

¹¹ Soit pour Guise un total de 170 hommes, complété par d'autres réquisitions dans les villages alentour. Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard...*, op. cit.

¹² IISH, FJP, VIII, Discours de Colin d'octobre 1919.

¹³ Si un groupe important de Familistériens a réussi à se regrouper à Paris, la plupart a été dispersée vers la région lyonnaise ou encore la Normandie, selon la volonté des autorités françaises qui souhaitent éviter les problèmes de logement, de chômage et de ravitaillement en « saupoudrant » les réfugiés dans toute la France. Voir Philippe Nivet, *Les réfugiés...*, op. cit., p. 104 et suivantes.

Réquisitions et exploitation

Dès leur installation à Guise, les autorités allemandes réquisitionnent tous les objets, toutes les marchandises qui peuvent leur être nécessaires¹⁴ : les magasins des économats sont pillés par les troupes lors de la fin de la bataille de Guise, l'essentiel de la population ayant fui les combats. Le charbon conservé dans les caves des magasins et du Familistère est vendu à la population locale¹⁵, au profit des autorités d'occupation, contre des bons de réquisition. À partir de 1914, ce sont les appareils de cuisine et de chauffage qui commencent à être réquisitionnés jusqu'à épuisement du stock, évalué au 30 juin à plus de 40 000 éléments. Les locomotives de l'usine, puis les machines-outils sont ensuite enlevées : si les locomotives servent immédiatement à transporter vers la gare les marchandises et appareils pris dans les ateliers, il semble en ce qui concerne les machines qu'il s'agisse moins de les utiliser que d'en récupérer le métal, qui manque cruellement à l'Allemagne avec le prolongement du conflit et la mise en place du blocus allié. Ces besoins allant croissant tout au long de la guerre, les Allemands envoient à la fonte en mars 1918 les deux statues de la ville, celles de Godin et de Camille Desmoulins, geste à la fois économique et destiné à toucher le moral des populations. Seul a survécu à la guerre le marteau en fonte placé au pied de Godin en souvenir de son passé d'ouvrier, qu'un habitant du Familistère a réussi à récupérer et cacher, dans un acte de résistance symbolique.

À ce pillage progressif du matériel s'ajoute une forte pression financière, qui oblige la direction de la Société à vider peu à peu ses propres réserves fiduciaires, ainsi que celles de l'assurance des pensions, conservées dans la caisse de l'usine et dans les coffres de la Société générale de Guise. Ces disponibilités, estimées à environ 185 000 francs au moment de l'invasion, doivent être mises à profit pour payer différentes contributions exigées par les autorités allemandes, en particulier pendant les deux premières années de l'occupation. Ces paiements, qui correspondent aux impôts dus à l'Etat français, représentent une somme d'un peu plus de dix mille francs par trimestre et s'élèvent, entre 1914 et 1916, à un total de 75 000 francs, auxquels il faut ajouter trois prêts accordés par l'usine à la municipalité de Guise qui, confrontée à de nouvelles responsabilités sociales en matière de ravitaillement et de secours à la population, se trouve dans l'incapacité de payer les contributions que lui imposent également les autorités d'occupation¹⁶. Ce déficit chronique de la ville la conduit à effectuer un emprunt auprès de la Banque centrale de Maubeuge, prêt pour lequel la Société du Familistère se porte – bon gré mal gré – caution solidaire. Le cautionnement de la ville par sa principale entreprise se reproduit à plusieurs reprises au cours de la guerre, sans pour autant entraîner de dépenses réelles pour l'Association du Familistère. L'ensemble de ces sommes, soit versées aux Allemands, soit prêtées

¹⁴ Le détail de ces réquisitions provient essentiellement du discours prononcé par Colin en 1919, IISH, FJP, VIII.

¹⁵ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard...*, op. cit.

¹⁶ AM Guise, 1 D 23, Délibérations du conseil municipal, 1913-1920.

à la ville, soit engagées en caution représentent à la fin de la guerre un montant non négligeable, qui semble avoir été assez rapidement remboursé, soit par l'Etat (pour les impôts perçus par les Allemands), soit par la municipalité : en 1919, Louis Colin affirme que seuls les intérêts de ces prêts restent dus par la ville de Guise¹⁷.

Pour les contemporains, ces réquisitions sont une forme organisée de pillage : la variété des objets réclamés¹⁸ s'ajoute aux vexations et aux menaces pour bouleverser la vie quotidienne des habitants jusque dans ses plus petits détails. Le Familistère ne fait pas exception, bien au contraire : un ensemble de bâtiments aussi grand et fonctionnel ne pouvait qu'attirer l'attention des autorités d'occupation. La cour des pavillons avait déjà, lors de la bataille de Guise, été utilisée comme hôpital de fortune pour les troupes françaises¹⁹ : les Allemands envisagent pendant un temps de donner aux logements la même fonction, en faisant entièrement évacuer le Familistère pour le transformer en hôpital. La mesure, évoquée en décembre 1914, est provisoirement abandonnée, les habitations se révélant trop petites, puis réapparaît quelques mois plus tard : les Allemands projettent alors d'agrandir les salles en faisant abattre des cloisons, au risque de provoquer l'effondrement des bâtiments²⁰. Si les autorités renoncent finalement à ce dessein trop risqué et ambitieux, elles n'en ont pas moins provoqué à plusieurs reprises la panique des habitants du Familistère qui s'attendent à tout moment à être évacués.

Cependant, à défaut de devoir quitter leurs logements, les Familistériens sont contraints de les partager : pendant l'année 1915, ce sont d'abord des Français, évacués par les Allemands des zones de combat, venus du Soissonnais et de la Somme, qui s'installent dans les logements inoccupés. Puis, progressivement, les différents corps de logements sont évacués de force et transformés en casernes : en janvier 1917, c'est le Familistère dit « de Cambrai » qui est entièrement vidé de ses habitants, qui se réfugient chez des amis ou des parents, la plupart s'entassant dans les autres bâtiments du Familistère²¹, ceux de la ville étant réservés aux soldats allemands. C'est ensuite le tour du pavillon central, qui se vide progressivement. À partir de février 1918, le Familistère est entièrement occupé par les soldats allemands : les 218 Familistériens restants s'entassent dans l'aile droite – la partie où se situent l'appartement et les bureaux du gérant – et eux-mêmes doivent partager leurs logements avec des soldats et des officiers. L'usine a elle aussi été partiellement transformée en caserne ou en dortoir : les salles d'expositions, qui servaient à présenter à la clientèle les différents modèles existants, servent de dortoir pour les soldats puis de lazaret militaire. En septembre 1915, ce sont plus de 800

¹⁷ IISH, FJP, VIII, Discours de Colin d'octobre 1919.

¹⁸ Le conseil municipal évoque « des lampes à pétrole, les chiens de grande taille, les moutons, les bêtes et les haches » (AM Guise, 1 D 23, séance du 22 décembre 1914), et Alfred Migrenne « le cuivre, le linge, les boissons, les ustensiles de ménage » (*Le carnet d'un Guisard, op. cit.*).

¹⁹ Voir photographie en annexe n°35.

²⁰ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard, op. cit.*

²¹ C'est-à-dire dans le petit bâtiment dit « de Landrecies », le pavillon central et l'aile droite. L'aile gauche, qui a brûlé en 1914, est absolument inutilisable.

Allemands, venus effectuer des travaux de terrassement sur les voies ferrées et les tranchées, qui sont cantonnés dans la fonderie. En mars 1916, les ateliers servent de dortoir pour 150 prisonniers de guerre russes, occupés à exhumer les soldats morts pendant la bataille de Guise pour constituer un cimetière militaire franco-allemand au lieu-dit de « La Désolation »²². Le théâtre et les écoles sont eux aussi réquisitionnés et transformés en prison, entourée par une barrière impressionnante de barbelés²³. C'est bien l'ensemble du Familistère qui passe au service des troupes d'occupation, les habitants se transformant en spectateurs de l'appropriation de l'espace par les soldats qui, par exemple, utilisent la cour centrale pour organiser en octobre 1916 une « beuverie »²⁴ pour les gradés, dans une annexion symbolique de la « petite patrie » du Familistère.

Dans cette appropriation et cette intégration de chaque lieu et de chaque personne dans l'effort de guerre allemand, l'usine ne pouvait faire exception. Dès le début de l'occupation les autorités allemandes manifestent leur intérêt pour ses capacités de production, refusant notamment de prendre Louis Colin comme otage, « parce qu'[elles] pourraient avoir besoin de lui »²⁵. Dans les premiers temps, les ateliers demeurent cependant fermés, les Allemands se contentant, comme nous l'avons dit, de réquisitionner les appareils déjà montés. Les quelques salariés demeurés au Familistère restent donc sans travail, acceptant pour la plupart de participer gratuitement à l'entretien des bâtiments et à une surveillance assez illusoire des stocks et du matériel. La seule activité décidée à l'initiative de la direction de la Société semble être, à partir de juin 1915, la mise en place d'un petit atelier de réparation de machines agricoles, dont les Allemands prennent la direction en novembre suivant. L'automne et l'hiver 1915 marquent en effet le début d'une exploitation systématique de l'usine dans le cadre de l'effort de guerre : en septembre, c'est la scierie qui est réquisitionnée, ainsi qu'une cinquantaine d'ouvriers. En novembre, la gérance reprend la production d'appareils de chauffage, sous la pression des occupants²⁶ : il s'agit de fabriquer des calorifères, c'est-à-dire des appareils relativement mobiles, utilisables notamment pour de grands espaces comme les restaurants, les salles de classe ou les hôpitaux.

Comment la gérance finance-t-elle cette activité ? Louis Colin précise dans son discours avoir reçu des bons de réquisition en échange des matières premières utilisées, ce qui sous-entend que l'activité n'a pas nécessité de nouvelles livraisons, mais a simplement exploité les stocks de fonte et de coke existants, jusqu'à épuisement. Jamais, cependant, les archives de l'entreprise n'évoquent les salaires versés aux ouvriers : aucun versement en espèces n'a été effectué, et il ne semble pas que Louis Colin ait distribué des bons de réquisition comme monnaie de substitution, les conservant pour un éventuel remboursement après-guerre. Il semble par contre que la mairie

²² Voir carte de Guise en annexe n°2.

²³ Voir photographie en annexe n°35.

²⁴ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard*, op. cit.

²⁵ *Id.*

²⁶ Louis Colin insiste tout particulièrement sur le caractère contraint de cette production, dans une volonté de souligner son refus de collaborer. Voir *infra*, p. 78.

ait été mise à contribution : Alfred Migrenne évoque ainsi un avis municipal de Guise stipulant qu'à partir de juin 1916, les municipalités voisines devraient participer aux salaires des ouvriers travaillant pour les autorités militaires allemandes à l'usine Colin²⁷. Quoi qu'il en soit, il est certain que les Allemands ont un grand besoin de la production de l'usine, car ils ne cessent de réclamer une accélération de la fabrication. En mars 1916, ils prennent directement en main la direction, interdisant à Colin l'accès aux ateliers : le personnel employé passe alors d'une quarantaine à plus de 250. La population familistérienne, femmes et enfants compris, n'atteignait déjà plus ce chiffre, ce qui veut dire que les Allemands ont recruté des ouvriers au dehors : s'agit-il d'ouvriers ayant déjà travaillé à l'usine, de travailleurs volontaires recrutés dans les alentours, de travailleurs forcés ? Les archives ne le précisent pas. Il est clair, en revanche, que les Allemands ne comptent pas uniquement sur l'usage de la force et de la contrainte pour augmenter la production : en juin 1917, tous les ouvriers travaillant au moulage sont désormais payés aux pièces, pour inciter à l'accélération du travail. Cette stratégie, évoquée par Louis Colin, sous-entend que le personnel de la fonderie était jusque-là payé à l'heure, contrairement à ce qu'affirmait Godin dans *Solutions sociales*. Elle est en tout cas révélatrice d'une volonté allemande d'utiliser la politique salariale comme un instrument de motivation du personnel dans un objectif de rendement. Au cours de l'année 1917, l'ensemble des autres ateliers de l'usine, fonderie, râperie, laboratoire, émaillerie sont peu à peu pris en main par les autorités allemandes, Louis Colin n'ayant bientôt plus accès qu'à son seul bureau.

L'exploitation du Familistère par les autorités d'occupation allemandes obéit donc à une volonté d'intégrer entièrement la population et l'usine dans l'effort de guerre allemand : le logement des troupes, le cantonnement des prisonniers, la production d'appareils de chauffage sont progressivement imposés aux habitants du Familistère comme aux ouvriers de la ville, parfois sous le commandement direct des Allemands. La situation perdure ainsi jusqu'à la fin de l'année 1917 : cependant, à partir du mois de novembre, le changement de stratégie militaire décidé sur le front entraîne une modification de la stratégie économique. Il ne s'agit désormais plus de mettre l'usine au service de l'effort de guerre, mais bien d'anéantir durablement l'activité économique de la ville.

Destructions et « terre brûlée »

Avant 1917, les différents bâtiments du Familistère avaient déjà subi un certain nombre de destructions. Cependant, il ne s'agissait pas alors d'empêcher l'usine de fonctionner : les ateliers avaient principalement souffert des bombardements liés à la bataille de Guise, fin août 1914, pendant laquelle une quarantaine d'obus étaient tombés sur l'usine et le Familistère. La plus importante destruction de 1914 n'est cependant pas due aux combats, mais à un incendie

²⁷ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard...*, op. cit.

volontaire qui réduit presque à néant l'aile gauche du Familistère, la plus proche de l'Oise. D'après le témoignage de Colin, que corrobore celui de Migrenne, cet incendie aurait été décidé en représailles après que des civils auraient tiré sur les troupes allemandes depuis les fenêtres. Colin considère cette accusation comme un « prétexte », puisque le Familistère avait été presque entièrement évacué et que les rares Familistériens demeurés sur place s'étaient réfugiés dans les caves. En réalité, il faut moins voir ici un prétexte qu'une réaction à la hantise éprouvée par les Allemands eux-mêmes qui, se souvenant de la guerre de 1870, sont persuadés lors de leur avancée en France et en Belgique d'être entourés de « francs-tireurs », tous les civils pouvant se transformer en assassins anonymes et invisibles²⁸. Cette crainte permanente sera à l'origine des nombreux règlements répressifs édictés par les autorités d'occupation (interdiction de posséder une arme, restriction des déplacements...) ainsi que de certaines des « atrocités » commises par les troupes, crimes de guerre entrés ensuite sous une forme mythifiée dans la légende de la barbarie germanique²⁹. Au sein du Familistère, les représailles ne vont pas plus loin : si, en avril 1917, la toiture d'un second bâtiment, celui de la rue de Cambrai, est aussi la proie des flammes, il semble qu'il s'agisse cette fois d'un incendie accidentel, lié aux munitions entreposées par les Allemands dans les greniers.

Outre ces deux incendies, ni le Familistère ni l'usine ne font l'objet de destructions volontaires avant l'année 1917 : les seules exactions déplorées par les contemporains sont les réquisitions de matériel que nous avons déjà évoquées et qui visent *grosso modo* tout ce qui n'est pas nécessaire à la production souhaitée par les Allemands. À partir du printemps 1917, la situation change radicalement, en lien vraisemblablement avec la nouvelle stratégie militaire suivie par le haut commandement allemand. Hindenburg et Ludendorff, placés depuis août 1916 à la tête du Grand état-major, organisent un repli unilatéral des troupes sur un vaste réseau de tranchées fortifié, construit en arrière de la ligne de front, la « ligne Hindenburg »³⁰. Ce repli, réalisé au cours du mois de mars 1917, s'accompagne d'une part d'une vaste politique de réarmement et d'autre part d'une stratégie de « terre brûlée » touchant les territoires libérés par ce recul. Si la ville de Guise se situe trop au nord pour être libérée, cette décision stratégique des Allemands la rapproche sensiblement de la nouvelle ligne de front, qui passe désormais à proximité de Saint-Quentin et surtout sur le tristement célèbre Chemin des Dames, au sud de Laon. Environ un mois après ce repli, et deux jours avant que le général français Nivelle n'engage la bataille sur le Chemin des Dames, la politique de terre brûlée fait son apparition à Guise, comme le montre le récit de Louis Colin :

²⁸ Marc Blancpain, *La vie quotidienne dans la France du Nord sous les occupations (1814-1944)*, Paris, Hachette, 1983, p. 217.

²⁹ Annette Becker, « Mémoire et commémoration: les « atrocités » allemandes de la Grande Guerre dans le Nord de la France », *Revue du Nord*, n°295, avril-juin 1992 ; John Horne et Alan Kramer, *German atrocities, 1914. A History of Denial*, Londres, Yale University press, 2001 (Traduction française : *1914. Les atrocités allemandes : la vérité sur les crimes de guerre en France et en Belgique*, Paris, Tallandier, 2005).

³⁰ Voir la carte ci-dessus p. 78.

« Le [14 avril 1917] arrivait une équipe de trente soldats démolisseurs qui commençaient à briser le moulage mécanique et tout le matériel, machines à vapeur, tours à ébarber, poulies, transmissions, etc. En un mois, la plus belle conception de M. Godin, l'unique installation de ce genre dont nous nous enorgueillions à juste titre, fut anéantie. »³¹

Cette destruction soudaine des machines ne signifie pas que les Allemands ont cessé de faire fabriquer des appareils de chauffage puisque, toujours selon le témoignage de Colin, c'est en juin que l'on instaure le salaire aux pièces pour les ouvriers mouleurs. On peut cependant en conclure que seul subsiste le moulage manuel, travail beaucoup plus pénible et lent : les stocks de matières premières ne permettent peut-être déjà plus une production soutenue ? La destruction du moulage mécanique, qui semble chronologiquement liée au repli allemand sur la ligne Hindenburg, reste pourtant pendant quelques mois l'unique exemple de cette politique de terre brûlée. Ce n'est en effet qu'à partir du mois de novembre 1917 que les autorités allemandes mettent en place une destruction méthodique et organisée de tout l'appareil de production de l'usine : tout doit être soit brisé, soit emporté vers d'autres fonderies, dans le Valenciennois. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer que les Allemands aient attendu cette date pour mettre en place cette stratégie qui peut aussi avoir visé à supprimer une concurrence potentielle pour les fabricants allemands. Il est possible que l'activité de moulage et de montage des appareils ait été poursuivie jusqu'à épuisement du stock, l'usine n'étant vidée de son matériel qu'une fois la production devenue impossible. Peut-être faut-il également lier la décision de vider entièrement l'usine de son contenu à l'évolution des combats militaires : à la fin du mois d'octobre, les Alliés ont en effet remporté une victoire importante à La Malmaison, sur le Chemin des Dames, qui a permis aux troupes françaises de dépasser la crête et d'atteindre la vallée de l'Ailette, à une quinzaine de kilomètres au sud de Laon. Ce déplacement du front vers le nord rapproche un peu plus Guise de la zone des combats : la décision de déplacer l'activité productive vers le nord peut donc avoir été une conséquence de cette défaite allemande et une anticipation d'un nouveau recul du front.

Toujours est-il qu'à partir de ce mois de novembre, les autorités allemandes organisent une destruction systématique du matériel et des machines : les machines à vapeur, tout d'abord, puis « toutes les machines, matériel, outils et agencements de l'atelier d'émaillerie » qui est transformé en atelier de réparation d'automobiles. Ce sont ensuite les châssis en bois, qui servent à contenir le sable comprimé dans lequel sont moulées les pièces, qui sont systématiquement brisés et utilisés comme bois de chauffage. Enfin, en février 1918, les Allemands font vider et jeter dans la rue tous les objets entreposés dans les mansardes et greniers des Familistères dans lesquels s'entassaient les soldats, ainsi que dans les caves. À cette date, il ne reste plus de l'usine que les murs : tout ce qui n'a pas été détruit a été transporté vers Anzin et Maubeuge, dans la région de Valenciennes, pour

³¹ IISH, FJP, VIII, Discours de Louis Colin, 1919.

être utilisé dans d'autres fonderies. Le matériel, les modèles, l'outillage, certaines machines ont été emportés, de même que, on l'a vu, le personnel réquisitionné qui est évacué de force, avec femmes et enfants. Les photographies prises lors de la libération de la ville montrent le caractère exhaustif de cette politique de terre brûlée³² : des ateliers entièrement vidés, comme d'immenses hangars ou entrepôts attendant d'hypothétiques marchandises, sérieusement endommagés par les bombardements subis pendant les trois semaines de combat.

Lorsque les réfugiés reviennent à Guise, c'est donc un « spectacle de désolation » qui les attend dans leur usine, comme c'est d'ailleurs le cas pour de nombreux établissements des territoires envahis³³. Le caractère vital, en ces temps de privations, de la production de l'usine n'a pas joué en sa faveur : si les Allemands ont trouvé un grand intérêt dans cette production d'appareils mobiles, ils ont en même temps tout fait pour s'assurer que les troupes françaises ne pourraient pas en profiter à leur tour. Pourtant, il aurait pu en aller autrement : une usine d'une telle importance, ayant conservé une partie de son personnel, aurait pu peut-être obtenir une protection et un certain nombre d'avantages, en fonctionnant volontairement pour les autorités allemandes. Face à une telle occupation, la question de l'attitude à adopter se pose de façon douloureuse pour chaque individu : si, dans les territoires occupés, il faut choisir entre la collaboration ou la résistance, pour les réfugiés il s'agit de décider de s'impliquer ou non dans l'anticipation de la libération.

B. Collaboration, résistance et anticipation

L'occupation vécue : accommodement ou résistance

Le terme de « collaboration », même appliqué uniquement à l'économie, est depuis la Seconde Guerre mondiale connoté d'une telle manière qu'il en devient difficile à utiliser. Quelle définition utiliser pour le terme ? S'applique-t-il à toutes les usines dont la production a été utilisée par les Allemands ? S'agit-il d'une question de contrainte, de profit dégagé ? Toutes ces questions suscitent de nombreux débats, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises et d'acteurs économiques. Cependant, on admet de façon générale la distinction établie pour la France de Vichy entre le « collaborationnisme », un engagement en faveur de la cause allemande, la « collaboration », qui suppose une volonté active de coopérer avec l'occupant et l'« accommodation » ou « accommodement », que Philippe Burrin définit comme un « ajustement à la nouvelle réalité »³⁴.

³² Voir photographies en annexe n° 36.

³³ Pour ne citer que quelques études récentes : Laure Hennequin-Lecomte, « Réalité et mythologie de l'occupation allemande durant la grande guerre : les cas des établissements Arbel », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, n° 236, 2009/4, pp. 5-25 ; Claude Depauw, « Une entreprise textile sous les occupations (1914-1918 & 1940-1944). L'apport des archives de la filature Motte & Cie à Mouscron », *Entreprises et histoire*, n° 62, 2011/1, pp. 49-65.

³⁴ Philippe Burrin, *La France à l'heure allemande 1940-1944*, Paris, Seuil, 1995, pp. 467 et suivantes.

En ce qui concerne les territoires occupés pendant la Grande Guerre, Annette Becker affirme que « en l'état actuel des recherches, il semble que la collaboration effective a été assez réduite, [de même que] l'accommodement »³⁵, soulignant notamment les témoignages de contemporains qui montrent « un manque général de volonté de coopération des patrons et des ouvriers ». Qu'en est-il pour la Société du Familistère ? Il est difficile de répondre en toute objectivité à cette question, ne disposant pas d'autres sources que les témoignages de Colin, dirigeant de l'usine, et d'Alfred Migrenne, Familistérien et archiviste de la Société. De plus, il semble nécessaire de considérer séparément les deux usines, celle de Bruxelles ayant continué à fonctionner de façon presque « normale ». Les deux cas ont cependant en commun l'insistance avec laquelle Colin souligne la « pression » imposée par les Allemands, les « menaces de représailles », le caractère contraint et forcé du travail effectué.

Ainsi, à Bruxelles, c'est « sous la pression des Allemands » que l'usine est remise en marche et, si celle-ci produit pour le compte de la Société, c'est toujours sous le contrôle d'un commissaire allemand qui surveille les prélèvements de fonds et le règlement des clients³⁶. À aucun moment Louis Colin ne précise qui sont ces clients : s'agit-il de la clientèle habituelle de quincailliers ? En affirmant avoir parfois travaillé pour les Pays-Bas, il semble suggérer que la production était en effet destinée à la population civile, du moins jusqu'en septembre 1916, date à laquelle l'usine change de statut et se voit mise sous séquestre. En juin 1917, les autorités d'occupation la placent en liquidation, invitant les industriels allemands à s'en porter acquéreurs : faut-il voir là un signe du manque de rentabilité ? On notera que cette mise en vente intervient au moment où l'épuisement des matières premières et les difficultés de livraison contraignent l'usine, de mars à juillet 1917, à de fréquentes périodes de chômage technique. Enfin, en juin 1918, elle est placée sous surveillance militaire : le directeur, Charles Dequenne, est mis à l'écart et la succursale fonctionne désormais pour le compte des Allemands. De 1914 à 1918, si l'usine conserve son matériel, ses machines et une partie de son personnel, on constate qu'à aucun moment elle n'a fonctionné librement, en dehors du contrôle et de la surveillance des occupants : cette surveillance connaît même une forte gradation, la production de l'usine passant, pour reprendre l'expression d'Odette Hardy-Hémery, « d'une coexistence ambiguë au contrôle par l'occupant »³⁷.

On retrouve à Guise une gradation semblable de la présence allemande, qui commence par la réquisition progressive des ateliers puis se poursuit par l'expulsion tout aussi progressive de Colin qui, dans les derniers mois de l'occupation, n'a même plus le droit de pénétrer dans l'usine sans une escorte militaire. Lorsqu'il évoque l'usine française, Colin insiste tout particulièrement

³⁵ Annette Becker, *Oubliés de la Grande guerre...*, op. cit., pp. 48-49.

³⁶ Ces informations, comme dans la partie précédente, sont essentiellement tirées du témoignage de Louis Colin en 1919, sauf mention contraire.

³⁷ Odette Hardy-Hémery, « L'industrie houillère en zone occupée : d'une coexistence ambiguë au contrôle par l'occupant », *Revue du Nord*, n° 325, 1998, pp. 311-336.

sur la « pression » exercée par les Allemands : si le gérant accepte en novembre 1915 de reprendre la production, cette fois clairement destinée aux troupes allemandes, c'est uniquement « pour éviter l'enlèvement [des] modèles et de toutes les marchandises en magasin ». Face à ces contraintes, il affirme avoir tenté de résister, ne serait-ce que de façon passive. Ainsi, il souligne avoir toujours refusé d'augmenter ou d'accélérer la fabrication, malgré les « menaces de représailles ». C'est d'ailleurs ce freinage de la direction et vraisemblablement des ouvriers qui pousse les autorités allemandes à prendre directement en main la fabrication, en mars 1916 : comme nous l'avons vu, le personnel employé passe alors d'une quarantaine à plus de 250, preuve que la gérance de l'usine n'avait effectivement pas fait de zèle. De même, l'introduction ou le rétablissement du salaire aux pièces décidé en juin 1917 semble indiquer une certaine mauvaise volonté du personnel. D'autres occasions s'offrent à Louis Colin de résister aux demandes allemandes, souvent de façon plus symbolique que réellement efficace : outre ses nombreuses protestations, dont lui-même reconnaît l'inutilité, on peut signaler son refus de participer à l'effort de production allemand. Par exemple, lors du passage des ouvriers au salaire aux pièces, les Allemands cherchent apparemment à mettre en place un tarif qui paraîtrait juste aux salariés, et exigent de connaître le prix des pièces en vigueur avant-guerre, ce que Colin refuse catégoriquement de divulguer.

On le voit, Louis Colin insiste énormément dans son témoignage sur les contraintes qui ont pesé sur lui et sur la résistance qu'il aurait exercé, ne serait-ce qu'en manifestant une permanente mauvaise volonté. Dans l'incapacité, faute de sources, de vérifier dans quelle mesure ce témoignage est véridique ou relève de la reconstruction mémorielle et justificatrice, nous devons nous contenter de souligner cette insistance, en notant dans le même temps qu'elle semble répondre à un climat de suspicion qui règne à l'arrière, parmi les réfugiés, vis-à-vis de Colin. Malgré la distance et l'absence quasi complète de communication entre Guise et la France non occupée, un certain nombre de rumeurs parviennent jusqu'aux Familistériens installés en région parisienne, rumeurs qui, chaque fois, colportent des informations fausses défavorables au gérant. Ainsi, Jules Prudhommeaux, dans une lettre adressée à sa femme en mars 1915, affirme : « À aucun moment l'usine n'a fabriqué d'obus. »³⁸. Cette phrase soulignée semble démentir une fausse nouvelle, d'autant plus que Prudhommeaux ajoute que c'est l'usine Japy, de Beautor³⁹, qui fabrique de l'armement pour l'Allemagne, ayant déjà avant guerre été dirigée par un Autrichien. L'ensemble de ce passage de la lettre semble indiquer que la famille Prudhommeaux croyait jusque-là que l'usine de Guise avait été transformée par les Allemands en usine d'armement. Quelques années plus tard, au printemps 1918, les Familistériens réfugiés ou rapatriés à Paris

³⁸ IISH, FJP, VIII, Lettre de Jules Prudhommeaux à sa femme Marie-Jeanne, 14 mars 1915. La phrase est la seule soulignée dans toute la lettre, qui recouvre plusieurs pages.

³⁹ Les établissements « Acières et laminoirs de Beautor », fondés par les frères Japy en 1911, sont situés à une quarantaine de kilomètres au sud de Guise. Libérés lors du repli allemand sur la ligne Hindenburg en 1917, ils subissent eux aussi la politique de terre brûlée et sont entièrement détruits au moment de l'évacuation de la ville.

apprennent la nouvelle de l'évacuation forcée de l'usine et pensent que Colin, lui aussi, est parti à Anzin. La rumeur évoque cependant un départ volontaire du gérant qui aurait même accepté de prendre la direction de la nouvelle fonderie montée par les Allemands. Emilie Dallet, notamment, évoque cette information qu'elle espère fausse :

« Je ne puis croire qu'il soit possible d'astreindre un chef d'industrie du caractère énergique de M. Colin à donner son concours à une usine ennemie devant concurrencer sa propre maison plus tard. [...] Je croirais bien que l'on essaiera de lui faire mettre en œuvre ses capacités industrielles hors ligne en lui confiant – s'il accepte – quelque autre branche de travail [...] mais non la fabrication de modèles Godin par ordre allemand. »⁴⁰

On notera que, malgré les circonstances exceptionnelles et la destruction presque complète de l'usine, les ouvriers comme la gérance se projettent déjà dans l'après-guerre en anticipant la reprise des affaires et le développement d'une concurrence non seulement française mais internationale : cette préoccupation vis-à-vis des effets de cette concurrence apparaît en effet comme un élément marquant de la période⁴¹.

Ces différentes rumeurs ont en commun d'être entièrement fausses et de reposer sur l'éventualité d'une collaboration de la gérance avec les occupants allemands. Si l'on s'appuie sur l'hypothèse avancée par Marc Bloch, selon laquelle les fausses rumeurs se développent à partir des préjugés et des peurs des populations⁴², on peut supposer que les Familistériens étaient prédisposés à croire de telles informations. Faut-il y voir une méfiance personnelle vis-à-vis de Louis Colin, ou bien l'effet de préjugés plus généraux des ouvriers contre les patrons ? Ou bien encore les effets de la mauvaise réputation faite par les Français des territoires non occupés à ceux qui ont été envahis, considérés comme des « Boches du Nord »⁴³ ? Toujours est-il que ces rumeurs, et cette suspicion qui transparaît entre les lignes des archives, contribuent à expliquer l'insistance de Louis Colin à mettre en avant ses actes de résistance, aussi symboliques soient-ils.

L'occupation allemande de la Grande Guerre rend par ailleurs extrêmement difficiles et risqués de tels actes de résistance : Jules Prudhommeaux souligne, toujours dans la même lettre à son épouse, la « vigueur impitoyable » avec laquelle les Allemands répriment tout manquement à leurs consignes qui « s'occupent de tout : nourriture, hygiène, santé publique, finances, etc. ». Les gestes patriotiques, en particulier, sont soit empêchés, soit violemment réprimés : ainsi, les ouvriers réquisitionnés à l'usine Godin doivent-ils renoncer à leur projet d'aller, le 14 juillet 1916, fleurir les tombes des soldats français⁴⁴. Un épisode dramatique de l'occupation illustre parfaitement à la fois cette répression allemande et l'importance mémorielle de cette résistance

⁴⁰ IISH, FJP, VIII, Lettre d'Emilie Dallet à Agathon Prudhomme (directeur de la comptabilité, réfugié à Paris), 16 avril 1918.

⁴¹ Cf *infra* p. 78.

⁴² Marc Bloch, *Réflexions d'un historien sur les fausses nouvelles de la guerre*, (1921), Paris, Ed. Allia, 1999.

⁴³ Philippe Nivet, *Les réfugiés français de la Grande guerre, 1914-1920 : les « Boches du Nord »*, *op. cit.*

⁴⁴ Alfred Migrenne, *Le carnet d'un Guisard...*, *op. cit.*

devenue martyre : en mars 1918, un jeune homme de la ville, nommé Georges Dagnicourt, est abattu par un soldat allemand pour avoir offert un morceau de pain à un prisonnier⁴⁵. L'histoire est en elle-même symptomatique de l'attitude des autorités allemandes : craignant toujours de voir les populations civiles se transformer en francs-tireurs, elles surveillent strictement tout acte de résistance ou de défi. Elles manifestent en particulier le souci d'éviter toute « fraternisation [...] entre les différentes catégories d'ennemis »⁴⁶ que sont les civils et les prisonniers de guerre, d'où l'interdiction d'approcher ou de nourrir les soldats utilisés comme main-d'œuvre forcée. Dans le même temps, cette histoire illustre également l'idée des « atrocités allemandes », issue de certains épisodes bien réels, mais devenue par la suite un mythe mettant notamment l'accent sur les actes de barbarie commis contre des enfants, dont les mains auraient été coupées⁴⁷. La proximité entre l'histoire bien réelle du jeune Dagnicourt et le mythe des enfants martyrs apparaît dans l'insistance des témoins sur l'âge du jeune homme⁴⁸ et dans l'utilisation mémorielle de cette histoire, Dagnicourt étant immédiatement présenté en héros aux enfants de la ville⁴⁹.

La sévérité de la surveillance et de la répression allemandes, illustrées par cet épisode comme par l'ensemble des témoignages existants, rend bien illusoire toute forme de résistance qui pourrait ouvertement être opposée aux réquisitions et aux ordres. La quasi-absence de marge de manœuvre, pour la gérance comme pour les ouvriers, explique de fait qu'il soit impossible de parler ici de collaboration ou d'accommodement. La population de Guise ne peut qu'attendre et espérer la libération, sans même avoir la capacité de la préparer : à part dissimuler et protéger les archives et les bilans comptables indispensables au calcul des dommages de guerre, la gérance ne peut en effet rien faire pour anticiper une éventuelle reprise économique. Les seuls à disposer de suffisamment de liberté pour préparer cette reprise sont les directeurs et ouvriers réfugiés de l'autre côté du front : inquiets de l'état dans lequel ils retrouveraient l'usine à la libération, ceux-ci tentent à partir de 1917 de s'organiser pour préparer ce qu'ils appellent « le relèvement » de la Société.

À l'arrière : préparer la reprise

En 1917, plusieurs événements concourent à l'émergence, notamment chez les associés réfugiés à Paris, d'une volonté de préparer la reconstruction de l'usine. La famille Prudhommeaux semble être en partie à l'origine du mouvement⁵⁰, qui naît à l'occasion d'une petite cérémonie

⁴⁵ Bien que plusieurs Dagnicourt vivent au Familistère, l'inscription de ce jeune homme sur le monument aux morts de la ville et non sur celui du Familistère montre qu'il n'était pas lié à l'Association.

⁴⁶ Annette Becker, *Les oubliés...*, op. cit., p. 41.

⁴⁷ Stéphane Audoin-Rouzeau, *La Guerre des enfants: 1914-1918, essai d'histoire culturelle*, Paris, Armand Colin, 1993.

⁴⁸ Il avait, semble-t-il, 18 ans mais, lors d'une même séance du conseil municipal, les élus lui en attribuent parfois 18, parfois 14, hésitant donc entre le jeune homme et l'enfant.

⁴⁹ Son portrait doit, après la guerre, être placé dans toutes les écoles de la ville. AM de Guise, 1 D 23, Séance du conseil municipal du 13 avril 1918.

⁵⁰ Nous reviendrons plus tard sur la possibilité d'y voir une initiative entièrement ouvrière et sur les conflits entre associés et directeurs qu'entraîne cette expérience. Cf *infra* p. 78.

organisée le 6 mai 1917 en l'honneur du centenaire de la naissance de Godin et du cinquantenaire de la première Fête du travail⁵¹. Cette fête, qui se tient dans les locaux de l'Œuvre des réfugiés dans le Xème arrondissement parisien, est l'occasion pour un certain nombre de Familistériens de se retrouver malgré leur dispersion dans toute la région parisienne. Dans les mois qui suivent, la correspondance d'Emilie Dallet et de sa fille avec ces Familistériens – pour la plupart associés – est marquée par de nombreux et récurrents encouragements à tenter quelque chose « en faveur de l'Association »⁵². Ces encouragements sont reçus avec d'autant plus d'intérêt que les premiers rapatriés viennent d'arriver de Guise, apportant avec eux des nouvelles fort alarmistes, racontant l'incendie du Familistère et la réquisition progressive de l'usine. Face à cette situation, la plupart des associés ressentent une envie commune de profiter de leur situation en zone libre. Cependant, deux points de vue émergent rapidement quant à la méthode à utiliser : d'un côté certains associés, inspirés par la famille Prudhommeaux, envisagent de créer une coopérative de production visant à reconstituer les modèles et à maintenir la fidélité de la clientèle vis-à-vis de la marque Godin. De l'autre, certains membres du conseil de gérance préfèrent se servir de leurs relations pour entretenir des contacts avec cette clientèle et la concurrence.

L'un des conseillers les plus actifs dans cette période est sans nul doute Agathon Prud'homme : directeur de la comptabilité, il a dès le début de la guerre tiré parti de sa situation de réfugié à Paris pour contacter les principaux clients de la Société et recouvrer immédiatement les sommes dues par ceux-ci à l'Association, à hauteur d'un peu plus d'un million de francs. Ce n'est cependant pas lui qui est à l'origine de la première réunion organisée en octobre 1917, mais un petit groupe d'associés. L'idée qui émerge rapidement est de constituer une société indépendante de l'Association du Familistère, mais qui aurait pour but de préparer la reconstitution de celle-ci après la libération. Les écueils à éviter sont nombreux : il faut s'assurer qu'un échec de cette coopérative n'engagera pas la responsabilité du gérant, décider des statuts et de l'organisation de la société, trouver un financement pour constituer un atelier et lancer la fabrication⁵³. Pour résoudre ces différents problèmes, les associés s'organisent dans le cadre des statuts rédigés par Godin et mettent en place un Comité d'études, comme ils l'avaient déjà fait en 1911 pour proposer une modification de l'assurance des pensions⁵⁴. Au mois de décembre 1917, ce comité d'études, aidé semble-t-il par Jules Prudhommeaux, aboutit à un projet de statuts qui est approuvé en assemblée générale constitutive⁵⁵.

Qui compose cette société, sobrement intitulée « Le Relèvement » ? Les archives déposées au Conservatoire national des arts et métiers comportent une liste des membres souscripteurs,

⁵¹ IISH, FJP, X. Le compte-rendu de la fête est également publié dans la revue *La paix par le droit*, juillet-août 1917.

⁵² IISH, FJP, VIII, Marie-Jeanne Prudhommeaux à Ernest Ténier (un associé), 22 septembre 1917.

⁵³ *Id.*

⁵⁴ Cf *supra* p. 78.

⁵⁵ Assemblée tenue le 23 décembre 1917. IISH, FJP, VIII, Ernest Ténier à Mme Prudhommeaux, 21 décembre 1917.

mais sans donner plus d'informations que leurs noms et adresses. On sait cependant qu'après bien des débats sur la possibilité d'ouvrir la société à des membres honoraires, étrangers au Familistère, il est décidé que seuls pouvaient être membres de la société les associés, sociétaires ou participants de l'Association du Familistère : cela nous permet donc de conclure que les 137 hommes et femmes évoqués dans cette liste sont tous des salariés ou des retraités de l'usine. Aucun n'est membre du conseil de gérance du Familistère : on sait notamment, par la correspondance de la famille Prudhommeaux, que les cinq conseillers de gérance réfugiés en zone libre ont refusé de participer au Relèvement, considérant cette initiative comme « inefficace »⁵⁶. Ne disposant pas de liste exhaustive des associés, il n'est pas possible de préciser à quelle catégorie sociale appartiennent majoritairement ces adhérents. Il semble cependant qu'il y ait une majorité d'associés : d'une part, ceux-ci ont statutairement la légitimité pour prendre des décisions au nom de l'Association⁵⁷ ; d'autre part, un certain nombre de participants ont refusé de s'engager dans cette expérience, estimant qu'ils n'avaient pas à prendre une telle responsabilité alors que leur opinion n'a aucun poids au sein de l'Association⁵⁸. De la même manière, on ignore s'il s'agit uniquement de Familistériens ou si des ouvriers « du dehors » ont également participé. La société du Relèvement doit être dirigée par une commission d'administration d'une demi-douzaine de membres, élue en décembre 1917, non sans querelles et conflits personnels : sur les six membres finalement élus, presque tous sont des noms familiers. À l'évidence, ont été choisis pour diriger la société deux types de personnes : deux élus peuvent être considérés comme des « techniciens », tandis que les quatre autres semblent avoir été choisis pour leur expérience en matière de gestion et d'engagement politique. En effet, on trouve dans la première catégorie Charles Gacoin, qui entrera au lendemain de la guerre au conseil de gérance comme directeur des approvisionnements, et Paul Anstell, enfant du Familistère ayant reçu une formation supérieure à l'Ecole nationale professionnelle d'Armentières, qui deviendra lui aussi conseiller de gérance en 1929, en tant que responsable du matériel et de l'outillage. Si on ne connaît pas les fonctions exercées avant guerre par l'un ou l'autre, on peut supposer qu'ils possèdent tous deux une qualification qui les destine à un poste à responsabilité. À côté de ces deux personnages siègent Urial Berdouillard, qu'on ne présente plus, Alfred Létrier, Poulain-Nouvelon et Ernest Ténier. Les trois premiers ont en commun d'avoir exercé des fonctions de conseiller municipal à Guise (voire de maire pour Berdouillard), tous élus sur des listes radicales, républicaines et socialistes. Poulain-Nouvelon en fait d'ailleurs toujours partie et n'a quitté Guise que lors de l'un des rapatriements organisés par les Allemands. De plus, Poulain-Nouvelon et Ténier ont tous deux été membres du Comité d'études formé en 1911 pour débattre de l'avenir de l'assurance des

⁵⁶ IISH, FJP, VIII, Urial Berdouillard à Mme Prudhommeaux, 6 décembre 1917.

⁵⁷ Cette affirmation, cependant, provoque débats et tensions avec les conseillers de gérance qui prétendent avoir une plus grande légitimité pour prendre de pareilles initiatives. Cf *infra* p. 78.

⁵⁸ IISH, FJP, VIII, Emile Mette à Mme Prudhommeaux, 14 novembre 1917. Emile Mette, quant à lui, a bien accepté de souscrire à la société, sans réussir à convaincre ses camarades participants.

pensions du Familistère. On trouve donc à la tête du Relèvement ces hommes qui se démarquaient, à la Belle Epoque, par leur engagement politique de gauche – essentiellement socialiste – et par leur désir de s'impliquer pleinement dans la gérance de la Société du Familistère.

C'est ce même désir qui est à l'origine du Relèvement : tout le fonctionnement de cette société est pensé pour être au service de l'Association du Familistère et pour préparer sa reconstruction. L'article premier des statuts insiste tout particulièrement sur cet objectif qui est présenté comme l'unique but recherché par ses fondateurs. De nombreuses garanties sont prises pour faire en sorte que le Relèvement, qu'il connaisse un succès ou un échec, ne puisse en aucune manière nuire à la Société du Familistère : il est ainsi stipulé dans les statuts que la société sera dissoute « lorsque la libération de la région de Guise aura permis à l'Association du Familistère d'être administrée conformément à ses statuts »⁵⁹. Seuls les membres adhérents de la société peuvent être embauchés pour travailler dans l'atelier qui doit être constitué et cette adhésion suppose la signature d'un engagement personnel à

*« effectuer un travail consciencieux et régulier, [...] faire tous [ses] efforts pour entretenir avec [ses] camarades de travail des rapports bienveillants, [...] [se] souvenir que cette société a été fondée en vue du relèvement après la guerre de l'Association du Familistère de Guise [...] et en conséquence ne rien faire qui puisse la détourner de son but, et accepter le moment venu la dissolution du Relèvement »*⁶⁰.

L'ambition principale de la société est de reprendre à petite échelle la fabrication d'appareils Godin, afin de préparer de nouveaux modèles nécessaires à la reprise du moulage à l'usine de Guise et de satisfaire la demande de la clientèle. En réalité, il s'agit moins de répondre à une demande qui dépasse largement les capacités de production d'une centaine d'ouvriers que de maintenir chez cette clientèle le souvenir de la marque Godin. Au-delà des aspects matériels du projet – où installer l'atelier ? – la question la plus cruciale qui se pose est celle du financement de l'opération. Les ouvriers du Relèvement, après bien des négociations et une aide précieuse venue des milieux coopérateurs⁶¹, obtiennent de l'Etat, en mars 1918, la promesse d'une subvention de 200 000 francs⁶² : c'est semble-t-il Paul Doumer⁶³, ancien député de l'Aisne, qui est à l'origine de cette subvention⁶⁴. Ce financement inespéré a été long et difficile à obtenir et ce d'autant plus que les ouvriers, et tout particulièrement Berdouillard⁶⁵, tenaient à ce que cette subvention ne puisse

⁵⁹ IISH, FJP, VIII, Statuts du Relèvement.

⁶⁰ IISH, FJP, VIII, Engagement des membres associés de la société « Le Relèvement ».

⁶¹ Cf *infra* p. 78.

⁶² Le Relèvement est finalement dissout avant que cette subvention ne soit réellement accordée. De toute façon, la subvention devait être prise sur le budget du ministère du Travail et par conséquent devait être votée à la Chambre : d'après la correspondance des Prudhommeaux, le vote est plusieurs fois reporté, jusqu'à ce que la subvention devienne de fait inutile.

⁶³ Jacques Chauvin, *Paul Doumer, le président assassiné*, Paris, Ed. du Panthéon, 1994.

⁶⁴ IISH, FJP, VIII, Emilie Dallet à Agathon Prud'homme, 24 mars 1918.

⁶⁵ *Id.*, Jules Prudhommeaux à sa femme, 26 mai 1918.

pas être déduite des futurs dommages de guerre dus à l'Association, afin que, même en cas d'échec du Relèvement, la Société du Familistère ne soit pas pénalisée par l'expérience.

Cette somme, cependant, attire en même temps l'attention des conseillers de gérance qui, après avoir dans un premier temps refusé toute participation au Relèvement, rappellent avoir eu eux aussi le projet de constituer un atelier bien avant 1917, mais y avoir renoncé par manque de capital. Ayant de plus obtenu des banquiers concernés l'autorisation d'effectuer des prélèvements sur la somme d'un million de francs récupérés par Prud'homme chez les clients de la société, les conseillers de gérance, menés par le directeur comptable Prud'homme, rencontrent Doumer et le convainquent qu'en tant que conseillers de gérance ils ont « quelque qualification pour parler et agir au nom de la société du Familistère » et qu'« il [serait] inconcevable qu'une somme aussi importante puisse être mise [...] à la disposition d'un groupement quelconque, aussi digne d'intérêt et d'encouragement que puisse être celui-ci »⁶⁶. Après plusieurs semaines de rivalités entre le groupe des ouvriers, représentés essentiellement par Ténrière et Berdouillard, et les conseillers de gérance, parmi lesquels Agathon Prud'homme semble jouer un rôle prépondérant, les ouvriers décident de voter la dissolution du Relèvement, en un geste à la fois d'abandon et de conciliation, « dans l'unique but de faire l'union de tous les coopérateurs du Familistère en vue de son relèvement »⁶⁷. Les conseillers de gérance ont donc carte blanche pour mener à bien leur propre projet. Malheureusement, celui-ci reste mort-né. En effet, Louis Colin, malgré son isolement en région occupée, est finalement informé de l'intention des réfugiés de mettre en place un petit atelier⁶⁸. Sa réaction immédiate est transmise par sa belle-sœur, rapatriée en zone libre par les Allemands au mois de juillet 1918 : celle-ci est chargée « de dire à Prud'homme et [aux Prud'hommeaux] que si l'on touchait à ces capitaux il attaquerait après la guerre »⁶⁹. Les conseillers de gérance, « face à un ordre aussi formel [...] décident de s'abstenir de toute action »⁷⁰.

Au-delà des tenants et aboutissants de la rivalité qui oppose ouvriers et directeurs, sur laquelle nous reviendrons⁷¹, l'expérience du Relèvement apparaît comme une tentative infructueuse des réfugiés de mettre leur liberté au service de leur entreprise, en se consacrant à la préparation de la reconstruction, en attendant de pouvoir « revenir à Guise pour y reprendre leur place [...] et y réédifier le foyer commun »⁷². L'échec de cette tentative rend la reprise d'autant plus difficile à organiser : sur le plan purement matériel, la Société du Familistère repart de zéro.

⁶⁶ CNAM, FG 34 (1b), Agathon Prud'homme à Jules Prudhommeaux, 30 mai 1918.

⁶⁷ IISH, FJP, VIII, Courrier-type annonçant la dissolution de la société, 29 juin 1918.

⁶⁸ L'information lui est apparemment transmise par la *Gazette des Ardennes* publication dirigée par les autorités allemandes. Certains ouvriers estiment que « les Allemands ont fait exprès de faire paraître cet article pour briser [leur] initiative » qui aurait rendu plus facile la reconstruction. IISH, FJP, VIII, Emile Allart (un associé) à Emilie Dallet, 5 septembre 1918.

⁶⁹ IISH, FJP, VIII, Angèle Dequenne à Emilie Dallet, 29 juillet 1918.

⁷⁰ *Id.*, Agathon Prud'homme à Mme Prudhommeaux, 11 août 1918.

⁷¹ Cf *infra* p. 78.

⁷² IISH, FJP, VIII, Statuts du Relèvement.

Mais, sur le plan moral, cette initiative des réfugiés marque d'une part un fort attachement à l'Association, qui apparaît également dans leur retour massif à Guise dès la libération, et d'autre part un désir persistant de s'impliquer dans l'entreprise. Ce désir transparaît notamment dans l'épaisse correspondance entre les réfugiés, ceux-ci évoquant à plusieurs reprises la possibilité de tirer profit de la reprise – si celle-ci se révèle possible – pour, non seulement reconstruire, mais aussi améliorer la Société.

C. L'opportunité d'un changement

L'incertitude de la reprise

La politique de terre brûlée menée par les Allemands dans les territoires proches du front, à partir de 1917, a pour effet de porter un coup terrible au moral de la population française. Si, pour les réfugiés en région parisienne, la découverte de la destruction du matériel de l'usine apparaît comme l'élément déclencheur d'une prise d'initiative, dans les territoires envahis ce changement de politique des autorités allemandes réduit à néant les espoirs de voir la Société renaître un jour de ses cendres. Colin lui-même envisage, à la fin de la guerre, la liquidation de la Société⁷³. Avec l'échec du Relèvement, cette peur est de plus en plus partagée par les réfugiés : en février 1918, Ernest Ténier justifie son embauche dans une autre usine en affirmant sa « conviction que la Société du Familistère ne pourra plus fonctionner », ajoutant que les ouvriers s'attendent à ce que Colin abandonne l'Association⁷⁴. Agathon Prud'homme, lui aussi, estime que, si l'usine de Guise doit produire à nouveau, ce ne sera que « longtemps après la guerre », d'où sa décision de prendre personnellement en main la préparation de la reconstruction « qui prendra des années »⁷⁵. Parmi les multiples obstacles qui se dressent à la libération, on trouve les questions du financement, du matériel, de la concurrence⁷⁶, etc. Certains anticipent une inévitable hausse des charges sociales qui sera l'héritage de la guerre, l'Association devant soutenir les soldats malades, blessés et invalides, ainsi que les veuves de guerre⁷⁷. Cependant, le problème jugé le plus difficile à résoudre est sans nul doute celui de la main-d'œuvre.

Dans le bouleversement provoqué par la libération et l'organisation de la reconstruction, la question se pose en effet rapidement de savoir qui va vouloir revenir et réintégrer l'Association : dès janvier 1918, le préfet de l'Aisne s'en inquiète, en découvrant les régions libérées par le recul des troupes allemandes.

⁷³ ISH, FJP, IX, Jules Rabaux à la famille Prudhommeaux, 24 décembre 1918.

⁷⁴ IISH, FJP, VIII, Ernest Ténier à Mme Prudhommeaux, 24 février 1918.

⁷⁵ *Id.*, Cité par Jules Prudhommeaux dans un courrier à sa femme, 22 avril 1918.

⁷⁶ Le problème de la concurrence, de ce que sont devenus les autres fabricants pendant la guerre, est un souci qui devient essentiel pour les dirigeants de la Société et qui marque toute la période de reconstruction. Cf *infra* p. 78.

⁷⁷ IISH, FJP, VIII, Ernest Ténier à Emilie Dallet, 20 septembre 1917. On retrouve ici la même considération que celle qui mène l'Etat, dans les années 1920, à accroître son intervention dans le domaine social. Voir Michel Dreyfus et alii, *Se protéger, être protégé. Une histoire des Assurances sociales en France*, Rennes, PUR, 2006, pp. 47-63.

« Il est à craindre (et c'est une question grave pour la reprise de l'activité économique dans ces pays) que les hommes et les femmes capables de travailler ne restent dans les départements de l'intérieur, attachés aux usines et aux industries qui leur assurent des salaires rémunérateurs et où, pendant plus de trois années, ils se sont créé des habitudes et une vie nouvelles. »⁷⁸

Ces craintes sont également partagées par les rares personnes demeurées à Guise pendant la guerre : Jules Rabaux, secrétaire de Louis Colin et père de René, qui sera gérant à partir de 1933, estime que, si les invalides et les malades vont certainement revenir profiter de leurs droits à la mutualité, « les membres de l'Association qui se sont créé une belle situation vont bien se garder de quitter leur emploi pour venir mettre la main à la pâte »⁷⁹.

Cette affirmation, dans laquelle on voit apparaître une forme de ressentiment contre les « planqués » de l'arrière, qui n'ont vécu ni les combats ni l'occupation, est rapidement contredite : dès la libération des territoires occupés, les réfugiés manifestent le désir de retourner chez eux, quelle que soit la situation qui les attend. Au Familistère comme ailleurs, le retour des réfugiés suit de façon quasi immédiate la fin de la guerre, sans même tenir compte du manque de logement, des questions de ravitaillement ou de l'absence totale d'emplois, à tel point que Louis Colin déconseille à ceux qui lui demandent son avis de faire un tel voyage avant que les travaux les plus urgents n'aient été effectués⁸⁰. Progressivement, le personnel de l'usine se recompose, grâce au retour de la quasi-totalité des Familistériens. Lors de la première assemblée générale des associés de l'après-guerre, en février 1920, on compte déjà 248 associés présents sur les 342 attendus, auxquels il faut ajouter 78 membres ayant fait parvenir une procuration pour se faire représenter : qu'il s'agisse de réfugiés non encore rentrés ou, comme souvent avant-guerre, de personnes âgées qui ne souhaitent pas assister à la réunion, on peut en tout cas considérer que ces 78 associés sont rentrés ou ont l'intention de le faire, puisqu'ils ont pris la peine de déléguer leur vote. À peine un an et demi après l'armistice, on ne compte donc qu'une quinzaine d'associés encore totalement absents du Familistère.

En ce qui concerne les autres catégories, il semble que leur retour ait été aussi massif, quoique peut-être moins rapide. Cette absence prolongée semble surtout liée au manque d'emplois, l'usine de Guise ne se reconstituant que lentement. De plus, en ce qui concerne les Familistériens, la disparition de tous les logements de l'aile gauche, incendiée en 1914, rend plus difficile le retour de ses anciens habitants. Cependant, Colin ayant fait le choix d'accorder systématiquement un emploi à tout ancien salarié qui en ferait la demande, cette garantie d'un travail joue clairement en la faveur d'un retour des réfugiés. En 1923, Colin peut noter que tous les mouleurs d'avant-guerre – main-d'œuvre hautement qualifiée et particulièrement précieuse –

⁷⁸ AN, F^{1c} III 1125, Rapport du préfet de l'Aisne au ministre de l'Intérieur, 13 janvier 1918.

⁷⁹ IISH, FJP, IX, lettre de Jules Rabaux (secrétaire de Colin) à la famille Prudhommeaux, 24 décembre 1918.

⁸⁰ *Id.*, 26 novembre 1918.

sont revenus. Dans la *Notice* publiée par la Société en 1926, la gérance affirme que, dès la libération, « presque tous les membres de l'Association » ont demandé leur réintégration. Ce retour a-t-il été aussi général chez les ouvriers « du dehors » que chez les Familistériens ? En l'absence de tout registre du personnel conservé dans les archives, il est difficile de répondre précisément à cette question. Cependant, un élément permet d'opter pour l'affirmative : on sait que, depuis la modification des statuts décidée par les associés au lendemain de la mort de Godin, les salariés pouvant justifier de plus de 20 ans de présence dans les usines obtiennent une part supplémentaire lors de la répartition des bénéfices, plus ou moins importante selon qu'ils habitent ou non au Familistère. Si les archives ne précisent pas combien de personnes appartiennent à cette catégorie des plus anciens travailleurs, elles indiquent en revanche le montant de leurs salaires.

		1913		1920	
Participants et sociétaires		Salaires en francs constants (1914)	En pourcentage du total	Salaires en francs constants (1914)	En pourcentage du total
ayant plus de 20 ans d'ancienneté	En ville	354 221	15,9%	163 864	26,7%
	Au Familistère	39 852	1,8%	10 020	1,6%
	Total	394 073	17,7%	173 884	28,3%
ayant moins de 20 ans d'ancienneté		1 835 298	82,3%	440 482	71,7%

Tableau 7. Masse salariale des membres non associés selon leur ancienneté (1913/1920)

En comparant la répartition de la masse salariale en 1913 et en 1920, on constate que la part des salaires représentée par les participants ayant une forte ancienneté a connu une croissance relative par rapport à la masse salariale totale. Bien entendu, cette donnée seule ne suffit pas à répondre à notre question : cette augmentation des salaires pourrait aussi s'expliquer par l'attribution aux anciens ouvriers de salaires préférentiels. Mais l'importance conservée par la masse salariale des participants vivant hors du Familistère semble indiquer une réintégration générale des non-Familistériens.

Malgré la dispersion du personnel, provoquée par les combats et par les réquisitions, et les déplacements forcés imposés par les autorités allemandes, la Société du Familistère retrouve donc rapidement ses anciens salariés. Ce retour massif, largement mis en valeur par la gérance dans les années qui suivent, n'est pas spécifique au Familistère : de façon générale, les réfugiés du Nord et de l'Est de la France ont démenti les prévisions pessimistes du préfet de l'Aisne. Philippe Nivet, dans son étude récente consacrée aux réfugiés, a ainsi montré que « la plupart des réfugiés, en 1918, [souhaitent] quitter le plus rapidement possible les départements de l'intérieur pour rentrer chez eux »⁸¹. Les raisons de ce mouvement général sont multiples : hostilité rencontrée dans leurs lieux de refuge, perte d'emploi liée au retour des démobilisés, souhait de retrouver des proches,

⁸¹ Philippe Nivet, *Les réfugiés...*, op. cit., p. 425.

crainte du pillage de leurs propres habitations... Le choix de l'Etat d'imposer le « remploi » des dommages de guerre – c'est-à-dire leur utilisation pour une reconstruction sur place et pour une activité identique – a également pu contribuer à la certitude que ressent une majorité de réfugiés, de trouver un emploi (voire de retrouver leur place) soit dans leur ancienne activité, soit en participant directement aux travaux de reconstruction.

Malgré la volonté de Colin de présenter ce retour des réfugiés comme une spécificité familistérienne, liée au modèle social et à la cohésion entre membres de l'Association, ce phénomène correspond en réalité à une tendance générale des populations déplacées par la guerre et marque avant tout un attachement au lieu d'origine, plus qu'au Familistère et à ses institutions sociales dont la survie reste, dans l'esprit de beaucoup, encore en suspens. Malgré les doutes, la population revient ; or, c'est justement ce retour qui permet aux dirigeants de reprendre espoir, car cette main-d'œuvre prête à participer au déblaiement et à la reconstruction avant de reprendre le travail représente un élément essentiel de la reprise à venir. Dans le même temps, si ce personnel revient avec une envie évidente de contribuer au « relèvement » du Familistère, il revient aussi avec le souhait que la reprise se fasse sur des bases nouvelles, en profitant de cette occasion pour réformer certains aspects sociaux et moderniser certains aspects industriels.

Réforme et modernité

A posteriori, le discours officiel de la Société sur ce retour des réfugiés attribue en effet celui-ci à l'attachement des ouvriers à la Société et à ses « institutions sociales »⁸². En réalité, on l'a vu, beaucoup craignent en 1918 que les ouvriers ne prennent pas le risque de quitter leurs nouveaux lieux de vie et emplois pour venir aider à la reconstruction. Dans cette optique, un certain nombre de témoins estiment que la Société va devoir faire un effort pour s'assurer le dévouement de son ancien personnel, notamment des catégories les moins favorisées. Deux groupes sont tout particulièrement désignés comme devant faire l'objet d'une attention spécifique : les participants qui, dans leur grande majorité, ne vivent pas au sein du Familistère et les ouvriers belges. Un associé avoue ainsi en 1918 que, avant guerre,

*« la succursale de Schaerbeek était traitée un peu dédaigneusement par la maison-mère : le personnel là-bas n'était pas traité sur un pied d'égalité avec celui de Guise »*⁸³.

Cette accusation fait notamment référence à l'attitude de l'assemblée générale des associés qui tendrait à ne pas voter en faveur des Belges. Delabre et Gauthier affirment ainsi, dans leur thèse, que « tout ce qui pouvait venir de Bruxelles bénéficiait d'un *a priori* défavorable »⁸⁴. Cela ne se ressent pas particulièrement en ce qui concerne le nombre d'associés : avec 48 membres au

⁸² *Notice sur l'ancienne maison Godin*, Guise, Société du Familistère, 1926, p. 100.

⁸³ IISH, FJP, IX, Gaston Poix à Mme Prudhommeaux, 13 août 1918.

⁸⁴ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, *op. cit.*, p. 1240.

Familistère de Bruxelles, les associés belges représentent 13,4% de l'assemblée générale, tandis que, toutes catégories confondues, la part des Belges au sein de l'Association est de 15,5%⁸⁵. Cette proportion n'indique pas de rejet massif des candidats belges au titre d'associé. En revanche, il semble qu'aucun associé belge n'ait réussi à se faire élire comme conseiller de gérance ou de surveillance : il y a là un phénomène logique, la distance empêchant ces ouvriers d'assister aux réunions des conseils, mais cela revient à leur interdire le droit à une rémunération substantielle.

Plusieurs projets de réformes émergent ainsi dans la correspondance des Familistériens : sont évoqués pêle-mêle la place des ouvriers dans la gestion et l'administration de la Société⁸⁶, le besoin de reconnaissance et de considération des catégories sociales inférieures (en particulier les participants), l'inéquitable répartition des richesses et des bénéfices dans l'Association. La réparation de certaines injustices – sociales, mais surtout pécuniaires – est présentée comme une condition essentielle pour favoriser le retour des ouvriers, mais surtout pour susciter la forte implication individuelle et collective indispensable à la reconstruction. On trouve par exemple cette idée dans la correspondance de Jules Prudhommeaux :

*« Lors des reconstructions nécessaires il ne sera pas indifférent d'avoir à conserver à l'Association l'intérêt actif de ses membres ; on aura besoin, comme travailleurs, des participants tout autant (si ce n'est plus) que des associés. Il faut donc leur faire sentir qu'ils ne sont pas des « sacrifiés » comme ils ont pu le penser avec amertume, et peut-être même y aura-t-il lieu alors de leur attribuer une plus grande part des bénéfices. »*⁸⁷

Prudhommeaux propose en fait de poursuivre la modification votée par les associés en 1888 qui avait permis d'établir une égalité de fait, dans la répartition des bénéfices, entre les associés et les membres des autres catégories, sous certaines conditions d'ancienneté et d'appartenance au Familistère. Ce dernier critère peut apparaître aux yeux de certains contemporains comme injuste : dans les années 1880, il sous-entendait qu'il fallait désirer vivre dans le Palais social, c'est-à-dire en accepter les pratiques et les solidarités collectives. Dans les années 1910, il ne s'agit pas de savoir si les participants souhaitent s'installer au Familistère, mais s'il reste des logements vacants pour eux, d'où la nécessité évoquée par Prudhommeaux de modifier à nouveau le système de répartition des bénéfices.

Sur le principe, on retrouve la même idée chez Gaston Poix, un associé qui écrit régulièrement à la famille Dallet-Prudhommeaux. Lui aussi estime que l'on pourrait

⁸⁵ Ce dernier calcul ne tient pas compte des auxiliaires : jusqu'en 1924, leur nombre est indiqué dans les archives de façon globale, sans préciser quelle part est à Guise ou à Bruxelles.

⁸⁶ Thème qui reprend les débats d'avant-guerre sur l'initiative ouvrière et que l'on retrouve, sous une forme différente, pendant les années de reconstruction. Cf *infra* p. 78.

⁸⁷ IISH, FJP, VIII, Jules Prudhommeaux à Agathon Prudhomme, 19 juillet 1918.

« attendre de modifications statutaires possibles un élan général qui stimulerait le dévouement et ferait de notre Association une société qui n'aurait plus pour formule « Tous pour quelques-uns » »⁸⁸.

Mais, sur les réformes à appliquer, Gaston Poix diffère de Prudhommeaux et propose l'exact contraire : diminuer la part de bénéfices distribuée aux ouvriers – toutes catégories confondues – pour la ramener environ au quart de ce qu'elle était avant-guerre⁸⁹. Les bénéfices restants seraient consacrés au fonds de réserve de l'entreprise, à la reconstruction et surtout à l'assurance des pensions. Celle-ci est en effet présentée comme la pierre angulaire du système solidaire du Familistère, d'autant plus nécessaire au retour de la paix qu'il faudra s'occuper, non seulement des vieux travailleurs, mais aussi de tous ceux qui auront perdu leur santé ou leurs économies du fait de la guerre. C'est là une préoccupation qui, apparemment, domine les esprits bien avant la fin du conflit : dès septembre 1917, Ernest Ténier évoquait la hausse inévitable des charges qui résulterait de la guerre, en ajoutant aux retraites des vieux travailleurs le secours à verser « à nos braves soldats qui reviendront malades [ainsi qu'] aux veuves »⁹⁰.

Il est frappant de constater que les Familistériens ont, à l'échelle de leur « petite Patrie », une attitude et un état d'esprit que l'on retrouve sur le plan national. En effet, bien avant la fin de la guerre, se pose la question de la responsabilité de l'Etat vis-à-vis des conséquences sociales de la guerre et de l'obligation morale de créer une protection sociale à l'égard des victimes militaires et/ou civiles du conflit⁹¹. Contrairement à Godin qui, en période de paix, estimait déjà qu'il était de la responsabilité de l'Etat de protéger les éléments les plus faibles de la société, les Familistériens n'évoquent jamais cette éventualité, mais semblent attendre de leur Association qu'elle prenne en charge les invalides et les veuves. Les victimes directes ou indirectes du « risque » lié à la guerre ne sont pas considérées différemment des victimes de la vieillesse ou d'accidents du travail. Il est vrai que, dans le débat théorique qui se pose à la libération des territoires occupés, la réparation des conséquences de la guerre apparaît similaire à celle des accidents du travail, dans le sens où toutes deux reposent sur le principe de responsabilité collective, « sans l'ombre de l'imputation d'une faute »⁹². Cependant, en quoi l'Association peut-elle être considérée comme responsable, et donc se voir confier la réparation de ces pertes ? L'opinion généralement répandue en 1918 souligne la nécessité pour la Patrie de marquer sa « reconnaissance » vis-à-vis de ceux qui ont combattu, d'où l'attente d'une nouvelle forme de protection sociale décidée et organisée par l'Etat lui-même. Ce n'est pas pour la Société du Familistère que les Guisards se sont battus, mais bien pour la France, dans l'acceptation d'une guerre qui leur paraissait légitime. La protection que pourrait prendre en charge l'Association ne

⁸⁸ IISH, FJP, IX, Gaston Poix à Mme Prudhommeaux, 19 juillet 1918.

⁸⁹ *Id.*, 13 août 1918.

⁹⁰ IISH, FJP, VIII, Ernest Ténier à Emilie Dallet, 20 septembre 1917.

⁹¹ Michel Dreyfus et alii, *Se protéger, être protégé...*, op. cit., p. 50.

⁹² *Id.*

pourrait donc être la même que celle de l'Etat : il ne s'agirait plus là de reconnaissance ni même de réparation, mais simplement d'une prise en charge des membres incapables de subvenir à leurs propres besoins, sans spécificité liée à la guerre.

On le voit, si certains Familistériens attendent d'être protégés par leur Association comme certains Français attendent de l'être par l'Etat, c'est dans l'idée de prolonger un système social préexistant et de l'étendre aux nouveaux besoins issus de la guerre. L'idée selon laquelle la guerre et ses bouleversements auraient créé de nouveaux droits, différents d'avant-guerre, est donc absente du raisonnement de Poix ou de Ténière : la guerre a fait apparaître des victimes nouvelles, non des principes nouveaux. Ce point de vue ne fait pas consensus au sein de la Société : le témoignage de Jules Rabaux semble même souligner un profond désaccord séparant d'un côté les réfugiés et de l'autre les Familistériens demeurés à Guise pendant la guerre. Pour Rabaux, il est nécessaire de faire la différence entre ceux qui ont travaillé à sauver l'Association et les autres : « les invalides et malades [qui] vont accourir de tous les côtés de la France », ceux qui « se sont créés une belle situation » dans leur lieu de refuge⁹³. Pour lui, la question n'est pas de produire des bénéfices ni d'en modifier la répartition, mais de concentrer les efforts sur ceux qui sont restés et restent encore au service de l'Association :

« Pensez-vous que les travailleurs de ces trois ou quatre dernières années vont continuer de travailler pour rien [...] pour préparer du travail et des bénéfices quand les autres reviendront ? Il est bien entendu que nous ne pourrions pas faire de bénéfices pendant plusieurs années mais pourrait-on en faire qu'il faudrait avant tout donner des salaires largement rémunérateurs à tous ceux qui vont contribuer au relèvement. [...] Si nous ne pouvons pas satisfaire à toutes les exigences vis-à-vis des malades, pharmacie, etc.,... tant pis ! »⁹⁴

Cette dernière phrase marque bien le désir de Jules Rabaux de voir la richesse produite par la Société être avant tout distribuée aux ouvriers actifs, au détriment des éléments inactifs – retraités, invalides, malades ou veuves – et au détriment de la répartition des bénéfices. Il s'agirait donc d'instaurer une redistribution totale par le biais des salaires, sans capitalisation, ni au sein du système social, ni dans l'entreprise : le souhait de Jules Rabaux va ainsi aux antipodes du projet de Gaston Poix, qui proposait également de limiter la distribution des bénéfices, mais par un accroissement des réserves économiques et sociales.

Le projet de Poix visait non seulement une amélioration de la protection sociale mais aussi un accroissement de l'auto-financement de la Société, afin notamment de permettre la reconstruction et – si besoin – la modernisation de l'appareil productif. La guerre voit en effet émerger pour la première fois des témoignages (que nous avons déjà évoqués) qui soulignent le retard accumulé par l'usine dans l'organisation de ses ateliers, et en particulier de la fonderie. Des

⁹³ IISH, FJP, IX, Jules Rabaux à la famille Prudhommeaux, 24 décembre 1918.

⁹⁴ *Id.*

lettres d'Uriel Berdouillard et d'Agathon Prudhomme insistent sur le caractère vétuste des fameuses batteries de moulage mécaniques inventées par Godin dans les années 1860. Celles-ci avaient bien entendu connu des modifications entre leur construction et 1914⁹⁵, mais elles n'en sont pas moins selon ces témoignages passablement dépassées : si Berdouillard estime que la qualité de la fabrication était avant-guerre essentiellement due au sable utilisé pour le moulage⁹⁶, Prudhomme de son côté estime que le moulage mécanique était « entièrement à refaire car il finissait par donner des produits inférieurs au moulage à main, qui constituait la vraie supériorité du Familistère »⁹⁷. Prudhomme présente ainsi à Jules Prudhommeaux une série de projets de modernisation, visant à remplacer le moulage mécanique par « de petites machines à mouler dernier cri » ou visant à sous-traiter la fabrication des émaux : pour lui, la guerre apparaît comme une « occasion de recréer à Guise une usine modèle »⁹⁸.

En 1918, l'héritage de Godin apparaît à reconstruire, avec ses bâtiments partiellement détruits, une usine entièrement vidée de son contenu et une œuvre sociale à l'avenir incertain. Cependant, le retour rapide des anciens ouvriers, Familistériens ou non, indique une volonté partagée de refonder cet héritage en lui donnant un nouvel élan, et en saisissant cette opportunité pour renouveler et moderniser certains aspects de l'Association. Mais cette question suscite rapidement des débats entre les différents membres de la Société : la reconstruction doit-elle reposer sur une fidélité renouvelée aux idées et à la stratégie de Godin, ou faut-il rompre avec elles pour innover ?

II. Le temps du choix : restaurer ou renouveler ?

Cette question concerne non seulement la stratégie industrielle de l'Association, mais également son fonctionnement, remis en cause par de nombreux ouvriers. C'est pourquoi on retrouve ce dilemme opposant la tradition et l'innovation à propos de l'attitude à adopter vis-à-vis des milieux et des principes coopératifs, de la reconstruction des bâtiments et de la stratégie commerciale.

A. Pour un retour aux sources de la coopération

Les leçons tirées de la guerre

On a vu dans le précédent chapitre comment la Société du Familistère s'était avant guerre progressivement éloignée des milieux coopérateurs, affichant sa fierté d'appartenir au mouvement social sans pour autant y participer de façon active. La guerre et l'occupation bouleversent

⁹⁵ IISH, FJP, IX, Louis Colin à Marie-Jeanne Prudhommeaux, 27 mars 1919.

⁹⁶ IISH, FJP, VIII, Uriel Berdouillard à Emilie Dallet, 17 mai 1918.

⁹⁷ *Id.*, Conversation avec Prudhomme rapporté par Jules Prudhommeaux dans une lettre à sa femme, 22 avril 1918.

⁹⁸ *Id.*

soudainement ce choix en plaçant les réfugiés de la région parisienne dans la nécessité d'obtenir un soutien matériel et logistique à leur projet. C'est d'abord auprès de la famille Prudhommeaux que les ouvriers trouvent cette aide, ceux-ci faisant appel à leurs réseaux pour soutenir le projet du Relèvement. C'est ainsi Marie-Jeanne Prudhommeaux qui, apparemment, a demandé les conseils juridiques d'un avocat de ses amis, Léon Lévy, pour la rédaction correcte des statuts de la coopérative. C'est peut-être aussi par son intermédiaire que les ouvriers entrent en contact avec la Chambre consultative des Associations ouvrières de production : on ignore en effet si Berdouillard et ses amis, plus engagés dans le militantisme politique que coopératif malgré leur création d'une coopérative de consommation en 1905, étaient ou non en relation avec cette institution. Il est certain en revanche que la guerre provoque un brusque rapprochement entre ces deux mondes, puisque le secrétaire général de la Chambre consultative, Edmond Briat, s'engage personnellement aux côtés des ouvriers du Relèvement et devient un défenseur essentiel du projet. Cet ancien mécanicien, fondateur de l'AOIP (Association des ouvriers en instruments de précision), qui pendant très longtemps apparut comme la plus importante coopérative de production dans le monde, se consacre depuis le début du XX^{ème} siècle à des activités de permanent coopératif et syndical (CGT) qui lui confèrent une expérience inestimable pour les ouvriers du Relèvement⁹⁹.

Cette intermédiation de la famille Dallet-Prudhommeaux entre les ouvriers du Familistère et les milieux coopérateurs ne s'arrête pas là : Marie-Jeanne Prudhommeaux s'adresse également aux coopérateurs anglais pour leur demander de soutenir financièrement le Relèvement¹⁰⁰. De la même manière, les archives de la famille Prudhommeaux conservent une liste non datée de membres possibles pour un éventuel Comité de patronage du Relèvement : sont cités entre autres Auguste Fabre, Charles Gide, Albert Thomas, Paul Delombre, Auguste Fontaine, ou encore Léon Jouhaux. C'est toute la « nébuleuse » réformatrice, tout le mouvement social dans sa diversité politique et syndicale qui apparaît ici comme susceptible d'être appelée au secours d'une initiative ouvrière visant à sauver une des œuvres coopératives les plus célèbres de France.

Si Edmond Briat apporte aux ouvriers un soutien essentiel, se chargeant apparemment d'obtenir du Ministère du Travail la subvention de 200 000 francs finalement promise par Paul Doumer, assistant à presque toutes les réunions de la coopérative, il n'en exprime pas moins un certain nombre de reproches aux Familistériens, que rapporte André Allart, un des membres du Relèvement :

« Briat nous fit une petite leçon au sujet de notre éloignement des autres Associations et coopératives ouvrières : « Vous avez toujours vécu isolés des autres centres ouvriers, vous viviez certes heureux, mais vous auriez dû vous mettre en

⁹⁹ Michel Dreyfus et Patricia Toucas, « Edouard Briat », in Patricia Toucas, sous la direction de Michel Dreyfus, *Les coopérateurs...*, op. cit., pp. 243-244. Comme souvent à l'époque, Briat semble utiliser de façon courante son troisième prénom Edmond. Voir également sa notice dans Jean Maitron, *Dictionnaire biographique...*, op. cit., Vol. XX, p. 251.

¹⁰⁰ IISH, FJP, VIII, Mme Prudhommeaux à Aneurin Williams (président de la *Labour Association*), 20 octobre 1917.

relations avec nous, et j'espère que plus tard nous verrons des représentants de la Maison Godin venir rendre visite aux autres coopératives ouvrières et réciproquement ». Je suis parfaitement de son avis car en effet nous qui d'un sens devrions servir de point de mire pour les associations ouvrières, nous vivions plutôt en égoïstes et ne pensions qu'à notre bien-être, sans chercher à étendre les idées de M. Godin. »¹⁰¹

L'expérience coopérative du Relèvement pouvait-elle faire renaître les velléités de militantisme social des Familistériens ? C'est en tout cas le vœu pieux que formulent André Allart ainsi que ses collègues du Relèvement, Berdouillard en tête.

De fait, on constate à partir de 1918 une plus grande intégration du Familistère au sein des milieux coopérateurs, révélée par de multiples décisions plus ou moins symboliques. Ainsi les coopérateurs anglais appelés à l'aide par Marie-Jeanne Prudhommeaux participent-ils, dans la mesure de leurs moyens, à la reconstruction du Familistère : au printemps 1919, James Johnston, membre du comité central de la *Cooperative Union*, envoie les plans des batteries de moulage mécanique que Godin lui avait fournis en 1887 pour illustrer une conférence et promet de lancer une souscription en faveur du Familistère¹⁰². En 1921, la *Labour co-partnership Association*, un regroupement de coopératives de production anglaises, envoie un don de 16 000 francs au Familistère afin de financer la reconstitution de la bibliothèque¹⁰³. Le président de cette Association, Aneurin Williams¹⁰⁴, par ailleurs député à la Chambre des Communes, avait déjà manifesté sa sympathie pour le Familistère avant-guerre en publiant en 1908 une traduction du *Familistère illustré* rédigé par la famille Prudhommeaux : cet ouvrage fait l'objet d'une nouvelle publication après 1918, Williams ayant ajouté une postface évoquant les conséquences de la guerre et de l'occupation allemande au Familistère¹⁰⁵. Si les coopérateurs anglais affichent leur désir de soutenir les efforts de reconstruction des Familistériens, le milieu français de la coopération manifeste avant tout des sentiments d'admiration et de considération vis-à-vis du Familistère, qui retrouve au sein du mouvement social une place qu'il n'occupait plus depuis les années 1890.

Ce milieu coopérateur français apparaît au lendemain de la guerre profondément renouvelé grâce à l'engagement de l'Etat qui, au cours du conflit, multiplie les gestes en faveur de la coopération sous toutes ses formes : cette action gouvernementale vise essentiellement à donner un cadre législatif plus précis aux différentes coopératives, de façon à permettre un soutien financier de l'Etat sous forme d'avances ou d'exemptions fiscales. Les coopératives de production sont les premières concernées, par la loi de décembre 1915 qui crée un statut légal des SCOP

¹⁰¹ *Id.*, André Allart à Emilie Dallet, 24 juin 1918.

¹⁰² IISH, FJP, IX, James Johnston à Mme Prudhommeaux, 24 mars 1919.

¹⁰³ *L'Association ouvrière*, 5 juillet 1921.

¹⁰⁴ Williams, bien que membre important du mouvement coopérateur anglais, n'apparaît pas dans Jean Maitron et Georges Haupt (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier international, Grande-Bretagne, op. cit.*, pas plus que James Johnston.

¹⁰⁵ Aneurin Williams (trad.), *Twenty years of Co-partnership at Guise: an account of the Association founded by J.B.A. Godin*, Londres, Labour Co-partnership Association, 1903, Réed. 1918.

(sociétés coopératives ouvrières de production). Ce texte s'appuie sur des références fouriéristes et rompt avec les pratiques majoritaires, davantage inspirées de Buchez, qui refusaient d'accorder une place au capital. La loi reconnaît en effet trois types de membres : les associés qui sont propriétaires et travaillent pour la SCOP, les auxiliaires qui sont de simples salariés et enfin un troisième groupe qui n'est pas salarié et n'est donc lié à la SCOP que par le capital. Ce dernier groupe voit son rôle au sein de la coopérative strictement limité (intérêt fixe, présence au conseil d'administration limitée à un tiers des sièges...), tandis que la participation aux bénéfices doit concerner les deux autres groupes et représenter au *minimum* un quart des bénéfices nets. En 1917, deux textes similaires donnent un cadre légal d'une part aux coopératives de consommation et d'autre part aux banques populaires. Pour les premières, il est notamment réaffirmé le principe de la répartition des bénéfices au prorata des achats. De plus, le texte évoque les coopératives de consommation organisées dans le cadre d'entreprises : la loi précise alors que les seuls clients et sociétaires doivent être les salariés (ou retraités) de cette entreprise. Enfin, la loi de 1917 sur les banques populaires vise à donner un nouveau souffle au crédit mutuel local qui tendait à la Belle Epoque à s'étioler, en lui confiant un rôle primordial de soutien aux petits et moyens entrepreneurs, et aux associations ouvrières en général¹⁰⁶.

Cette action de l'Etat permet donc d'établir une définition juridique de ce qu'est une coopérative, mais a surtout pour but de soutenir ces sociétés sur le plan financier : en 1918, une circulaire du ministère des Régions libérées préconise ainsi le recours aux associations ouvrières pour la reconstruction. Ce soutien public contribue nettement au développement du secteur coopératif, dont Charles Gide affirme qu'« on pourrait presque dire qu'[il] a été un des grands profiteurs de la guerre »¹⁰⁷. Mais c'est surtout la coopération de consommation qui prédomine, confirmant ainsi la position de Charles Gide et de l'Ecole de Nîmes, dont le rayonnement atteint dans les années d'après-guerre son apogée, symbolisé par la fondation en 1921 de la *Revue des études coopératives* ou par l'entrée, en 1925, de Gide au Collège de France où une chaire d'économie sociale est créée à son intention. Cependant, l'intérêt de l'Etat semble s'adresser à la coopération dans son ensemble, comme le montre la création en février 1918 du Conseil supérieur de la coopération (CSC), composé de parlementaires, d'intellectuels et de coopérateurs. Présidé par le ministre du Travail, il se voit confier un rôle consultatif sur les questions touchant aux coopératives de consommation et de production.

Contrairement au secteur coopératif proprement dit, le Familistère n'est pas directement concerné par ces bouleversements. L'Association ne correspond pas aux critères de la loi de 1915,

¹⁰⁶ Elisabeth Albert, *Les banques populaires en France (1917-1973)*, Thèse de doctorat d'Histoire (André Gueslin dir.), Université Paris VII, 1996, Paris, Economica, 1997. Alain Plessis, « Les banques populaires et les banques locales en France entre les deux guerres », in Michel Lescure et Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en Europe au XXème siècle*, Paris, Albin Michel, 2004, pp. 252-277.

¹⁰⁷ Charles Gide, *Les coopératives ouvrières pendant la guerre*, Cours prononcé au Collège de France, 1926-1927, cité par Patricia Toucas, *Les coopérateurs...*, op. cit., p. 77.

dans la mesure où les auxiliaires ne touchent pas de parts de bénéfices. De plus, les statuts rédigés par Godin fixant des limites très strictes aux modifications qui pourraient être apportées au fonctionnement de la Société, il apparaît impossible de l'adapter aux conditions prévues par la loi sans dissoudre purement et simplement l'Association : la gérance n'évoque d'ailleurs jamais cette éventualité et semble se satisfaire du statut de société en commandite qui sera conservé jusqu'en 1968. Cependant, cette inadaptation à la loi n'entraîne pas une exclusion totale du Familistère du cercle de la coopération. En effet, lors de la formation du Conseil supérieur de la coopération en 1918, Agathon Prud'homme est nommé par le ministère du Travail, ainsi que 42 autres membres, en tant que représentant d'une société de producteurs non soumise à la loi de 1915. Ce choix souligne l'importance accordée par les réformateurs au Familistère, mais aussi l'ascendant pris par Prud'homme lui-même au sein des représentants de l'Association réfugiés à Paris. Bien que n'ayant pas participé directement au Relèvement, qu'il a même poussé à la dissolution, Prud'homme a pendant la guerre multiplié les contacts avec les Prudhommeaux, mais aussi avec Edmond Briat ou encore Paul Doumer, ces deux derniers étant eux aussi membres du Conseil supérieur de la coopération¹⁰⁸. C'est donc vraisemblablement tout autant les relations entretenues par Prud'homme avec le ministère du Travail et avec la Chambre consultative des Associations ouvrières que la réputation du Familistère lui-même qui lui vaut cette nomination. Prud'homme siège au Conseil supérieur jusqu'en 1922, date à laquelle il est remplacé par Louis Colin¹⁰⁹.

Cette participation au CSC semble indiquer un rapprochement du Familistère vers le monde de la coopération, comme l'avait conseillé Edmond Briat. Cependant, les années 1920 sont moins marquées par un militantisme coopérateur que par une valorisation générale du « modèle social » représenté par le Familistère : sous l'impulsion de Louis Colin, on met en avant le caractère exceptionnel de l'œuvre sociale restaurée après guerre. Mais du côté des coopérateurs, Charles Gide, par exemple, se montre hésitant dans son analyse de l'œuvre de Godin : certes, il en approuve les innovations, notamment le mode de calcul de la rémunération du capital ou le système de rotation de la propriété de celui-ci, estimant en 1924 que le Familistère est « ce qui se rapproche le plus de l'idéal de République ouvrière »¹¹⁰. Mais il se montre également très critique vis-à-vis de la hiérarchie interne et du pouvoir accordé au gérant, reproches qui rejoignent ceux émis par certains des membres de l'Association : en 1923, il conclut un de ses cours en évoquant le « bonheur médiocre » des ouvriers qui sont satisfaits de leur sort mais n'appartiennent pas réellement à un mouvement émancipateur¹¹¹. Les relations entre l'Ecole de Nîmes et le Familistère, déjà distendues avant la Première Guerre mondiale, n'évoluent donc guère dans le sens d'un resserrement, bien au contraire

¹⁰⁸ Respectivement en tant qu'élus par les sociétés ouvrières de production (loi de 1915) et en tant que sénateur.

¹⁰⁹ Agathon Prud'homme quitte le conseil de gérance à la même époque, vraisemblablement pour prendre sa retraite, ce qui explique ce remplacement.

¹¹⁰ Charles Gide, *Fourier, précurseur de la coopération*, Cours donné au Collège de France, 1924, p. 187.

¹¹¹ Charles Gide, *Le Familistère de Guise et la Verrerie ouvrière d'Albi*, Cours donné au Collège de France, 1923, p. 12.

Les principaux promoteurs du Familistère sont à chercher moins du côté de la coopération que de celui des partisans de la participation aux bénéfices. Ainsi, dès 1920, la Société pour l'étude de la participation aux bénéfices attribue au Familistère le prix « Charles Robert » - du nom de son fondateur – pour l'ensemble de son œuvre sociale, mais aussi et surtout pour « les magnifiques efforts déployés pour la reconstruction de la ruche laborieuse détruite par l'ennemi »¹¹². Louis Colin reçoit ce prix, comme c'est la tradition pour cette cérémonie annuelle, des mains du président de la société lui-même, Paul Delombre, ancien député et ministre du Commerce et de l'Industrie. Cette rencontre semble marquer les deux hommes puisque c'est Paul Delombre que Louis Colin désigne comme parrain pour lui remettre, en grande pompe, son insigne d'officier de la Légion d'honneur qui lui est accordée en 1922. Cette cérémonie donne lieu à une grande fête au Familistère¹¹³ à laquelle sont conviés les élus locaux, sénateur et député, les représentants de l'Etat, Préfet et Sous-préfet, ainsi que le directeur de *La Métallurgie française*, Couturier, qui représente visiblement la clientèle de la Société. Tout au long de sa gérance, Louis Colin demeure adhérent à la Société pour la participation aux bénéfices, à laquelle il verse régulièrement de généreuses donations. Après le changement de gérance en 1933, René Rabaux continue d'entretenir avec cette société des relations « cordiales et affectueuses »¹¹⁴. Louis Colin, de son côté, a été nommé au comité d'honneur de la société, place qu'il occupe jusqu'à sa mort en 1935, date à laquelle René Rabaux le remplace. Mais, à cette époque, la société a changé de nom et est devenue la « Société pour le développement des institutions sociales dans les entreprises », marquant ainsi son éloignement du milieu coopérateur et son évolution vers des idées davantage paternalistes et philanthropiques.

Si la sociabilité des dirigeants du Familistère semble les porter davantage vers un réformisme modéré et d'initiative patronale, l'œuvre de Godin n'en conserve pas moins une certaine aura auprès des coopérateurs, ne serait-ce que par sa longévité et sa prospérité. De son côté, René Rabaux apparaît plus sensible ou tout au moins plus intéressé par le monde de la coopération vers lequel il semble davantage se tourner que son prédécesseur. Au printemps 1933, quelques mois après son élection, il publie un court article dans la *Correspondance coopérative* : il n'y évoque pas les débats qui agitent le monde coopératif de l'époque, sur la définition de principes coopératifs applicables à tous les pays ou encore l'attitude à adopter face aux Etats totalitaires, mais se borne à une présentation du Familistère, dans un exposé extrêmement classique de la biographie de Godin et du fonctionnement de l'Association¹¹⁵. L'année 1937 est tout particulièrement marquée par ce nouveau rapprochement entre le Familistère et les coopérateurs français : à la faveur de l'Exposition internationale organisée à Paris, l'Alliance

¹¹² *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1920, pp. 19.

¹¹³ *Id.*, 1922, pp. 5-13.

¹¹⁴ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1933, p. 30.

¹¹⁵ *Correspondance coopérative mensuelle*, mars-avril 1933, n° 3-4.

coopérative internationale, à la fondation de laquelle on se souvient que François Bernardot avait participé au nom de Familistère, se réunit pour son congrès dans la capitale, rassemblant plus de 500 représentants d'une vingtaine de nations. Au terme du congrès, une partie de ces représentants – environ 170 personnes¹¹⁶ – quittent Paris pour une expédition à Guise : cette année 1937 est en effet l'occasion de célébrer le centième anniversaire de la mort de Fourier, que l'ACI a choisi de fêter au Familistère, seule réalisation sociale existante d'inspiration fouriériste. Cette fête, à laquelle participe Jean Gaumont, coopérateur socialiste, proche de Jean Jaurès, militant essentiel de la coopération française dont il écrit une *Histoire* extrêmement complète, est perçue par René Rabaux avant tout comme une reconnaissance de la « vitalité » et de l'« esprit social » qui subsiste dans la Société¹¹⁷. Elle est aussi une conséquence d'un changement d'attitude de la gérance, qui a choisi pour cette exposition internationale de mettre particulièrement en avant son œuvre sociale, alors que de tels événements étaient surtout devenus, depuis avant-guerre, des occasions de publicité industrielle¹¹⁸. Ainsi, le stand du Familistère pour cette exposition présente les caractéristiques et le fonctionnement de l'Association, tandis qu'une autre vitrine à l'intérieur du pavillon de la coopération est dédiée à Fourier et à ses disciples. Enfin, au mois d'octobre, l'harmonie du Familistère se rend à Paris pour participer à une « Fête de la coopération » initiée par les organisations nationales de la coopération française, toujours dans le cadre de l'Exposition internationale¹¹⁹.

La Grande Guerre ayant été l'occasion d'un rapprochement entre les Familistériens réfugiés et des représentants du monde de la coopération, la libération de Guise et la fin de la guerre apparaissent comme une opportunité de changement : entre les suggestions de modifications statutaires émises par certains Familistériens et les appels d'Edmond Briat à s'impliquer réellement dans le militantisme coopérateur, les dirigeants de la Société sont clairement invités à réintégrer le mouvement social. Pourtant, si de multiples exemples montrent, notamment chez René Rabaux, une volonté de valoriser le caractère coopératif de l'entreprise, on est forcé de constater que, si rapprochement il y a, celui-ci demeure extrêmement superficiel et cantonné à des gestes plus ou moins symboliques.

Un rapprochement très superficiel

Edmond Briat, en appelant en 1918 les Familistériens à sortir de leur isolement, attendait d'eux qu'ils se mettent « en relation » avec les coopérateurs, notamment en rendant ou en recevant des visites de coopératives¹²⁰. Or, si la reconstruction ou, plus tard, le centenaire de la

¹¹⁶ ADA, 4 Z 4, le commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 10 septembre 1937.

¹¹⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 octobre 1937. Voir la notice consacrée à Jean Gaumont dans Patricia Toucas, *Les coopérateurs...*, op. cit., pp. 309-310.

¹¹⁸ Cf *supra* p. 78.

¹¹⁹ *L'Association ouvrière*, 5 novembre 1937.

¹²⁰ IISH, FJP, VIII, André Allart à Emilie Dallet, 24 juin 1918.

mort de Fourier offrent au Familistère des occasions d'améliorer ses relations avec les autres coopérateurs, il est clair que la Société du Familistère ne s'est pas transformée en élément moteur – ni même militant – de la coopération. On ne la trouve pas parmi les adhérents de la Chambre consultative des Associations ouvrières de production. Aucun délégué n'est envoyé lors des congrès des coopératives de production ou de l'Alliance coopérative internationale. Mis à part les quelques exemples que nous venons de citer, le Familistère reste isolé, à l'écart du mouvement coopératif proprement dit. Cette situation est-elle uniquement liée à un désintérêt, de la part des Familistériens et de leurs dirigeants, vis-à-vis du militantisme social ? Pas seulement : un certain nombre d'obstacles s'opposent également à une plus grande implication du Familistère au sein des coopérateurs, le plus important étant que la Société du Familistère n'est pas une coopérative de production.

Malgré la définition juridique, par les lois de 1915 et 1917, d'un statut des coopératives, le mouvement coopérateur éprouve le besoin de fixer, lui aussi, des « critères d'authenticité coopérative », c'est-à-dire au fond de définir précisément ce que l'on appelle de façon trop générale les « principes de Rochdale ». Ces lois apparaissent en effet volontairement peu précises quant au fonctionnement interne des coopératives. Initiée lors du congrès de l'Alliance coopérative internationale à Vienne en 1930, cette réflexion aboutit, lors du congrès de Paris de 1937 déjà évoqué, à la rédaction de sept principes – quatre obligatoires, trois conseillés – devant permettre de distinguer les sociétés véritablement « coopératives » des autres.

Quatre principes obligatoires :

1. Principe de la « porte ouverte » (adhésion libre)
2. Contrôle démocratique (une personne, un vote)
3. Distribution aux membres de l'excédent au *pro rata* de leurs transactions
4. Intérêt limité au capital

Trois principes recommandés :

5. Neutralité politique et religieuse
6. Vente au comptant
7. Développement de l'éducation

Tableau 8. Les sept principes coopératifs adoptés par l'Alliance coopérative internationale (1937)

La définition de ces principes concerne essentiellement la coopération de consommation, et « oublie » le cas des associations de production : alors qu'ils évoquent clairement des « transactions » et des « ventes », la question de la participation aux bénéfices des travailleurs, et non des consommateurs, apparaît négligée. Cette mise à l'écart du projet dit « participationniste » ne fait que confirmer l'évolution de l'ACI qui, née de la volonté de coopérateurs français mais surtout anglais de développer la participation aux bénéfices sur le modèle – entre autres – du Familistère, s'était au début du siècle peu à peu rapprochée des thèses gidiennes de primauté

accordée à la consommation. D'autres « oublis » notables sont également soulignés par les historiens de la coopération : il n'est ainsi pas fait référence à l'idée selon laquelle la coopérative de Rochdale visait une organisation économique complète et auto-suffisante, idée considérée par les coopérateurs comme la « *first law* » de Rochdale ; on note également l'absence d'évocation du principe d'impartageabilité des réserves, pourtant au cœur des difficultés rencontrées par de nombreuses coopératives et en particulier la Verrerie d'Albi, ou encore de la question de la coopération entre coopératives¹²¹.

Si l'on reprend point par point les principes fixés par le congrès de l'ACI, il est évident que le Familistère n'est pas une coopérative : l'adhésion est conditionnée par un certain nombre de critères d'ancienneté ou de logement, et surtout dépend de l'avis du conseil de gérance. On se souvient notamment qu'Albert Louis, en 1899, reprochait déjà à la direction de ne pas accepter comme participants des auxiliaires remplissant toutes les conditions, afin de conserver un financement suffisant à l'assurance des pensions. Le principe « un homme, un vote » est certes appliqué, mais uniquement en faveur des associés, tous les autres membres de l'Association n'ayant pas le droit de participer aux différents conseils ou assemblées de gestion¹²². Quant à la participation aux bénéfices, elle repose par définition sur des critères différents puisqu'il ne s'agit pas au Familistère de « transactions » mais de travail. Cependant, on ne peut de toute façon pas établir de lien proportionnel strict entre le travail fourni et la part de bénéfices perçue, puisque à salaire égal (c'est-à-dire, puisque les ouvriers sont rémunérés à la pièce, à travail égal), les droits aux bénéfices varient selon la catégorie sociale à laquelle on appartient. Enfin, la question de savoir si l'intérêt du capital est limité au sein du Familistère est sujette à débat : d'un côté, Godin l'a strictement limité à 5% du capital, mais en même temps cet intérêt lui donne droit à des dividendes qui peuvent se montrer très importants. Cependant, les détenteurs du capital étant au Familistère les mêmes que les fournisseurs de travail, la question apparaît purement formelle. Finalement, les seuls principes coopératifs appliqués au Familistère sont ceux qui sont seulement « recommandés » : la neutralité politique, bien que toute relative¹²³, et surtout l'engagement en faveur de l'instruction, à relativiser également puisque celle-ci ne concerne que les enfants de Familistériens.

Pour chaque principe, le décalage entre les coopératives « rochdaliennes » et le Familistère provient de cette hiérarchie inventée par Godin pour s'assurer du mérite et des capacités des dirigeants de la Société. L'inégalité entre les membres de l'Association, selon la catégorie à laquelle ils appartiennent ou selon le logement qu'ils occupent, empêche le Familistère d'être

¹²¹ François Espagne, « Principes coopératifs ? Lesquels ? », article consultable sur le site de la CGSCOP, www.scop.coop.

¹²² A l'exception toutefois du Syndicat du travail, qui représente l'ensemble du personnel sur les questions de salaires et de conditions de travail.

¹²³ La participation de Colin aux élections locales, son positionnement foncièrement anti-communiste également adopté ensuite par Rabaux et enfin l'engagement de ce dernier en faveur d'un corporatisme économique nous forcent en effet à relativiser cette « neutralité politique » officiellement affichée par le Familistère. Cf chapitres suivants.

considéré comme une coopérative à part entière, que ce soit par l'Etat, puisqu'il ne remplit pas les critères de la loi de 1915, ou par les coopérateurs eux-mêmes, qui se sont fixé des principes que le Familistère ne respecte pas non plus. Dans ces conditions, seule une évolution égalitariste telle que la revendiquaient de nombreux Familistériens pendant la guerre aurait pu permettre un rapprochement entre l'Association de Guise et le modèle idéal poursuivi par les coopérateurs. Or, ces revendications sociales ne sont pas plus suivies d'effets que les appels de Briat à intégrer le mouvement coopérateur : aucune modification des statuts n'est décidée par les Familistériens, ni en faveur des auxiliaires, ni en faveur des participants ou encore de la succursale belge, les revendications de changement des statuts ayant même tendance à disparaître d'elles-mêmes au cours des années d'après-guerre¹²⁴.

Enfin, il est frappant de noter que, si l'idée de coopération entre coopératives est absente des principes de 1937, elle est également totalement absente de la stratégie industrielle et commerciale du Familistère. Sur le plan du financement, on notera ainsi que jamais les dirigeants de la Société n'envisagent le recours au crédit coopératif ou aux banques populaires qui apparaissent pendant la guerre, ne recourant qu'au secteur bancaire traditionnel – essentiellement la Société générale – et à la Banque de France¹²⁵. C'est là une attitude apparemment commune à l'ensemble des coopératives de production, issue semble-t-il d'un désintérêt réciproque : dans les années 1920, « la coopération de crédit ne cherche guère à tisser des liens avec la coopération de production, ce qui tend à conforter la tendance persistante du mouvement coopératif à la compartimentation »¹²⁶. Mais cette « compartimentation » évoquée par Patricia Toucas semble, en ce qui concerne le Familistère, toucher également la coopération de production et de consommation : en effet, très peu de coopératives sont clientes de l'entreprise Godin, qui consacre de façon « presque exclusive »¹²⁷ sa fabrication à sa clientèle traditionnelle de quincailliers, grossistes ou détaillants. Ces derniers mènent par ailleurs auprès de leur fournisseur une campagne de *lobbying* assez efficace, insistant notamment pour que les fabricants refusent de vendre aux organisations telles que des coopératives ou des groupements d'achat, comme les économats des chemins de fer¹²⁸ ou encore la coopérative des établissements Renault de Billancourt¹²⁹. Si les dirigeants du Familistère comptent tout de même quelques coopératives ou économats parmi leurs clients¹³⁰, il semble bien qu'il ne s'agisse que d'exceptions au sein d'une stratégie commerciale traditionnelle – sur laquelle nous reviendrons – essentiellement concentrée

¹²⁴ Cf *infra* p. 78.

¹²⁵ La Société du Familistère n'apparaît notamment pas dans les archives de la Caisse centrale de crédit coopératif. Aude Roelly et Sabine Lecuyer, *Répertoire numérique détaillé des archives historiques de la Caisse centrale de crédit coopératif*, Roubaix, Centre des archives du monde du travail, 2000.

¹²⁶ Patricia Toucas, *Les coopérateurs...*, *op. cit.*, p. 79.

¹²⁷ ADA, 83 J 1133, Courrier de René Rabaux à la Chambre consultative des quincailliers détaillants, 9 août 1935.

¹²⁸ *Id.*, Courrier de la Chambre consultative des quincailliers détaillants à René Rabaux, 4 janvier 1936.

¹²⁹ *Id.*, 30 novembre 1935.

¹³⁰ En particulier l'Union coopérative des chemins de fer, apparemment cliente depuis la fin du XIX^e siècle. *Id.*, Courrier de Louis Colin à un client quincaillier, 19 juin 1922.

sur des « revendeurs spécialisés » ainsi que se surnomment eux-mêmes les grossistes, détaillants et rares grands magasins qui forment la clientèle de Godin. De façon assez ironique, l'entreprise considérée souvent, et de façon abusive, comme la plus prospère des coopératives de production de l'époque ne vend donc qu'à des intermédiaires commerciaux, catégorie sociale dont les coopératives de consommation visaient justement la disparition. Ces quincailliers, en exigeant selon la situation du marché des remises plus ou moins fortes, forcent ainsi la Société du Familistère à « passer sous [leurs] fourches caudines »¹³¹ et lui interdisent d'appliquer le principe de la vente au comptant.

On le voit, les revendications nées de la guerre n'ont pas été suivies de véritables effets : malgré le désir – ou du moins le vœu pieux – exprimé par certains Familistériens d'un rapprochement avec les militants coopérateurs, ou d'une évolution de la Société du Familistère vers une plus grande égalité entre ses membres, l'Association conserve intacte sa hiérarchie. Sa pérennité lui attire malgré tout la sympathie de coopérateurs qui y voient un contre-exemple aux faillites subies par d'autres modèles : Charles Gide, en particulier, souligne que, malgré ses défauts le Familistère réussit à survivre et à rendre heureux ses membres, même s'il s'agit d'un « bonheur médiocre », par opposition à la Verrerie ouvrière d'Albi. Celle-ci, déchirée par des conflits internes opposant une partie des ouvriers aux organisations syndicales qui contrôlent le conseil d'administration, apparaît à l'inverse aux yeux des coopérateurs comme une entreprise décadente sur le plan moral, n'ayant pas su mettre fin au conflit entre capital et travail¹³². Cependant, s'il ne provoque pas une telle déception – proportionnelle, en ce qui concerne la VOA, à l'espoir suscité – le Familistère n'en demeure pas moins isolé au sein du monde coopératif, étudié davantage pour l'originalité de la pensée du Fondateur que pour la réalité de son fonctionnement. Dans ce domaine du militantisme et de la coopération, on doit donc constater que les années d'après-guerre n'ont entraîné qu'une modification de façade dans l'attitude de la gérance comme des Familistériens. Sur les plans industriel ou commercial, on retrouve cette même tendance à la continuité : la reconstruction s'organise dans la poursuite d'une tradition ancienne, quasiment « à l'identique ».

B. Le choix de la reconstruction « à l'identique »

Le terme « à l'identique », fréquemment utilisé pour désigner la reconstruction des années 1920, a été rétrospectivement forgé lors du second après-guerre pour vilipender un « esprit

¹³¹ *L'Exploité*, 10 février 1934. [Il s'agit du journal communiste de Guise, apparu dans les années 1920 ; les articles concernant le Familistère sont selon toute vraisemblance rédigés par les ouvriers communistes de l'usine.]

¹³² Rolande Trempé, *Les mineurs de Carmaux (1848-1914)*, Paris, Ed. ouvrières, 1971 ; Bernard Lavergne, *La verrerie ouvrière d'Albi: la nécessité de son évolution du type syndicaliste au type coopératif*, Paris, Recueil Sirey, 1913 ; Charles Gide, *Le Familistère de Guise et la Verrerie ouvrière d'Albi*, Cours donné au Collège de France, 1923, p. 14 et suivantes. Sur la Verrerie ouvrière, voir Marie-France Brive, *La Verrerie ouvrière d'Albi, étude historique 1885-1931*, Doctorat d'Histoire (Rolande Tremé dir.), Université de Toulouse-Le Mirail, 1980 et Marie-France Brive et Roger Loubet, *La Verrerie ouvrière d'Albi*, Paris, Scanéditions, 1993.

conservateur » qui aurait figé les structures économiques du pays¹³³. Au-delà du caractère péjoratif du terme, celui-ci soulève de nombreuses questions vis-à-vis du rôle de l'Etat dans cette reconstruction, des effets de la décision de n'accorder des dommages de guerre que pour le « emploi », c'est-à-dire la reconstitution sur place d'un même type d'activité, tout en promouvant lorsque c'était possible un renouvellement technique. En ce qui concerne le Familistère, il s'agit de savoir si les plans de modernisation conçus par Agathon Prud'homme pendant la guerre, ou d'autres évoqués par certains Familistériens, ont été suivis, et si la destruction quasi-totale de l'usine de Guise n'est pas apparue comme une opportunité de modifier le fonctionnement d'un appareil de production décrit par certains comme « vieillissant ».

Un choix imposé ?

Si l'on sait que la direction du Familistère a fait le choix de reconstruire l'usine dévastée de Guise « à l'identique », les archives ne nous permettent cependant pas d'entrer dans le détail de cette reconstitution industrielle : aucun plan des ateliers ne permet une comparaison entre l'avant et l'après-guerre, aucune statistique ne permet d'évaluer le nombre des machines, et même les rapports du gérant aux assemblées générales, d'habitude si précis, sont soigneusement « coupés » dès qu'il s'agit d'aborder la comptabilité des dommages de guerre, dont le montant exact n'est jamais évoqué. Quant à la stratégie suivie, seuls les discours de Louis Colin nous indiquent que le conseil de gérance a décidé de reconstruire l'usine le plus rapidement possible, sans projet de modernisation ou de rationalisation.

Ce choix n'est pas imposé par l'Etat : si les dommages de guerre doivent obligatoirement être utilisés en emploi, c'est-à-dire pour remplacer sur place des immeubles et du matériel détruit ou volé, cette obligation conserve une certaine souplesse devant permettre des améliorations techniques et des adaptations aux situations locales. Pour de nombreuses entreprises sinistrées, la reconstruction a été l'occasion à la fois « d'une rationalisation des structures d'entreprises et d'une modernisation des méthodes de production »¹³⁴. Si des contraintes ont pesé sur les choix des dirigeants du Familistère, celles-ci ne sont pas légales, mais purement industrielles et commerciales. En 1920, Louis Colin résume lui-même le dilemme auquel il a été confronté, se félicitant d'avoir décidé de « fabriquer de suite, même dans de vieux bâtiments, au lieu de tout raser pour reconstruire »¹³⁵. L'idée de Louis Colin est en effet de reprendre la fabrication le plus vite possible, même s'il s'agit de produire dans de mauvaises conditions, avec une qualité moindre, du moment qu'il est possible de répondre à la demande. Plusieurs raisons peuvent être

¹³³ Eric Bussière, Patrice Marcilloux et Denis Varaschin, « Introduction », in *id.* (ed.), *La grande reconstruction. Reconstruire le Pas-de-Calais après la Grande Guerre*, Actes du colloque d'Arras (8-10 novembre 2000), Arras, Archives départementales du Pas-de-Calais, 2002, p. 15. Ce colloque contribue à remettre profondément en cause cette idée d'une reconstruction « à l'identique » défendue par Alfred Sauvy, notamment dans son *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Fayard, 1965-1967.

¹³⁴ François Caron, « Reconstitution et modernisation », in Eric Bussière, Patrice Marcilloux et Denis Varaschin (ed.), *La grande reconstruction*, op. cit., p. 117.

¹³⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 octobre 1920.

avancées pour justifier cette stratégie : d'une part, il semble que l'ensemble de la profession ait pris une décision semblable, d'où la nécessité pour la Société du Familistère de s'aligner sur une concurrence qui lui paraît de plus en plus menaçante¹³⁶. En effet, c'est ainsi qu'est décrite *a posteriori* la reconstitution de la branche de la fonderie sur album à laquelle se rattache l'Association :

« [Les fondeurs], sélectionnant provisoirement leur production, se hâtèrent de reconstituer comme ils purent les premiers modèles et les premiers châssis à utiliser. Et l'on se mit à fondre, petit à petit, alimenté vaille que vaille en coke et fonte. Ce n'était pas, il faut l'avouer, toujours merveilleux, et certains fondeurs rougissent en contemplant leurs premiers enfants d'après-guerre. »¹³⁷.

La priorité semble donc avoir été de fabriquer le plus vite possible, afin de répondre immédiatement à la demande de la clientèle et en particulier aux besoins énormes, au sein même des régions envahies, liés à la reconstruction de l'habitat. Dès 1920, les commandes en appareils complets s'élèvent à Guise à plus de 130 000, niveau qui est *grosso modo* celui qu'elles atteignaient entre 1903 et 1907, le *maximum* atteint jusque-là ayant été, en 1910, de presque 180 000¹³⁸. Certes, ce chiffre est clairement exagéré, la clientèle ayant tendance à augmenter ses commandes dans l'espoir d'être livrée en priorité : cependant, sur les cinq premières années de reprise industrielle, ces commandes se maintiennent autour d'une moyenne de 140 000 appareils par an. Si cela représente un chiffre semblable aux années d'avant-guerre, celui-ci révèle tout de même une demande forte et impatiente, si l'on tient compte du fait que le catalogue qui comptait en 1914 plus de 4 000 modèles a été presque réduit à néant par la guerre.

C'est justement la reconstitution de ces modèles qui apparaît, en 1918, comme la plus problématique : la réparation des bâtiments, progressivement financée par les dommages de guerre, est quant à elle d'abord prise en charge par le personnel revenu en masse vers le Familistère et que l'on emploie uniquement, dans les premiers mois, aux travaux de déblaiement, puis est confiée à des entreprises du bâtiment. Mais les milliers de modèles disparus, détruits ou volés par les troupes allemandes, ne peuvent être reconstitués par une aide extérieure : il faut les fabriquer à nouveau, un par un, afin de pouvoir reprendre le moulage. Plus que les destructions et les pillages de toutes sortes, c'est la perte de ces modèles qui est largement déplorée par les contemporains, ceux-ci représentant la véritable richesse de l'entreprise. Dès la libération, Colin dépêche dans le Nord des représentants chargés de visiter les différents lieux vers lesquels ont été envoyés les ouvriers réquisitionnés par les Allemands, pour y rechercher le matériel volé et éventuellement laissé derrière elles par les troupes en fuite : les envoyés du Familistère se rendent ainsi à Anzin ou encore dans la région de Maubeuge et de Namur. Le bilan de ces recherches reste maigre : une douzaine de petits calorifères, six poêles, neuf cuisinières sont ainsi retrouvés en tout

¹³⁶ Cf *infra* p. 78.

¹³⁷ Comité d'action des régions dévastées, *L'œuvre de reconstitution et la solidarité française*, Paris, CARD, 1925, p. 302.

¹³⁸ *Procès-verbaux des assemblées générales des associés*, 1903-1910.

et pour tout à Anzin¹³⁹. La seule bonne nouvelle est reçue en décembre 1918 : l'usine de Schaerbeek est à peu près intacte, la mise sous séquestre décidée par les Allemands l'ayant protégée de tout pillage. Dans l'impossibilité matérielle de refaire un par un les modèles-étalons, ce qui prendrait des mois, voire des années, la gérance décide d'utiliser les appareils conservés en Belgique et de s'en servir comme modèles pour mouler une nouvelle collection destinée à l'usine de Guise. Dès le début de l'année 1919, l'usine belge reprend donc le moulage de pièces à l'intention de la maison-mère, tandis que l'usine française renaît petit à petit de ses cendres, selon un plan et avec un fonctionnement identiques à ceux de l'avant-guerre.

Cette stratégie permet une reprise rapide, répondant à l'urgence de la demande : dès 1921, l'usine de Guise a déjà atteint une capacité de production correspondant à la moitié de celle de 1913. En 1925, les expéditions (mesurées selon leur poids) atteignent leur niveau de 1913. Paradoxalement, si la reprise de la fabrication est somme toute très rapide, la première coulée de fonte étant célébrée le 16 août 1919¹⁴⁰, la reconstruction complète n'en reste pas moins lente et longue. Plusieurs éléments en sont cause : d'une part, on l'a dit, la reconstitution des anciens modèles est un travail long et progressif, ralenti de plus par la nécessité de mener en parallèle de cette reconstitution l'invention de nouveaux modèles adaptés aux goûts changeants de la clientèle¹⁴¹. D'autre part, les dommages de guerre attendus par la Société ne sont versés que très lentement, au terme d'une procédure conflictuelle touchant au montant des « frais supplémentaires »¹⁴². Le silence conservé par les archives quant au montant exact de ces dommages de guerre nous empêche de savoir quand et comment sont perçues ces indemnités. Ce n'est que par une source externe, en l'occurrence le Crédit lyonnais qui, sans être en affaires avec le Familistère en établit une analyse en 1925, qu'il est possible de connaître des chiffres précis¹⁴³. Selon ce rapport, les dommages de guerre sont établis à 17 millions de francs (valeur de 1914), soit 67 millions en valeur de emploi. Cela représente une somme très importante : d'après le bilan comptable de l'exercice 1913-1914, ces 17 millions correspondent à l'ensemble des immeubles, du matériel et des stocks des deux usines. En 1925, la Société en aurait perçu environ « les deux tiers », soit un peu moins de 45 millions, et en a dépensé une quarantaine pour des travaux de reconstruction qui ne sont cependant pas encore terminés¹⁴⁴.

Le versement de ces dommages de guerre fait l'objet d'âpres négociations : si l'Etat, dans un premier temps, a pu verser rapidement les premiers acomptes aux sinistrés, ce dont Louis Colin

¹³⁹ IISH, FJP, IX, Lettre d'un des voyageurs de l'usine, 6 janvier 1919.

¹⁴⁰ *L'Avenir de Guise*, 17 août 1919.

¹⁴¹ Cf *infra* p. 78.

¹⁴² La loi du 17 avril 1919, dite « Charte des sinistrés » fixe l'indemnisation des dommages de guerre à la valeur des biens en juillet 1914, à laquelle il faudra ajouter les frais supplémentaires résultant de la reconstitution du bien détruit, pour lesquels il faut justifier le « emploi » de ces sommes. Voir Dominique Barjot, « La contribution des entreprises de BTP à la reconstruction », in Eric Bussière, Patrice Marcelloux et Denis Varaschin (ed.), *La grande reconstruction, op. cit.*, pp. 195-198.

¹⁴³ Archives du Crédit lyonnais, DEEF 49 117, Rapport du 17 avril 1925. Les archives départementales ne possèdent pas de dossier de dommages de guerre pour la Société du Familistère, vraisemblablement détruit au cours du conflit suivant.

¹⁴⁴ *Id.*

se réjouit¹⁴⁵, dès 1923 les difficultés financières de l'Etat le poussent à remplacer les versements en espèces par l'attribution d'ODN (Obligations de la défense nationale). Ce « second acte »¹⁴⁶ dans le paiement des dommages de guerre fait donc apparaître ces fameuses ODN dans le bilan de la Société du Familistère, pour un montant atteignant en 1924 près de huit millions de francs. Cependant, en 1928, la Commission supérieure de révision des dommages de guerre reconnaît que l'Etat doit encore plus de 5,5 millions de francs à la Société, sans compter, semble-t-il, les frais supplémentaires dont le montant est toujours en cours de négociation.

Le caractère progressif de la reconstruction de l'usine de Guise peut donc aussi être lié à la lenteur du paiement des indemnités de dommages de guerre, parfois versées au compte-goutte¹⁴⁷. Cependant, il nous faut constater que le choix de « l'identique » n'est pas uniquement imposé à la gérance par des contingences commerciales ou financières : il s'agit également en partie d'une volonté des dirigeants de l'entreprise de revenir au fonctionnement industriel d'avant-guerre. L'exemple le plus frappant en est la décision prise par Louis Colin de reconstituer les batteries de moulage mécanique apparemment à l'identique, c'est-à-dire, à quelques différences près, telles que Godin les avait inventées au milieu du XIX^e siècle ! Travail là encore long et difficile puisque « plus un seul dessin »¹⁴⁸ des batteries n'a été conservé, hormis celui que James Johnston, le coopérateur anglais, a envoyé à Emilie Dallet¹⁴⁹ : ce n'est qu'en 1927 que Louis Colin peut se féliciter d'avoir terminé la reconstitution de la plus grande des deux batteries de moulage. La lenteur de cette reconstruction est particulièrement surprenante, puisqu'elle signifie que, pendant la période de grande prospérité des années 1920, toute la production est fabriquée soit de façon manuelle soit sur de petites machines à mouler, réservées aux pièces de taille modeste. De plus, la décision même de reconstruire ces batteries a de quoi surprendre, puisqu'on se souvient que c'est justement cette installation qui faisait, pendant la guerre, l'objet de critiques internes exprimées aussi bien par Agathon Prud'homme que par Berdouillard. Même en supposant que ces machines aient été reconstruites avec des modifications, ce que les archives n'indiquent pas, on est forcé de constater que Louis Colin n'a apparemment pas, dans les années 1920, l'intention de modifier le fonctionnement de l'usine de Guise.

Le choix de l'identique apparaît ainsi non seulement lié à un certain nombre de contingences imposées à l'entreprise – urgence de la reprise industrielle, attente des indemnités – mais aussi et surtout à l'absence d'un réel plan de modernisation dans l'esprit de ses dirigeants, ou en tout cas de son gérant. Cette explication semble d'autant plus cohérente lorsqu'on souligne que

¹⁴⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 8 octobre 1922.

¹⁴⁶ Jean-Serge Debus, *La Grande Leçon. La rénovation du Nord de la France*, Lille, Mercure de France, 1928, p. 29.

¹⁴⁷ Pour l'exercice 1925-1926, la Société touche un acompte d'environ 26 000 F., soit 0,4% des bénéfices nets réalisés au cours de ce même exercice, ou encore 0,17% des immobilisations de la Société.

¹⁴⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 8 octobre 1922.

¹⁴⁹ IISH, FJP, IX, James Johnston à Emilie Dallet, 24 mars 1919. Louis Colin, à qui le dessin est transmis, s'en montre très heureux car, si les batteries de moulage avaient été modifiées depuis 1887 (date du dessin), ces plans n'en seraient pas moins utiles pour la reconstruction.

« la plupart des réalisations techniques et des réformes organisationnelles de la reconstruction ne font que reprendre des projets et des programmes antérieurs, [s'inscrivant] dans la continuité d'une période d'accélération de la croissance industrielle et de la modernisation des structures économiques qui a débuté aux environs de 1905 »¹⁵⁰.

Si la plupart de temps l'utilisation du terme de « reconstruction à l'identique » décrit mal la période de reconstitution industrielle qui fut pour de nombreuses entreprises l'occasion d'une modernisation technique, ce n'est donc pas parce que la guerre aurait eu un effet dynamisant lié à la « table rase » faite de l'organisation antérieure, mais parce que de nombreux chefs d'entreprise possédaient déjà une volonté de changement que la guerre a simplement accélérée. Cette volonté de modernisation se trouvant absente, avant-guerre, des projets de la gérance de la Société du Familistère, celle-ci n'a pas vu dans la reconstruction l'occasion d'un quelconque changement, cherchant au contraire à retrouver son fonctionnement et sa prospérité de la Belle Epoque. En adoptant une telle attitude, la gérance semble n'avoir tenu aucun compte des avis divergents qui s'étaient exprimés pendant la guerre, et en particulier de celui du directeur de la comptabilité, Agathon Prud'homme, qui voyait en 1918 « l'avenir en rose », considérant la reconstruction comme « l'occasion de recréer à Guise une usine modèle »¹⁵¹. Cependant, si sur le plan industriel il a été possible à la gérance de revenir à son organisation traditionnelle, sur d'autres plans il n'en a pas été de même : les logements du Familistère sont ainsi reconstruits de façon « similaire », mais non « identique », tandis que sur le plan commercial l'entreprise doit s'adapter à la demande de la clientèle.

Le Familistère et les œuvres sociales, symboles de la réussite

Parmi les craintes qu'éprouvent les Familistériens en découvrant en 1918 les ruines de Guise, il y a celle de ne pas voir se relever les œuvres sociales du Familistère, c'est-à-dire son système de protection sociale. En réalité, celui-ci n'a pas souffert autant qu'on aurait pu le penser. Les caisses de maladie, en particulier, sortent intactes du conflit, n'ayant tout simplement pas fonctionné depuis 1914. Cette fermeture a été décidée en juillet 1914 et n'est donc pas liée à l'occupation allemande, mais au fait que l'usine ait été arrêtée lors de la mobilisation générale. Même si leur financement est en partie assuré par la Société, ces caisses n'en demeurent pas moins des mutuelles, qui ne peuvent fonctionner en l'absence de tout cotisant. En 1918, les caisses de maladie et de pharmacie ont donc conservé leurs réserves financières, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient riches : déjà relativement peu élevées en 1914, ces réserves se trouvent fortement dévaluées en 1918 du fait de l'inflation. C'est également à cause de l'inflation que les recettes comme les dépenses des caisses augmentent rapidement : les allocations versées

¹⁵⁰ François Caron, « Reconstitution et modernisation », in Eric Bussière, Patrice Marcilloux et Denis Varaschin (ed.), *La grande reconstruction*, op. cit., p. 120.

¹⁵¹ IISH, FJP, VIII, Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

sont en effet proportionnelles aux salaires, beaucoup plus élevés en 1919 qu'avant-guerre, de même que les cotisations payées par les salariés. L'augmentation des recettes et des dépenses se fait donc naturellement, sans que la Société décide de modifier le règlement de ses caisses¹⁵². On continue à retrouver dans les années 1920 le même fonctionnement et, par conséquent, les mêmes difficultés. Comme lors de la Belle Epoque, les caisses ne disposent pas de réserves importantes, leur marge bénéficiaire se révélant parfois extrêmement réduite – c'est le cas de l'assurance des travailleurs ou de la caisse pour les dames du Familistère – voire parfois déficitaire, en particulier la caisse de pharmacie créée pour les Familistériens, qui n'évite de présenter un solde négatif que grâce aux subventions supplémentaires accordées par l'Association¹⁵³. Par contraste, les deux caisses fonctionnant pour la succursale belge présentent des résultats positifs, différence que Louis Colin ne manque pas de souligner lors de ses rapports sur la « situation morale » de la Société.

La situation de l'assurance des pensions est très différente, car celle-ci a continué de fonctionner pendant la guerre, versant toujours leurs pensions aux retraités restés à Guise. Seule l'allocation de « nécessaire à la subsistance » a cessé d'être payée aux veuves du Familistère. Pendant la période 1914-1919, l'assurance des pensions a donc accumulé des dépenses – effectives ou sous formes de créances vis-à-vis des retraités – largement supérieures aux recettes perçues, provenant essentiellement des intérêts produits par le capital de la caisse (compte courant et compte à la Caisse des dépôts et consignations). Pour éviter un déficit de la caisse, la gérance décide en 1919 de lui attribuer entièrement les bénéfices résultants de l'exercice 1913-1914, qu'il aurait de toute façon été impossible de distribuer au personnel, les registres permettant de connaître les salaires ayant disparu pendant la guerre. Dans les années qui suivent, le principal problème qui se pose à la caisse des retraites est issu de l'inflation : le titre d'épargne¹⁵⁴ possédé par la caisse est tout particulièrement dévalorisé par la baisse de la monnaie, tandis que les dépenses croissent rapidement du fait de la nécessité d'adapter les pensions au coût de la vie.

La première de ces difficultés est en partie résolue par un certain nombre de subventions exceptionnelles accordées par la Société sous forme de titre d'épargne, notamment à l'occasion de l'augmentation du capital ; de plus, la prospérité rencontrée par l'Association au début des années 1920, ainsi que le nombre croissant d'auxiliaires jusqu'en 1925¹⁵⁵, garantit à l'assurance des pensions une part importante des bénéfices, ce qui permet de relativiser le problème lié à

¹⁵² La seule modification, décidée en 1920, étant de relever la cotisation minimale ; mais les cotisations étant, comme on l'a déjà dit, indexées sur les salaires, celles-ci auraient difficilement pu être inférieures à l'ancien seuil.

¹⁵³ Voir graphiques présentés en annexe n°27.

¹⁵⁴ Rappelons que l'assurance des pensions touche chaque année la part de bénéfices correspondant au travail des auxiliaires, versée sous la forme d'une part de capital appelée « titre d'épargne ».

¹⁵⁵ Puisqu'il faut au moins cinq années consécutives de présence dans l'entreprise pour pouvoir devenir participant, la période 1919-1925 est marquée par un nombre important et croissant d'auxiliaires, dont un certain nombre accède ensuite progressivement au statut de participant. Voir graphique sur la composition du personnel, annexe n°11c.

l'augmentation des dépenses¹⁵⁶. De plus, la dépréciation du capital est compensée par la Société : ainsi, en 1920, l'Association accorde à l'assurance des pensions une subvention exceptionnelle équivalente à la perte subie pendant la guerre sur les valeurs déposées à la Caisse des dépôts et consignations, permettant ainsi de maintenir – en francs courants – le capital de la caisse des retraites à son niveau d'avant-guerre. Grâce à plusieurs dépenses sociales exceptionnelles, dites « bénévoles », l'Association réussit donc à redonner vie à ses institutions sociales : si les caisses de maladie ou de pharmacie restent fragiles vis-à-vis de la hausse des dépenses (que Colin attribue toujours à des « abus »), l'assurance des pensions retrouve rapidement une santé florissante, affichant des bénéfices rassurants pour son avenir.

L'ensemble de ces dépenses supplémentaires apparaissent dans la comptabilité présentée lors des assemblées générales, mais sont également mises en avant par la gérance qui, dans la première *Notice* qu'elle fait paraître depuis la guerre, en 1926, dresse la liste de toutes les subventions exceptionnelles accordées à « cette œuvre si chère au personnel de l'Association » qu'est l'assurance des pensions¹⁵⁷. La reprise des œuvres sociales apparaît en effet comme la preuve la plus forte de la reprise, non seulement industrielle, mais complète de la Société du Familistère, « la tentative la plus remarquable et la plus probante pour acheminer la société, sans secousses, du régime du salariat à celui de l'Association »¹⁵⁸. C'est pourquoi l'œuvre de reconstruction ne pouvait être achevée qu'avec la restauration des corps de logements, élément premier de l'œuvre de Godin. Pourtant, l'aile gauche du Familistère, presque entièrement détruite en 1914, est l'un des derniers bâtiments à être reconstruit. La priorité semble avoir été de façon assez logique accordée à l'usine, ainsi qu'aux travaux de plus petite ampleur, comme la restauration des écoles, des économats ou des logements moins endommagés, comme ceux du Familistère dit « de Cambrai ». Les travaux de reconstruction du Familistère proprement dit ne commencent que vers la fin de l'année 1922 pour s'achever près de deux ans plus tard. La lenteur de cette reconstruction et le retard pris dans la restauration des logements peuvent être attribués à un manque de financement, la Société étant dans l'attente du paiement des indemnités de dommages de guerre permettant d'entamer les travaux : c'est en tout cas ce qu'indique un article de la presse locale, évoquant la visite, en mai 1921, du « Ministre » – en réalité le sous-secrétaire d'Etat – des régions libérées Jules Lugol, venu remettre à la ville de Guise la croix de guerre¹⁵⁹. À cette occasion, le représentant du gouvernement visite le Familistère et, du moins d'après le journal *L'Avenir*, en profite pour annoncer l'allocation au Familistère d'un crédit de deux millions de francs destinés à la reconstruction de l'aile gauche : quelques mois plus tard, Louis Colin

¹⁵⁶ « Assurance des pensions, origine des recettes et comparaison avec le montant des dépenses », annexe n°28.

¹⁵⁷ *Notice sur la Société du Familistère*, 1926, *op. cit.*, p. 87.

¹⁵⁸ *Id.*, p. 105.

¹⁵⁹ *L'Avenir de Guise*, 12 juin 1921..

annonce à l'assemblée générale des associés avoir « mis à l'étude » la reconstitution de l'aile gauche.

En effet, contrairement à l'usine qui semble avoir suivi le même plan qu'avant-guerre, l'aile gauche du Familistère bénéficie d'un certain nombre de modifications intérieures et extérieures¹⁶⁰. La façade s'orne de balcons de pierre auxquels on accède par des portes-fenêtres, les mansardes du cinquième étage sont aménagées et équipées de fenêtres, la charpente est reconstruite en fer et non en bois, les appartements sont agrandis, et un dôme est construit au-dessus de l'un des angles du bâtiment, marquant l'emplacement des services communs de propreté. L'ensemble, vu de l'extérieur, donne un aspect plus bourgeois au bâtiment, les toits mansardés n'étant pas sans rappeler un style régional commun aux nombreux châteaux et gentilhommières qui ponctuent la campagne picarde. Symbole d'une richesse retrouvée, ces améliorations ne sont cependant pas du goût de tous : Marie-Jeanne Prudhommeaux, dépositaire de la mémoire familiale depuis la mort de sa mère en mars 1921, critique vigoureusement les choix de la gérance en la matière¹⁶¹. Au-delà des changements esthétiques qui, selon elle, rendraient « l'ensemble biscornu et disparate » en rompant la symétrie des bâtiments¹⁶², la nièce de Marie Moret reproche au gérant de gâcher de l'argent dans des « dépenses somptuaires » (essentiellement les balcons) sans chercher à améliorer ce qu'elle appelle le « *standard of life* » des Familistériens, ni mettre en place une véritable politique de logement ouvrier. Sur le premier point, elle critique surtout le fait que la gérance ait décidé de conserver des espaces de propreté – c'est-à-dire l'accès à l'eau potable et les lieux d'aisance – communs à tous, sans envisager d'installer des cabinets dans chaque appartement. Contrairement à ce qui aurait pu être espéré par les habitants, la reconstruction s'opère en effet davantage dans une stratégie de simple « réparation » plus que d'amélioration du confort de vie¹⁶³. Louis Colin se justifie en expliquant que le débit d'eau qui alimente le Familistère n'est pas suffisant pour distribuer des canalisations à chaque étage, qu'il y aurait des problèmes d'évacuation des eaux usées, que les appartements ne seront malgré tout pas assez grands¹⁶⁴... Cependant, la véritable motivation de Colin est son manque de confiance dans les habitants eux-mêmes :

« Chez des gens propres habitant bourgeoisement, qu'on peut congédier s'ils ne se tiennent pas bien, ce serait une mesure hygiénique [d'installer des lavabos dans chaque logement]. Mais chez les ménages où la propreté est inconnue (et il y en a

¹⁶⁰ Voir photographies en annexe n°37.

¹⁶¹ IISH, FJP, IX, Marie-Jeanne Prudhommeaux à Jules Rabaux, 14 octobre 1921.

¹⁶² L'architecte avait apparemment prévu de modifier par la suite l'aile droite pour y ajouter les mêmes balcons et ainsi rétablir la symétrie, ce qui ne fut jamais fait. *Id.*

¹⁶³ Bertrand Vayssièrre, « Relever la France dans les après-guerres : reconstruction ou réaménagement ? », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, n° 236, 2009/4, p. 45-60.

¹⁶⁴ IHH, FJP, IX, Louis Colin à Marie-Jeanne Prudhommeaux, 20 janvier 1922.

beaucoup au Familistère), contre lesquels on ne peut sévir, et qui se serviront de l'évier pour y verser les excréments, ce sera une infection. »¹⁶⁵

Le second point qui provoque les critiques de Mme Prudhommeaux, sur lequel Louis Colin ne répond d'ailleurs pas, est l'absence de véritable politique de logement de la part de la Société du Familistère : en effet, l'agrandissement des logements existants entraîne inévitablement leur diminution (84 appartements lors de la reconstruction, contre cent avant-guerre). L'aménagement des mansardes en appartements, visible de l'extérieur, ne suffit pas à compenser le phénomène, et provoque la colère de Marie-Jeanne Prudhommeaux :

« Je suis sûre que, si Godin eût vu la nécessité d'agrandir les logements, il n'aurait pas condamné les familles à vivre sous les toits en attendant le logement moyen qu'il tenait à assurer à chacun comme première base des équivalents de la richesse. [Il faudrait] plutôt agrandir le pavillon [de la rue] de Landrecies, ou construire ailleurs. L'Association en a les moyens. »¹⁶⁶

Déjà signalé avant-guerre, le problème de la saturation du Familistère persiste en effet au lendemain du conflit : avec la destruction de l'aile gauche du Familistère, ce sont près de trois cents habitants qui se retrouvent en 1918 sans logement. Quant à la ville de Guise, les batailles de 1914 et de 1918 l'ont en grande partie détruite : sur les mille immeubles de la commune, 200 sont entièrement rasés, 600 sont endommagés¹⁶⁷. Au cours de la reconstruction, la majeure partie de la population de la ville, dont un grand nombre de Familistériens et en général d'ouvriers de l'usine, s'entasse dans des logements provisoires : si les archives ne décrivent pas ces installations, on peut aisément supposer qu'il s'agit de baraquements en bois ou des célèbres Nissen – sortes de hangars semi-circulaires – que l'on trouve dans le reste de la Picardie¹⁶⁸.

Face à ce manque de logements, l'Association ne fléchit pas sa stratégie et se contente de reconstruire les bâtiments existants, sans chercher à en construire de nouveaux. L'unique évocation de logements ouvriers extérieurs au Familistère apparaît vers 1923-1924 : Louis Colin affirme alors avoir fait acheter quelques maisons en ville qui devront être reconstruites afin d'accueillir des salariés de l'usine. Au passage, il évoque également la reconstitution d'autres petites maisons qui, semble-t-il, appartenaient déjà à la Société avant-guerre : il semblerait donc que la gérance ait commencé, avant 1914, à compenser l'absence de construction de nouveaux Familistères par l'achat de maisons de ville à louer aux ouvriers. Cependant, au total, seules une demi-douzaine de maisons sont évoquées par Louis Colin dans ses discours : on reste donc loin d'une véritable politique de logement destinée à accueillir les ouvriers dits « du dehors ». On ignore cependant quel statut est accordé aux habitants de ces maisons : on se souvient en effet que

¹⁶⁵ *Id.*

¹⁶⁶ IISH, FJP, IX, Marie-Jeanne Prudhommeaux à Jules Rabaux, 14 octobre 1921.

¹⁶⁷ AM Guise, 1 D 24, Registres du conseil municipal de Guise, séance du 7 janvier 1920.

¹⁶⁸ David de Sousa, *La reconstruction et sa mémoire dans les villages de la Somme (1918-1932)*, Woignarue, Ed. La Vague verte, 2001, pp. 35-52.

les statuts de l'Association permettent de considérer comme Familistériens, capables d'accéder aux titres de sociétaire ou d'associé, tous les habitants de « logements appartenant à la Société du Familistère », et pas uniquement les habitants du Palais social. Autrement dit, les quelques locataires de ces maisons pouvaient devenir eux-mêmes associés : les archives ne nous indiquent pas, malheureusement, si cet aspect des statuts a été ou non appliqué.

Sur le plan social comme sur le plan industriel, la reconstruction apporte donc peu de modifications, mise à part la transformation esthétique d'une partie du Familistère. Si la Société du Familistère met en avant sa capacité à restaurer l'œuvre sociale telle que Godin l'avait créée, cette restauration n'en apparaît pas moins aux yeux de certains témoins comme une « conservation », opposée aux espoirs de réformes exprimés pendant la guerre. La politique de logement, en particulier, reste dans la droite ligne de l'avant-guerre, ce qui – on y reviendra – ne sera pas sans conséquence pour le recrutement de la main-d'œuvre et pour les relations sociales internes à la Société. Cette continuité entre l'avant et l'après-guerre ne se retrouve cependant que partiellement lorsque l'on étudie la stratégie commerciale de l'Association qui, tout en cherchant là encore à conserver son fonctionnement traditionnel, est confrontée à des changements économiques, sociaux et technologiques qui la forcent à s'adapter à la demande de la clientèle.

C. Une stratégie commerciale entre tradition et modernité

Fidélité de la clientèle

Les archives de l'entre-deux-guerres restent relativement pauvres en ce qui concerne la clientèle, mais nous renseignent un peu mieux que celles de la période précédente. On dispose en particulier d'une liste des principaux clients datée de 1938, qui permet de connaître à la fois le nom, l'importance et la localisation de ceux-ci¹⁶⁹. On peut y vérifier les informations plus générales dont on disposait jusque-là, à savoir que la Société du Familistère commerce essentiellement avec des revendeurs, en très grande majorité des quincailliers. Dans la liste apparaissent quelques grands magasins (la Samaritaine, le Bazar de l'Hôtel de ville, les Nouvelles galeries), de très rares coopératives (seule la coopérative des mineurs d'Anzin figure dans la catégorie des gros clients), ainsi que quelques autres sociétés, en particulier les Aciéries de Longwy dont on ne sait pourtant pas exactement quel type de produits elle achète. Pour ce qui est de la localisation de cette clientèle, on constate que celle-ci se concentre de façon manifeste à Paris et dans les régions qui séparent la capitale de la frontière belge¹⁷⁰. En dehors de cette zone, il semble que l'entreprise ait cherché avant tout à trouver un client important – le plus souvent un

¹⁶⁹ ADA, 83 J 1334.

¹⁷⁰ Voir la carte « Clientèle en 1938 », annexe n°23.

grossiste – dans chaque grande ville¹⁷¹ et dans les principaux centres urbains des régions rurales. Mis à part ces quelques gros clients, le reste de la clientèle apparaît très dispersé, certains départements ne disposant d'aucun point de vente, d'autres ne représentant qu'un chiffre d'affaires très faible. Cette concentration géographique de la clientèle que l'on peut constater en 1938 n'est pas liée à la crise économique : en 1925 déjà, un rapport de la DEEF (Direction des études économiques et financières) du Crédit Lyonnais souligne que, si « la Société possède des représentants dans toute la France, ses principaux débouchés sont le Nord de la France et la région parisienne »¹⁷².

Quant aux exportations, ce même rapport affirme qu'en 1925 elles concernent essentiellement l'Algérie, l'Espagne et l'Argentine. Les chiffres dont nous disposons pour le début des années 1930 nous permettent d'y ajouter la Turquie, la Grèce, le Maroc, la Tunisie ou encore, dans une moindre mesure, l'Italie ou l'Angleterre¹⁷³. Enfin, il ne faut pas oublier la Belgique (mais il ne s'agit pas réellement d'exportations, puisque seule la succursale de Bruxelles travaille pour ce pays) et les Pays-Bas, qui reçoivent toujours près de la moitié de la production bruxelloise¹⁷⁴. En comparant ces destinations avec celles évoquées avant-guerre, on relève de grandes similitudes avec cependant un recentrage sur les pays de la Méditerranée, les pays de l'Est ayant disparu de la liste des clients. Mais la principale différence à souligner est le désintérêt croissant progressivement manifesté par la gérance vis-à-vis de ces exportations : alors qu'avant guerre les discours de Colin étaient marqués par la fierté de cette implantation sur le marché international et la volonté de l'accroître, les exportations ne représentent plus, dans les années 1920, qu'une part négligeable du chiffre d'affaires¹⁷⁵. De plus, Colin se dit « peu intéressé » par la conquête de nouveaux marchés, préférant simplement développer ses ventes dans les pays où la Société a déjà un représentant.

Les années d'après-guerre semblent donc marquées par un repli de la Société du Familistère sur sa clientèle la plus ancienne et la plus traditionnelle : l'importance prise par les régions du Nord s'explique facilement par les besoins énormes créés par la reconstruction, mais semble avoir ensuite perduré, par habitude peut-être, par facilité pour le transport et grâce à la fidélité de la clientèle de quincailliers. Les archives qui ont permis de décrire cette clientèle permettent également de comprendre le fonctionnement commercial de l'entreprise Godin, ses rapports avec la clientèle reposant essentiellement sur un certain nombre de représentants de commerce. Chacun d'entre eux est responsable d'une région française, plus ou moins vaste selon le nombre de clients

¹⁷¹ L'absence de Lyon dans cette liste peut vraisemblablement être attribuée à l'influence locale d'un concurrent direct de Godin, Brachet et Richard, dont les usines sont implantées à Lyon.

¹⁷² Archives du Crédit lyonnais, DEEF 49117, Rapport du 17 avril 1925.

¹⁷³ Et la Corse qui, curieusement, est considérée comme un lieu d'exportation au même titre que l'Algérie...

¹⁷⁴ ADA, 83 J 1277, Correspondance avec l'Office national du Commerce extérieur, 15 octobre 1932.

¹⁷⁵ Colin l'estime en 1931 entre 200 000 et 300 000 francs (pour l'usine de Guise, donc sans tenir compte de la production de la succursale belge), soit environ 0,5% du chiffre d'affaires total. *Id.*

qu'elle comporte, ou d'un pays importateur comme les Pays-Bas. Ils sont chargés de démarcher les quincailliers afin de faire connaître les nouveaux modèles, qui sont également présentés lors des grandes foires – à Paris ou à Lyon – ou lors des expositions internationales, et de négocier les commandes à venir. Les ventes possèdent un caractère saisonnier : les consommateurs ayant tendance à acheter des appareils de chauffage au moment où la saison froide commence, vers septembre-octobre, c'est à ce moment-là que les quincailliers attendent la livraison des commandes passées de trois à six mois plus tôt. En tant que revendeurs, ces clients jouent eux-mêmes un rôle fondamental dans la réussite commerciale de la marque : en effet, si les représentants de la maison Godin ne sont apparemment pas multicartes, les quincailliers proposent en revanche dans leurs magasins des marques concurrentes. La confiance que le revendeur porte à la marque, le bénéfice que celui-ci espère en tirer, la place qu'il accorde aux appareils dans la vitrine de son magasin sont autant d'éléments qui contribuent – ou non – à la publicité faite à la Société du Familistère. Ce système commercial, qui concerne l'ensemble de la profession du chauffage, tend ainsi à une mise en concurrence directe des marques, et renforce les difficultés rencontrées par la Société dans sa lutte contre les autres fabricants¹⁷⁶.

Les revendeurs jouent donc eux-mêmes un rôle de représentants de la marque et contribuent à en faire la publicité. Cependant, l'entreprise s'adresse également directement aux consommateurs, à tous ceux qui, en fin de circuit, vont réellement choisir d'acheter les appareils. Déjà, avant-guerre, Louis Colin avait décidé de consacrer des dépenses croissantes à la publicité, par le biais d'affiches et de catalogues. Dans les années 1920, le gérant continue d'évoquer cette publicité pour laquelle les dépenses augmentent sans cesse, notamment en accentuant les participations de la Société à des foires nationales ou internationales qui permettent de faire connaître à la clientèle les nouveaux modèles récemment ajoutés aux catalogues¹⁷⁷. Cependant, cette activité publicitaire de l'entreprise ne doit encore rien aux techniques du *marketing* qui, à cette époque, commencent à se développer¹⁷⁸. Les quelques objets et affiches publicitaires conservés de cette époque mettent en avant soit la marque Godin dans son ensemble, soit plus précisément un type particulier d'appareil. Contrairement à l'avant-guerre, la plupart des nouveaux modèles reçoivent un nom qui permet à la clientèle de reconnaître et d'identifier à la fois ce modèle précis et la marque : les appareils s'intitulent ainsi Radiolette, Godinette, Chauffette, etc. Cette nouvelle stratégie qui apparaît dans le catalogue de 1927 permet une communication beaucoup plus facile : de toute évidence, il est plus efficace de faire la réclame de la « Godinette » que du « poêle n° 412 ».

¹⁷⁶ Cf *infra* p. 78.

¹⁷⁷ Comme par exemple, en Belgique, la foire de Liège à laquelle la Société participe pour la première fois en 1928. *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 7 octobre 1928.

¹⁷⁸ Marie-Emmanuel Chessel, *La publicité : naissance d'une profession (1900-1940)*, Paris, Ed. CNRS, 1998 et, du même auteur, *Histoire de la consommation*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 2012. Voir également Franck Cochoy, *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.



Illustration 2. Affiches publicitaires, fin des années 1920 (Coll. Patrick Nicolas, Familistère de Guise)

L'iconographie repose le plus souvent sur une imagerie assez classique, cuisinier ou femme au foyer devant ses fourneaux, rayons de soleil, quand l'affiche ne montre pas simplement un appareil, sans décoration¹⁷⁹. Quelques images plus originales peuvent cependant être citées, notamment une affiche des années 1920 reprenant le thème de la reconstruction pour mettre en valeur la « Chauffette ».

¹⁷⁹ Voir les exemples reproduits en annexe n° 17.



Illustration 3. Affiche publicitaire pour la « Chauffette », vers 1924 (Coll. Du Familistère de Guise)

Mises à part les appellations attribuées aux appareils, on peut dire que la stratégie commerciale de la Société reste dans les années 1920 assez traditionnelle, dans la droite ligne de l'avant-guerre.

Dans les années 1930, le nouveau gérant René Rabaux cherche à renouveler ce discours publicitaire de l'entreprise, afin d'affronter les conséquences de la crise économique et le renforcement de la concurrence. Le succès rencontré par la campagne publicitaire lancée en 1933, organisée autour de l'image d'un diable et d'un nouveau slogan (« Godin a domestiqué le feu »¹⁸⁰), suscite un certain nombre de modifications dont, en particulier, celui du logo de l'entreprise. Jusque-là, la société était représentée par un logo formé d'un « G » majuscule entourant une ruche, symbole traditionnel de la coopération, ainsi que d'un slogan pour le moins laconique : « Les poêles Godin sont les meilleurs et les moins chers ». Désormais, la marque s'affiche sur fond de flamme rouge, symbole encore aujourd'hui de l'entreprise Godin.

¹⁸⁰ Voir les reproductions d'affiches publicitaires en annexe n° 17.



Illustration 4. Evolution du logo de l'entreprise pendant l'entre-deux-guerres

À ce nouveau logo, s'ajoutent rapidement d'autres initiatives visant à moderniser le discours publicitaire de la firme : en août 1935, la Société entame la publication d'une brochure mensuelle intitulée *Les poêles Godin*. Uniquement destinée aux principaux clients, cette revue doit évoquer les « progrès de la fabrication » et les questions commerciales. Elle doit également proposer, à la manière d'un feuilleton, les grands épisodes de la vie de Godin, ainsi que des recettes de cuisine sélectionnées avec la collaboration du journal féminin *Culina*. Enfin et surtout, la brochure comportera « certains conseils » aux clients, « ayant trait à la fabrication, à la vente, à l'installation des appareils, etc. »¹⁸¹ : il s'agit donc de soumettre aux clients quincailliers un argumentaire de vente à destination des acheteurs.

Clairement, la gérance prend le parti de ne pas s'appuyer sur l'originalité sociale de la société : ni le logo, ni le slogan, ni même le nom de l'entreprise¹⁸² n'évoquent l'œuvre sociale ou le statut coopératif de la société. Le catalogue particulièrement luxueux publié en 1937, imprimé entièrement en couleurs et présentant les appareils les plus populaires ainsi que les dernières nouveautés, comporte ainsi un texte de trois pages présentant à la clientèle le fonctionnement de l'entreprise. Or, si ce document propose un bref récit de la vie du fondateur et décrit avec moult détails les différents ateliers de l'usine, il reste assez discret sur l'œuvre sociale en elle-même :

*« Les Etablissements Godin, dont la production peut atteindre 500 appareils par jour, appartiennent entièrement aux membres du personnel. La plupart sont logés, avec leur famille, dans des immeubles appartenant à l'usine et qui forment le « Familistère », véritable petite ville dotée d'institutions qui assurent aux travailleurs une vie agréable. »*¹⁸³.

La description de ces institutions est réservée à une autre publication, destinée celle-ci à l'Exposition internationale des arts et techniques, dans laquelle la Société met cette fois en avant son histoire et son originalité. Désormais, la publicité et la valorisation de l'œuvre sociale apparaissent comme deux domaines séparés : lorsqu'il s'agit d'intéresser la clientèle, la Société du

¹⁸¹ ADA, 83 J 1001, Editorial de la brochure n°1, août 1935.

¹⁸² Il est rare de voir sur les affiches le terme « Familistère », auquel on préfère le nom « ancienne maison Godin » ou la raison sociale liée à l'administrateur-gérant, « Colin et Cie » ou « Rabaux et Cie ».

¹⁸³ Société du Familistère de Guise, *Album couleur spécial à l'usine de Guise*, 1937.

Familistère met en avant de façon classique la qualité de sa fabrication, ses prix ou encore l'esthétisme de ses produits. Plus que jamais, il lui faut par conséquent innover pour se démarquer de ses concurrents.

Innovation et « goûts changeants » de la clientèle

Comme Louis Colin l'avait prévu, la reconstitution des modèles se révèle au cours des années 1920 un travail de longue haleine. Si, dans les premiers temps, il s'agit de se donner les moyens de reprendre au plus vite la fabrication, il apparaît clairement que, là encore, la gérance a fait le choix d'une reconstitution « à l'identique », en cherchant à retrouver l'ensemble du très vaste catalogue de 1914. En 1925 encore, le service des modèles est occupé à « reconstituer les étalons et modèles qui faisaient la renommée [de la marque] avant guerre » et s'apprête à entamer la reconstitution des modèles « régionaux », c'est-à-dire spécifiquement destinés aux clientèles de l'Est, de Paris ou de Lyon¹⁸⁴. Le dernier catalogue à être appelé « Album de reconstitution » est publié en 1927 : s'il compte désormais un certain nombre de nouveautés, il comporte avant tout de nombreux appareils déjà fabriqués avant-guerre. Si l'on compare les albums de 1913 et de 1937, qui sont tous deux des albums « de luxe », imprimés en couleurs, on constate que, hormis une évolution esthétique (moins de fioritures et plus de sobriété dans la décoration), les catalogues sont extrêmement semblables : on retrouve les mêmes catégories d'appareils (poêles, cuisinières, foyers, calorifères¹⁸⁵) et ceux-ci ont toujours *grosso modo* la même forme générale et le même type de fonctionnement.

Cela signifie-t-il que l'entreprise a renoncé à la stratégie d'innovation qui avait fait la fortune de son fondateur ? De fait, la modernisation du catalogue au cours des années d'après-guerre semble concentrée sur deux orientations principales : une évolution esthétique et une adaptation à la consommation énergétique qui, elle aussi, évolue. Bien que déclarée « à l'identique », la reconstruction provoque en effet de nombreux changements dans le mode de vie et l'habitat français. Dans la continuité d'une évolution entamée avant-guerre, le bois est de moins en moins utilisé pour le chauffage, au profit d'autres énergies plus calorifiques : le charbon sous toutes ses formes (coke, houille, anthracite), l'électricité, le gaz. En 1926, Louis Colin note que le chauffage central – qui, à l'époque, ne fonctionne pas nécessairement au gaz – tend à se développer « au détriment du chauffage d'appartement »¹⁸⁶ : cela signifie que les appareils traditionnels de la marque sont de moins en moins demandés par une clientèle qui se tourne vers le système de la chaudière alimentant une série de radiateurs.

¹⁸⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1925.

¹⁸⁵ Voir classification en annexe n° 15.

¹⁸⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1926.

Conscient de cette évolution, Louis Colin ajoute donc au catalogue ses propres appareils de chauffage central, tout en conservant la priorité aux appareils individuels : face à certains concurrents qui se sont progressivement spécialisés dans le chauffage central – on pense notamment à la Compagnie Nationale des Radiateurs ou à De Dietrich – il s'agit plus de multiplier l'offre que de réellement conquérir un marché. À l'inverse, le début des années 1930 est marqué par une petite révolution sur le plan énergétique, avec la commercialisation du gaz butane sous forme de bouteilles métalliques transportables¹⁸⁷ : cette innovation ouvre la perspective du chauffage et de la cuisine au gaz pour les centaines de milliers de ruraux qui ne sont toujours pas reliés à un réseau de distribution de gaz. L'importance de cette invention n'échappe pas aux dirigeants du Familistère qui, immédiatement, se positionnent pour proposer des appareils adaptés au butane : dès le mois d'octobre 1932, Louis Colin peut annoncer avoir « pris [sa] place » sur ce nouveau marché. L'année suivante, le nouveau gérant René Rabaux reste dans la continuité de son prédécesseur et accentue l'effort dans ce secteur : il affirme alors que la société Godin a été la première à proposer dans les foires des appareils fonctionnant – plus ou moins bien¹⁸⁸ – au gaz butane, ce qui lui a permis d'ores et déjà de prendre la première place sur ce marché. L'innovation n'a donc pas disparu des usines Godin qui se révèlent aptes à réagir immédiatement à l'apparition d'un nouveau combustible et donc d'une nouvelle clientèle potentielle. Cependant, il est clair que cette apparition du butane offre un nouveau souffle à une production qui peinait à se renouveler¹⁸⁹. Rabaux lui-même admet que, grâce à ces nouveaux appareils, la marque a « regagné la réputation de faire du nouveau »¹⁹⁰, réputation qu'elle avait apparemment perdue en se consacrant essentiellement à des modifications esthétiques et à la reconstitution des anciens modèles.

Ces changements esthétiques, cependant, représentent dans ces années d'après-guerre un enjeu plus important que la simple décoration. Il est frappant de constater dans les témoignages des contemporains, et notamment des représentants de commerce, un sentiment de surprise et de vague désapprobation face à l'apparition toute nouvelle d'un phénomène de consommation moderne. Les différents rapports des représentants de commerce soulignent ainsi, avec une certaine nostalgie, la tendance des acheteurs à changer rapidement leurs appareils pour un autre, plus neuf, plus efficace ou simplement plus beau :

¹⁸⁷ La Société pour l'utilisation rationnelle du gaz (URG) est fondée en avril 1931 par deux ingénieurs qui déposent la marque Butagaz (la société adoptera ce nom comme raison sociale dans les années 1970). En 1932 commence la commercialisation de la traditionnelle bouteille en acier bleu qui fera la renommée de la marque. La société URG est une filiale de l'entreprise américaine Shell. Voir Joost Jonker et Jan Luiten van Zanden, *A history of Royal Dutch Shell*, Oxford, Oxford University press, 2007.

¹⁸⁸ Rabaux reconnaît que les premiers appareils ont connu une « mise au point délicate ». On peut en conclure que les prototypes ont été présentés dans les expositions avant que les usines ne soient réellement capables de les produire, ce qui est fréquent dans la stratégie commerciale du Familistère.

¹⁸⁹ On ne peut que regretter l'absence, dans les archives, de données chiffrées qui permettraient de vérifier le succès rencontré par ces nouveaux appareils.

¹⁹⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

« Aujourd'hui, on ne fait plus réparer [...] et on change d'appareil, par goût du luxe, par orgueil, parce qu'un modèle émaillé devient laid à l'usage [...]. Bref, on change, pour avoir mieux que le voisin ! »¹⁹¹

Cette évolution de la consommation oblige, selon ce représentant, à davantage diversifier le catalogue sur le plan esthétique :

« Autrefois, le goût de la clientèle se fixait sur quelques types et vous étiez tranquilles pour de longues années. »¹⁹²

Désormais, au contraire, les acheteurs recherchent des styles esthétiques très variables et se tournent massivement vers les appareils les plus luxueux et les plus décorés. L'émaillage, en particulier, devient presque systématique, tandis que les appareils anciens, en fonte ordinaire, sont boudés par la clientèle¹⁹³. On pourrait ainsi multiplier les témoignages qui soulignent cette nouvelle tendance qui pousse les fabricants à renouveler rapidement leur offre en modifiant l'aspect extérieur des appareils selon « les goûts changeants de la clientèle »¹⁹⁴ : cette pression commerciale peut par conséquent être avancée pour expliquer la priorité accordée à l'esthétique sur l'innovation technique. Toujours est-il qu'à la veille de la crise économique, malgré le prix et le caractère utilitaire de ces appareils, « le chauffage [...] était devenu un article de mode, comme les chapeaux et toilettes de dames »¹⁹⁵.

Avec la crise, cette évolution consumériste connaît un brusque temps d'arrêt : les rapports des représentants signalent que désormais l'acheteur cherche à faire réparer ou se concentre sur les modèles simples et bon marché, ce qui doit permettre à l'usine de ralentir le rythme de sortie de nouveaux modèles. Mais, en contrepartie l'obligation de comprimer les prix de revient s'accroît : en effet, il s'agit désormais de proposer un catalogue plus réduit mais composé d'appareils peu chers, produits en grandes séries. Pour la gérance de la Société, il devient nécessaire de repenser la composition du catalogue et surtout l'organisation de la production, de façon à augmenter à la fois le rendement et la rentabilité de l'usine, ce qui suppose de rompre avec son fonctionnement traditionnel.

III. L'occasion manquée de la rationalisation

La période de la reconstruction apparaît marquée par une nette tendance à la continuité et par un désintérêt apparent vis-à-vis d'une éventuelle modernisation des usines. Cette attitude de la gérance du Familistère peut, entre autres, s'expliquer par la confiance exprimée à de nombreuses reprises en la santé et la prospérité de l'entreprise, qui présente dans les années 1920 des résultats

¹⁹¹ ADA, 83 J 1167, Rapport de R. Prud'homme (représentant en région parisienne), 12 novembre 1930.

¹⁹² *Id.*

¹⁹³ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 7 octobre 1928.

¹⁹⁴ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 6 octobre 1935.

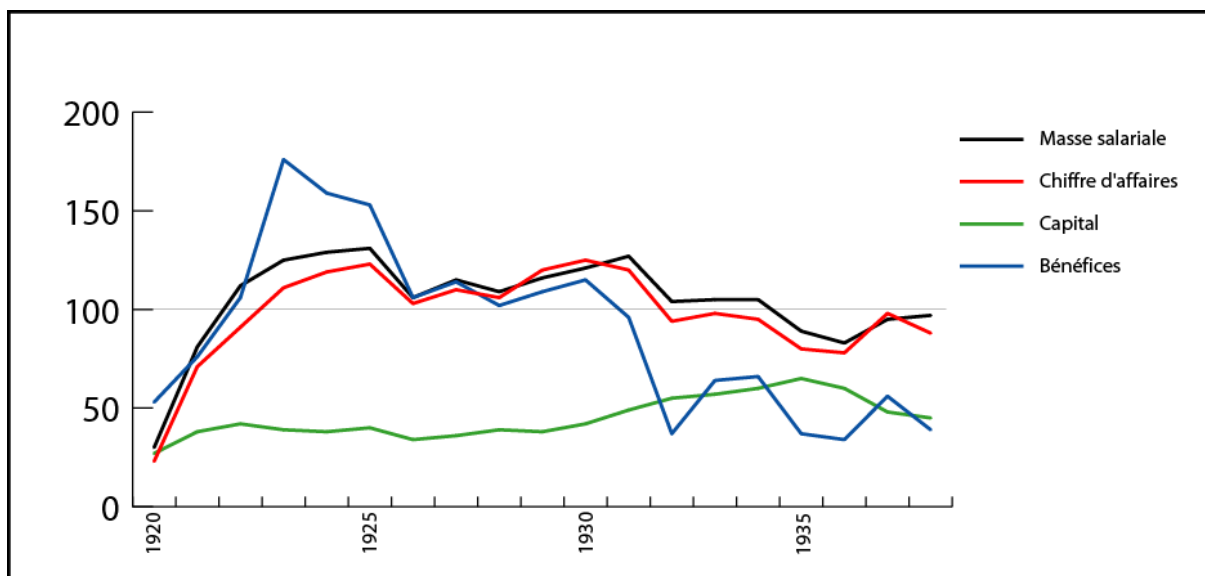
¹⁹⁵ ADA, 83 J 1167, Rapport de Louis Laviron (représentant pour le Sud-Est), 6 novembre 1934.

plus que satisfaisants. Négligeant les faiblesses structurelles de la Société, la gérance n'envisage par conséquent pas de remettre en cause son fonctionnement jusqu'à ce que la crise économique l'y oblige.

A. Une prospérité illusoire

Une prospérité non réinvestie

La rapidité de la reprise économique au lendemain de la guerre transparaît de façon frappante dans les discours de la gérance : dès 1921, Louis Colin juge la situation industrielle « excellente », bien que la reconstruction de l'usine comme du Familistère soit loin d'être achevée. Dès 1922-1923, les bénéfices, le chiffre d'affaires, les commandes ou la masse salariale ont tous rattrapé – en francs constants – voire dépassé leur niveau d'avant-guerre.



Graphique 7. Principaux indicateurs économiques (base 100=1913) (1920-1938)

Cependant, si l'on peut parler pour les années 1920 de prospérité retrouvée, le constat appelle un certain nombre de nuances : si l'on compare le chiffre d'affaires ou les bénéfices à ce qu'ils étaient avant-guerre, on ne retrouve pas le même phénomène de croissance. En effet, si les premières années de reconstruction sont marquées par une croissance extrêmement forte¹⁹⁶, liée à la fois à l'augmentation de la demande et à la reconstitution de l'appareil de production, on constate un ralentissement progressif de cette croissance et, à partir de 1926, une première crise commerciale. La fin de la reconstruction et la stabilisation du franc provoquent soudainement une chute de la demande qui se maintient désormais à un niveau proche de celui d'avant-guerre : de

¹⁹⁶ Les bénéfices augmentent en francs constants de près de 50% par an entre 1920 et 1923, et le chiffre d'affaires de presque 70% par an sur la même période. Voir graphiques en annexe n° 20a.

1926 à la crise économique en 1931, le chiffre d'affaires présente une croissance annuelle moyenne positive d'environ 5%, beaucoup plus modérée que dans la première moitié de la décennie, mais proche du rythme de croissance de la fin de la Belle Epoque.

Cette prospérité commerciale des années 1920 s'accompagne en même temps d'une certaine prospérité financière : la reconstruction s'effectuant à l'identique et grâce au dédommagement public, les amortissements sont restés intacts, bien que dévalorisés par l'inflation. Ce phénomène, combiné à la forte demande de la clientèle et à la disparition des stocks, dégage une trésorerie largement bénéficiaire qui, pendant plusieurs années, dispense la gérance de s'inquiéter de son fonds de roulement pour la première fois depuis des décennies. Cette aisance financière permet ainsi à la direction d'accorder à sa clientèle de plus longs délais de paiement ou de constituer chez certains gros clients des dépôts qui représentent un accroissement du stock¹⁹⁷.

Si ces différents indicateurs économiques et financiers révèlent la très bonne santé de l'entreprise dans ces premières années de reconstruction, il est frappant de constater que cette prospérité ne s'accompagne pas d'une volonté d'investissement dans la société. On l'a vu, aucun programme général de modernisation n'est envisagé avant la crise économique. De plus, on constate que l'essentiel des bénéfices dégagés lors de cette période de forte croissance sont redistribués au personnel et ne contribuent donc pas à augmenter l'autofinancement de l'entreprise. Ainsi, en 1922 et 1923, années les plus satisfaisantes de la période, la direction ne procède à aucune augmentation du capital social, malgré l'importance des bénéfices dégagés. Par la suite, la trésorerie se révélant de plus en plus réduite, la direction a recours à des augmentations de capital : celles-ci conservent cependant un caractère relativement modéré et ne suffisent qu'à compenser l'inflation de l'époque. Contrairement au chiffre d'affaires ou aux bénéfices, le capital ne réussit pas à retrouver son niveau d'avant-guerre. Autre signe de cette absence de réinvestissement, les immobilisations tout comme les amortissements présentent jusqu'aux années 1930 une tendance à la baisse (en francs constants), malgré la reconstruction progressive des bâtiments¹⁹⁸. De façon générale, les bénéfices dégagés par l'activité sont très majoritairement redistribués aux ouvriers : de 1921 à 1930, ce sont systématiquement plus de 60% des bénéfices « bruts »¹⁹⁹ qui sont distribués en espèces²⁰⁰. On constate ainsi l'absence de mise à profit de la prospérité des années 1920 pour augmenter le capital ou le fonds de roulement, la direction ne manifestant d'inquiétude vis-à-vis de la trésorerie qu'avec l'apparition des difficultés financières.

¹⁹⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 16 octobre 1921.

¹⁹⁸ Voir le graphique en annexe n° 21a.

¹⁹⁹ Rappelons que dans la comptabilité du Familistère, les bénéfices dits bruts correspondent aux profits dégagés avant amortissement et paiement des frais d'éducation et du compte « charges et revenus sociaux », à la composition non indiquée.

²⁰⁰ Voir le graphique en annexe n° 21b.

Comment expliquer cette politique de la gérance ? Peut-être faut-il parler d'un manque de prévoyance de la direction, qui comptait sur le maintien d'une forte demande ? Cette explication semble insuffisante, d'autant que Louis Colin est conscient, dans ses discours, du caractère éphémère et artificiel de la demande liée à la reconstruction²⁰¹. L'autre explication qu'il est possible d'avancer serait un souci de dégager d'importants bénéfices afin d'offrir au personnel une répartition annuelle très rémunératrice. Sous l'effet de l'inflation, ces bénéfices importants permettent une rotation plus rapide du capital. Ainsi, avant-guerre, les titres d'épargne remboursés avaient été distribués environ quinze ans plus tôt ; à partir de 1923, les titres remboursés ont une ancienneté maximale de deux ou trois ans, ce qui signifie que tous les titres distribués pendant la Belle Epoque ont été remboursés. Autrement dit, on se trouve dans une situation très différente d'avant la guerre : avant 1914, un travailleur retraité conservait encore pendant environ quinze ans des titres d'épargne qui lui étaient remboursés progressivement et qui, en attendant, lui rapportaient un intérêt fixe de 5% et une part de bénéfices proportionnelle. Dans les années 1920, ces titres sont remboursés beaucoup plus vite, ce qui veut dire que ce sont les travailleurs actifs qui possèdent le plus de titres, et non les retraités. Ce changement n'a aucun effet sur la gérance, puisque le nombre d'actions ne donne pas plus de droits dans la Société, mais bien sur la répartition de la richesse. En décidant de ne pas augmenter trop vite le capital, la gérance assure des remboursements importants qui représentent non seulement une prime de fin d'année particulièrement alléchante²⁰², mais aussi la garantie que les intérêts du capital reviennent en majorité aux travailleurs, et non aux retraités. Toute décision d'augmenter massivement le capital aurait signifié, à l'inverse, une année sans remboursement de titres – c'est-à-dire sans répartition en espèces – et donc un blocage des titres dans les mains des plus anciens : cela aurait pu d'autant plus provoquer le mécontentement des ouvriers que des revendications salariales ont déjà commencé à naître au sein de l'usine²⁰³.

Quelles que soient les causes de cette modération de l'autofinancement, les conséquences de cette stratégie apparaissent très vite : dès 1926, avec le ralentissement de l'activité, la gérance recommence comme avant guerre à déplorer des problèmes de trésorerie et se voit confrontée à la nécessité de raccourcir les délais de paiement accordés à la clientèle ou de réduire les stocks²⁰⁴. En effet, même si la trésorerie reste positive, il faut garder en mémoire le caractère saisonnier de la vente des appareils de chauffage : pendant une bonne partie de l'année, l'usine fonctionne sur ses propres ressources, en attendant un paiement massif pendant l'hiver. Malgré la qualité de la situation conjoncturelle des années 1920, le problème de trésorerie constaté avant guerre persiste.

²⁰¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 8 octobre 1922.

²⁰² Le taux de base de la répartition atteint en 1923 un maximum de 25,1%, ce qui signifie qu'un associé, qui a droit à deux parts, touche sur les bénéfices un peu plus de la moitié de son salaire annuel.

²⁰³ Cf *infra* p. 78.

²⁰⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1926.

À cette difficulté ancienne viennent par la suite s'ajouter de nouvelles lourdeurs, liées notamment au vieillissement progressif de l'appareil de production.

Une capacité de production limitée

L'absence de stratégie de modernisation de l'outillage, dont la reconstitution à l'identique des batteries de moulage est le meilleur exemple, entraîne tout au long des années 1920 de nombreuses conséquences tant sur les conditions de travail des ouvriers que sur la productivité des usines.

En effet, l'outillage semble avoir rapidement atteint les limites de ses capacités : derrière l'apparente prospérité des années 1920, se révèle une fabrication régulièrement insuffisante pour répondre à la demande de la clientèle. La lenteur avec laquelle est reconstruite l'installation de moulage – rappelons que la première batterie mécanique n'est terminée que fin 1927 – signifie que, pendant toute la période de très forte demande liée à la reconstruction, le moulage ne s'effectue qu'à la main ou sur de petites machines à mouler, donc avec une productivité limitée. C'est pour cette raison qu'en 1922 Louis Colin décide de faire reconstituer les batteries mécaniques, « les capacités de production rest[ant] insuffisantes par rapport aux commandes »²⁰⁵. L'absence de mécanisation du moulage n'est cependant pas la seule cause de cette insuffisance de la production, puisqu'en 1929 la gérance doit à nouveau reconnaître qu'elle a « les plus grandes difficultés à satisfaire la clientèle », comme d'ailleurs « dans toute période d'activité commerciale »²⁰⁶. La comparaison entre le nombre d'appareils commandés et expédiés montre effectivement une rupture entre l'avant et l'après-guerre : les commandes sont désormais beaucoup plus aléatoires d'une année sur l'autre et surtout on constate qu'une part non négligeable de ces commandes n'est pas satisfaite. Les comptes présentés en assemblée générale font d'ailleurs à partir de 1926 la différence entre les commandes de l'année et celles représentant le reliquat non satisfait des commandes de l'année précédente, reliquat qui représente parfois plus du quart du carnet de commandes total. Un certain nombre de ces commandes non satisfaites sont donc forcément annulées, ce qui joue en défaveur de la marque.

Ce phénomène est renforcé par une réputation de lenteur dans la livraison que soulignent de nombreux rapports des représentants de commerce :

*« Concernant les livraisons, vous savez mieux que moi ce qu'il en est. Entre nous, il faut vraiment que les clients soient patients. [...] Beaucoup, en commandant du Godin, savent qu'il ne faut ainsi dire pas compter dessus. En attendant, ils vendent autre chose, c'est de cette façon que, petit à petit, ils prennent l'habitude de s'adresser ailleurs. »*²⁰⁷

²⁰⁵ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 8 octobre 1922.

²⁰⁶ *Id.*, 6 octobre 1929.

²⁰⁷ ADA, 83 J 1167, Rapport d'Edgar Colin (représentant pour la région parisienne), 18 novembre 1937.

Les représentants signalent notamment le trop grand laps de temps qui sépare la présentation des nouveaux modèles dans des foires ou expositions et leur fabrication réelle en série : impatiente d'attirer l'attention des consommateurs sur ses nouveaux spécimens, la Société du Familistère semble apparemment trop anticiper la demande et finit par recevoir des commandes bien avant d'être réellement prête à les faire fabriquer, d'où de nouveaux délais de production.

Comment expliquer ce phénomène ? Dans le journal communiste local, *L'Exploité*, les ouvriers syndiqués évoquent l'absence de modernisation des machines, qui sont présentées comme dépassées²⁰⁸. Mais, s'il apparaît clairement que les usines de Guise comme de Bruxelles sont incapables de produire plus ou plus vite, c'est avant tout parce que le système de fabrication, reconstruit sur le modèle d'avant-guerre, correspond à une production quasi artisanale. Outre l'ancienneté du matériel de production, l'organisation du travail paraît, en ces années 1930, profondément archaïque. Les ingénieurs du cabinet Wallace Clark, spécialiste de la rationalisation des usines auquel René Rabaux fait appel en 1936, décrivent dans leurs rapports sur l'usine bruxelloise une production qui semble ignorer le principe taylorien de la division du travail²⁰⁹. Au fil des rapports, apparaissent des ateliers non organisés, où seuls « quelques anciens collaborateurs » connaissent l'ensemble des modèles utilisés pour la coulée du métal ainsi que leur lieu de rangement, des ateliers dans lesquels les ouvriers, en particulier les fondeurs et les monteurs, s'occupent systématiquement d'un seul appareil :

*« A l'heure actuelle, il est de coutume à la fonderie que chaque mouleur fasse complètement tout le travail, [c'est-à-dire] préparation des châssis, préparation des moules, manutention des couches, coulées (il va lui-même au cubilot chercher la charge de fonte nécessaire), démoulage, casse des masselottes. »*²¹⁰

De la même manière, au montage, un ouvrier est chargé à lui seul de la mise en place de tous les accessoires, charnières, poignées, etc., avant de s'occuper de l'appareil proprement dit, le tout avec de multiples va-et-vient entre son établi – où se trouvent ses outils – et l'emplacement de l'appareil, pendant que les apprentis se trouvent parfois désœuvrés.

Plus encore que le désir de la direction de reconstruire à l'identique, cette organisation du travail qui s'appuie essentiellement sur le savoir-faire des ouvriers les plus anciens et les plus qualifiés apparaît comme un obstacle à toute accélération du rythme de production et à toute diminution du prix de revient dont l'évolution repose avant tout sur la productivité individuelle des meilleurs ouvriers. En généralisant progressivement le salaire aux pièces, Louis Colin puis René Rabaux ont cherché à rémunérer et donc à stimuler la croissance de cette productivité ouvrière. Cependant, il semble que, non seulement ces mesures salariales n'aient pas eu l'effet

²⁰⁸ *L'Exploité*, 13 janvier 1934.

²⁰⁹ Cf *infra* p. 78.

²¹⁰ ADA, 83 J 1945, rapport du 21 février 1936.

escompté sur la rapidité de production ou sur le prix de revient, mais qu'au contraire elles aient créé une certaine pression sur le rythme de travail qui affecte la qualité de la fabrication.

En effet, presque tous les rapports annuels de représentants de commerce qui nous sont parvenus soulignent une dégradation de la qualité des appareils qui provoque une multitude de réclamations, portant notamment sur le montage mais surtout sur l'émaillage des pièces. Devenu systématique avec l'évolution des goûts de la clientèle qui n'achète plus les anciens appareils en fonte brute, l'émaillage reste une opération d'autant plus difficile que la couche d'émail multicolore obtenue doit non seulement résister à la chaleur – c'est une évidence – mais aussi aux multiples coups reçus lors du transport. Edgar Colin, représentant en région parisienne, signale ainsi en 1932 que presque « aucun appareil n'arrive intact » dans les magasins de la capitale²¹¹. Le même, en 1934, affirme que cette mauvaise qualité récurrente de l'émaillage a fait perdre à la marque toute sa réputation en matière de cuisinières. Pour expliquer ce phénomène, les ouvriers évoquent la qualité du matériel – de vieux fours à gaz qui ne chaufferaient pas suffisamment le métal pour que l'émaillage tienne – et surtout accusent la direction de trop pousser le rendement des ouvriers : par manque de personnel, les pièces seraient nettoyées trop vite à la sortie de la fonderie, entraînant une mauvaise adhérence de l'émail²¹². De son côté, la direction s'attache à résoudre ce problème en imposant des pénalités financières pour malfaçon²¹³ et en cherchant à améliorer la qualité de l'émail utilisé, notamment en se tournant vers les produits sans plomb : il s'agit là, non seulement de diminuer les cas d'intoxication au plomb (le saturnisme) qui se multiplient chez les ouvriers, mais aussi d'anticiper une loi interdisant les émaux au plomb, mise à l'étude depuis 1929²¹⁴. L'atelier d'émaillage apparaît ainsi comme un élément important de l'argumentation des syndicats, qui contestent à la fois l'ancienneté de l'outillage et la pression exercée sur le rendement ouvrier, considérant ces deux phénomènes comme nuisibles pour les conditions de travail. De fait, *L'Exploité*²¹⁵ se révèle riche en articles, systématiquement hostiles à la direction, évoquant ces conditions de travail. On se souvient que celles-ci avaient reçu toute l'attention de Godin qui, en installant douches, surveillance médicale et rotation des postes, avait cherché à limiter la pénibilité et la dangerosité du métier. Les réclamations qui apparaissent régulièrement dans *L'Exploité* semblent indiquer une dégradation de ces conditions de travail. Les auteurs des articles évoquent ainsi le manque d'aération des ateliers qui entraîne la stagnation des nuages de poussières ou force les ouvriers à enlever, l'été, certaines tuiles du toit pour respirer plus à l'aise et diminuer la température. À l'inverse, l'hiver, la fabrication est parfois retardée par la nécessité de faire d'abord dégeler le sable de moulage avant de pouvoir l'utiliser. Les articles évoquent également le danger encouru par les ouvriers qui doivent scier manuellement des

²¹¹ ADA, 83 J 1167, rapport du 19 novembre 1932.

²¹² *L'Exploité*, 13 janvier 1934.

²¹³ *Id.*, 20 janvier 1934.

²¹⁴ *Assemblée générale du Syndicat général des fondeurs de France*, 1^{er} juin 1929.

²¹⁵ Rappelons qu'il s'agit du journal communiste local, dans lequel s'expriment les militants CGTU de l'Association.

feuilles d'amiante ou par ceux qui travaillent avec des émaux au plomb. De façon générale, les syndiqués qui rédigent ces articles déplorent des mesures d'économies, qui rendent le travail plus difficile, et réclament à grands cris une rénovation et une modernisation de l'outillage, pour le bien des ouvriers et de l'entreprise elle-même.

La prospérité des années 1920 dissimule mal la persistance et l'aggravation de pesanteurs industrielles dont on avait pu percevoir la naissance à la veille de la Grande Guerre. Déjà écorchée, la réputation de la marque Godin apparaît lors de la crise économique fortement dégradée : réputation de livrer lentement, de proposer peu de réelles innovations, de vendre des produits d'une qualité douteuse à des prix supérieurs à la concurrence... Le tableau qui ressort des archives semble très noir et sous-entend que la marque doit essentiellement sa survie à son ancienneté, à la célébrité de son nom et surtout à la fidélité de sa clientèle de quincailliers qui n'hésite pas à exiger en retour des remises difficiles à financer. C'est certainement un tableau qui demande à être relativisé, puisque la Société, après tout, reste une des premières du marché, et parvient à rester (faiblement) bénéficiaire malgré la crise : il semble avant tout révélateur d'un sentiment de décadence ressenti par certains membres de l'Association. Bien que motivés par des intérêts divergents, ouvriers comme représentants de commerce réclament une modification de l'organisation du travail et une modernisation de l'appareil de production. À l'arrivée en 1933 de René Rabaux à la tête de l'entreprise, la question de la modernisation des usines se pose de façon cruciale.

B. Une rationalisation de crise

Crise et stratégie commerciale : rupture ou continuité ?

La crise économique qui frappe les Etats-Unis en octobre 1929 ne touche pas immédiatement l'Europe : ce n'est qu'à partir de 1931 que l'économie française est touchée. Des deux usines de la Société du Familistère, c'est la succursale bruxelloise qui est la première et la plus touchée par la crise économique : dès 1930, ses bénéfices chutent de presque 35%. Le phénomène n'a rien de très surprenant, dans la mesure où l'économie belge est dans son ensemble atteinte plus rapidement que celle de la France. Mais, au sein de l'Association, il apparaît clairement que la succursale de Bruxelles est, plus encore que l'usine de Guise, affaiblie par ses propres retards. Négligeant le caractère international de la crise économique, Louis Colin propose une analyse très classique de la crise²¹⁶, présentant ces difficultés comme le résultat de la surproduction issue de « la mégalomanie née de la facilité des affaires »²¹⁷ et d'une « sous-

²¹⁶ Laurent Commaille, « La tête dans le sable. Perception de la crise économique au début des années trente dans les entreprises des secteurs traditionnels en France », in Laurent Commaille (dir.), *Entreprises et crises économiques au XXème siècle*, Metz, CRULH, 2009, pp. 61-78.

²¹⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1932.

consommation qui est, [selon lui] tout simplement le retour à l'état normal après des besoins inconsidérément accrus »²¹⁸. Face à ce qui n'est à ses yeux que la fin d'un cycle économique, une crise de réajustement liée au ralentissement de la demande et à la fin de la reconstruction, Colin se réjouit de n'avoir pas cherché à « agrandir les usines » et à exagérer sa propre production, et met en place des mesures traditionnelles. Licenciements, chômage partiel, baisse des prix et multiplication des nouveaux modèles sont, comme avant-guerre, les remèdes utilisés par la gérance pour contrer la faiblesse de la demande et la forte concurrence qui en résulte.

La tendance à la baisse des prix et à l'accord de grosses remises aux principaux clients fait « dans bien des cas travailler à perte » : effectivement, on constate à partir de 1931 une chute brutale de la marge bénéficiaire²¹⁹ particulièrement marquée pour l'usine de Bruxelles.

		1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
Guise	Bénéfices bruts	100	118	106	43	73	75	43	39	63	42
	Chiffre d'affaires	100	106	108	83	89	86	74	71	85	76
	Marge bénéficiaire (en %)	14,3	15,8	13,9	7,5	11,8	12,3	8,2	7,7	10,5	7,8
Bruxelles	Bénéfices bruts	100	66	27	0,56	5,6	13,5	1	6	11	16
	Chiffre d'affaires	100	99,8	68	61	54	51	36	42	68	60
	Marge bénéficiaire (en %)	17,1	11,3	6,9	0,15	1,7	4,5	4,8	2,4	2,8	4,6

Tableau 9. Evolution des bénéfices et du chiffre d'affaires par usine (1929-1938) Base 100 = 1929

Celle-ci voyait déjà, depuis 1923, sa marge bénéficiaire diminuer régulièrement ; mais avec la crise, les bénéfices industriels bruts passent de 17% du chiffre d'affaires en 1929 à 0,15% en 1932. Cette chute particulièrement spectaculaire – qu'on retrouve de façon beaucoup moins marquée à Guise – révèle une profonde inadéquation entre les prix de vente et le coût réel de production des appareils, ou « prix de revient ». Soit le prix de vente est trop bas, soit les appareils coûtent trop cher à fabriquer, les deux phénomènes ne s'excluant évidemment pas l'un l'autre. Dans le cas de la Société du Familistère, on constate leur présence simultanée : la baisse forcée des prix de vente et la nécessité d'améliorer le prix de revient sont toutes deux des thèmes récurrents des discours de la gérance.

Avec l'apparition de la crise économique, l'entreprise voit ses commandes chuter brutalement : placée dans l'obligation d'accentuer le démarchage des clients, quincailliers et grossistes, la direction commerciale doit multiplier les offres de remise et se voit contrainte d'accepter les conditions posées par ses clients. Ceux-ci exigent une baisse des prix qui leur permette d'augmenter leurs propres marges ou encore des délais de paiement plus importants, et

²¹⁸ *Id.*, 4 octobre 1931.

²¹⁹ Rappelons qu'il s'agit du rapport entre les bénéfices et le chiffre d'affaires.

refusent de constituer des stocks ou des dépôts, qui doivent rester à la charge des fabricants. Ces exigences pénalisent gravement la trésorerie de l'entreprise au moment où ses bénéfices ne lui permettent plus de poursuivre sa politique d'augmentation du capital. Mais cette absence de stocks chez la clientèle signifie que le fabricant doit désormais livrer à la demande, ce qui suppose une fluidité et une rapidité de réaction aux commandes beaucoup plus importantes. Cette nouvelle exigence se révèle apparemment incompatible avec la stratégie commerciale de la société qui repose sur l'extrême diversification du catalogue et la fabrication en petites séries.

Cette caractéristique de la production, dont nous avons vu qu'elle était un héritage de la stratégie originellement mise en place par Godin, n'est pourtant, dans les premiers temps, pas remise en cause par la crise économique. Au contraire, en 1931-1932, en réponse aux premiers signes de ralentissement économique français,

« le service des modèles [fournit] un gros effort pour présenter une quantité de nouveaux modèles, répondant ainsi à l'avalanche de nouveautés produites par la concurrence »²²⁰.

Cette expression d'« avalanche des modèles » est également utilisée par certains représentants de commerce qui appellent la Société à réduire son catalogue : selon eux, les changements de modèles sont trop rapides pour permettre l'attachement de la clientèle au style de la marque²²¹ et, de plus, la multiplication des appareils accentuent la tendance des revendeurs à refuser de stocker²²². Le conseil qui ressort de ces différents rapports des représentants de commerce est de modifier profondément la stratégie commerciale, de réduire l'offre à quelques appareils par catégorie (cuisinières, poêles, calorifères, etc.), avec pour chaque catégorie au moins un appareil très bon marché pour les consommateurs touchés par la crise, et en compensation une production plus rapide et en plus grandes séries.

René Rabaux, en accédant à la gérance en 1933, semble conscient de cette trop grande dispersion du catalogue : d'après Delabre et Gauthier, il aurait ainsi constaté que la série des cuisinières avait pu atteindre jusqu'à 6 000 variantes en comptant toutes les options possibles²²³. Si cette constatation est suivie d'une volonté de limiter le catalogue et en particulier d'en retirer les appareils les plus anciens et les moins fabriqués, René Rabaux n'en demeure pas moins dans la droite ligne de ses prédécesseurs : les représentants parlent toujours d'avalanche de modèles, et l'administrateur-gérant pousse chaque année le service des modèles à créer de nouveaux spécimens. Poursuivant la tradition commerciale héritée de Godin, Rabaux continue à estimer nécessaire d'anticiper la demande « changeante » de la clientèle et donc de multiplier l'offre. C'est dans l'optique de conquérir de nouveaux clients qu'il envisage également de nouvelles

²²⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 2 octobre 1932.

²²¹ ADA, 83 J 1167, Rapport d'Edgar Colin, 21 novembre 1934.

²²² *Id.*, 18 novembre 1935.

²²³ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1151.

productions, comme les appareils au butane ou même des réfrigérateurs, dont certains fabricants américains lui proposent des brevets²²⁴, ou encore des productions d'ordre militaire, comme des grenades, qui sont entamées à partir de 1939 en préparation du conflit²²⁵.

En l'absence de toute standardisation de la production, il est impossible pour la direction d'envisager une application complète des méthodes américaines, et notamment du travail à la chaîne qui suppose pour être rentable une production en séries longues. Néanmoins, René Rabaux, conscient de la nécessité de rendre plus fluide la production, décide à partir de 1936 – lorsqu'il apparaît clairement que la crise va durer – de recourir à ces méthodes issues d'outre-Atlantique pour moderniser d'abord l'usine de Bruxelles, la plus touchée par la crise, puis celle de Guise.

Une rationalisation tardive et incomplète

Au fur et à mesure de l'avancée de la crise, le décalage entre la succursale de Bruxelles et l'usine de Guise paraît de plus en plus marqué²²⁶ : alors que le chiffre d'affaires et les bénéfices de l'usine française connaissent des périodes d'amélioration, notamment en 1933-1934 et à nouveau en 1936-1937, les résultats belges se révèlent beaucoup plus inquiétants. Ce n'est qu'à partir de 1937 que le chiffre d'affaires de la succursale bruxelloise renoue avec la croissance, mais sans que les bénéfices suivent réellement le mouvement. Signe de ce décalage entre le produit des ventes et les bénéfices, la marge bénéficiaire, tombée à 1,5% en 1932, ne dépasse jamais 5% au cours des années 1930, loin des 20% et plus affichés lors de l'après-guerre. Légèrement déficitaire tout au long de la crise, sauf en 1934, l'usine belge en subit pourtant de plein fouet les effets, dont entre autres les licenciements : de 1930 à 1935, l'usine passe de 773 à 331 ouvriers, soit une baisse de plus de 55% de son effectif.

Plusieurs causes peuvent être avancées pour expliquer la gravité de cette situation : la gérance, d'une part, reconnaît avoir perdu une part de marché importante en Belgique même, en raison de la concurrence nationale et internationale qui y fait rage. D'autre part, la crise remet lourdement en cause les exportations, essentiellement dirigées vers les Pays-Bas, qui représentent, nous l'avons vu, la quasi-totalité du commerce extérieur de la Société du Familistère. En effet, à l'instar de la plupart des pays développés qui souhaitent privilégier leur production nationale, les Pays-Bas font le choix d'un protectionnisme douanier qui rend de moins en moins rentables les expéditions internationales. Pour conserver le marché, la gérance envisage pendant un temps de sous-traiter la fabrication à une petite fonderie hollandaise ; mais comme avant-guerre, le projet reste mort né²²⁷. De plus, la gérance avance pour expliquer les mauvais résultats de l'usine belge

²²⁴ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 9 novembre 1934. Sans accepter l'offre, Rabaux affirme qu'il « considère toujours qu'un article de ce genre peut fort bien entrer dans le cadre de nos fabrications ». C'est fort de cette conviction que, dans les années 1950, il finit par se lancer dans cette nouvelle fabrication. Cf *infra* p. 78.

²²⁵ Cf *infra* p. 78.

²²⁶ Cf tableau p. 78 et graphiques en annexe n° 22.

²²⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1935.

l'argument de la mauvaise qualité du personnel, décrit comme peu qualifié ou trop âgé²²⁸. En 1936, René Rabaux reconnaît la « nécessité de moderniser une usine devenue une charge »²²⁹, puisque ses déficits amenuisent les résultats de Guise. Si la rationalisation de l'entreprise commence à Bruxelles, c'est donc parce que la succursale est la plus en difficulté des deux usines. De façon plus inavouable, il s'agit aussi de prendre le moins de risques possible en ne se lançant pas à l'aveuglette dans un bouleversement de l'usine principale. Devant le conseil de gérance René Rabaux considère ainsi que la modernisation de l'usine belge sera avant tout une « expérimentation » qu'il sera éventuellement possible d'étendre aux ateliers de Guise, en cas de réussite²³⁰.

Au début de l'année 1936, René Rabaux décide de faire appel à un des nombreux bureaux de conseil en organisation qui se développent en France pendant l'entre-deux-guerres²³¹. Malgré l'existence de nombreux cabinets français, il s'adresse directement à Wallace Clark, ingénieur américain ayant acquis une solide réputation en Europe où il a avant tout cherché à diffuser les méthodes de *planning* inspirées par les travaux de Gantt. Les archives dont nous disposons ne nous permettent pas de préciser dans quelles conditions Rabaux et le cabinet Clark ont été mis en contact : par démarchage du cabinet ou au contraire sollicitation de l'entreprise ? Sur les conseils d'autres industriels ? Grâce aux publications du cabinet ? Toujours est-il que Rabaux semble avoir avant tout recherché les services d'un établissement célèbre, auquel il puisse accorder sa confiance ; c'est en tout cas ainsi qu'il présente sa démarche aux associés :

*« Suivant les méthodes scientifiques modernes, nous avons fait appel à des ingénieurs spécialistes d'organisation d'usines, universellement réputés. »*²³²

La « méthode Clark », telle que les ingénieurs du cabinet la surnomment, repose essentiellement sur deux aspects : le contrôle budgétaire et le *planning*²³³. Le *planning* apparaît comme sa principale caractéristique : il s'agit d'une méthode d'organisation reposant sur la prévision et le contrôle continu de la production. Atelier par atelier, doivent être établis des graphiques de prévision – conçus d'après le diagramme de Gantt – qui permettent de connaître à l'avance le travail attribué à chaque atelier et de confronter ces prévisions aux résultats obtenus. Autrement dit, il s'agit de définir pour chaque étape de la fabrication un programme de travail précis et, dans le même temps, d'établir un système de contrôle de l'exécution de ces programmes.

²²⁸ *Id.*, 6 octobre 1929.

²²⁹ *Id.*, 4 octobre 1936.

²³⁰ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 24 décembre 1935.

²³¹ Aimée Moutet, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Ed. de l'EHESS, 1997, pp. 211-223.

²³² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1936.

²³³ ADA, 83 J 1860, brochure distribuée par Wallace Clark, sd.

Dans le cas de l'usine de Bruxelles, les ingénieurs qui se rendent sur place se chargent d'abord de rétablir dans les ateliers une organisation plus proche du bon sens que du taylorisme, et en particulier d'obtenir un rangement méthodique des milliers de modèles et châssis qui, apparemment, sont entreposés sans logique dans la fonderie²³⁴. Puis ils mettent en place une plus grande division du travail, afin que les ouvriers qualifiés, fondeurs ou monteurs, se concentrent sur un nombre limité d'activités, laissant aux apprentis ou aux manœuvres les tâches de transport ou de préparation des différentes pièces. Enfin, ils établissent pour chaque pièce et chaque tâche un chronométrage précis nécessaire au calcul des prévisions de production. La mise en place du *planning* dans une usine au fonctionnement traditionnel ne repose donc pas uniquement sur la mise en place d'un bureau de surveillance ou sur la rédaction de programmes journaliers de fabrication : les ingénieurs présents à Bruxelles introduisent en même temps une plus grande division du travail, une forte spécialisation des ouvriers qu'on pousse à travailler en séries – c'est-à-dire façonner toujours les mêmes types de pièces et non plus monter des appareils entiers – et enfin le chronométrage, condition indispensable non seulement à la prévision de la fabrication, mais aussi à la rémunération à la pièce des ouvriers.

En complément de ce système de prévision du travail, la méthode Clark repose également sur un contrôle budgétaire : il s'agit du même principe de prévision et de contrôle permanent de l'adéquation entre les prévisions et les résultats, mais cette fois appliqué aux dépenses de chaque atelier et aux frais généraux dans leur ensemble. Ce principe du bilan prévisionnel, issu des Etats-Unis, est essentiellement diffusé en France, à partir de 1932, par le bureau de Wallace Clark dont il est la spécialité²³⁵. Caractéristique des méthodes d'organisation choisies par les industriels en réponse à la crise, ce contrôle budgétaire apparaît à la fois comme un moyen d'anticiper les dépenses et donc d'éviter une trésorerie déficitaire, d'adapter la production à la fois aux commandes et aux prix, très fluctuants, et enfin de réduire considérablement frais généraux et prix de revient.

On comprend, dès lors, tout l'intérêt que pouvait porter la gérance à un tel programme de rationalisation. Cependant, il est important de remarquer que Wallace Clark lui-même, en 1927, présentait sa méthode de *planning* comme « le complément nécessaire à la production à la chaîne »²³⁶. Le système de prévision, tant du travail que du prix de revient, vise en effet à mieux coordonner les commandes et la production et à fluidifier le processus de fabrication, ce qui était le principe même de la chaîne de travail. Les ingénieurs du cabinet américain proposent bien de supprimer, dans l'usine belge du Familistère, le système de transport par wagonnets pour le remplacer par des chariots élévateurs qui auraient l'avantage de pouvoir s'approcher des machines : les ouvriers n'auraient ainsi plus à transporter eux-mêmes les pièces depuis leur établi

²³⁴ ADA, 83 J 1945, rapport du 19 mars 1936.

²³⁵ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., pp. 260-267.

²³⁶ *Id.*, p. 285.

jusqu'aux rails. Mais ce système de transport d'atelier en atelier n'est en rien une application du fordisme, qui aurait nécessité des investissements beaucoup plus importants que les honoraires demandés par le bureau Wallace Clark en 1936 – environ 176 500 francs courants, soit 16% des bénéfices nets et 0,5% du chiffre d'affaires total des deux usines²³⁷. Dans sa thèse consacrée à la rationalisation industrielle dans l'entre-deux-guerres, Aimée Moutet a montré que cette attitude n'avait rien d'exceptionnel et que, contrairement aux préceptes de son propagateur, le *planning* avait souvent suscité l'intérêt d'entreprises ne produisant pas à la chaîne ni même, parfois, en séries. La « méthode Clark » semble avoir été considérée par de nombreuses sociétés de moyenne importance, comme celle du Familistère, comme un moyen de réorganiser leurs usines tout en évitant les investissements coûteux que supposait l'application complète des « méthodes scientifiques modernes », comme les appelait Rabaux.

Alors que la réorganisation de l'usine de Bruxelles progresse, le bureau de conseil entame l'étude de l'usine de Guise et adresse, en août 1936, la même proposition d'intervention que pour l'usine belge²³⁸. Cependant, après avoir obtenu un rapport complet des ingénieurs sur les besoins de l'usine française, et après de longues hésitations, René Rabaux remercie Wallace Clark de ses services et annonce son intention de mettre en place son propre plan de réorganisation de l'usine²³⁹. Ce programme, vraisemblablement présenté à l'automne 1937, « s'inspire fortement des méthodes Wallace Clark appliquées à Bruxelles, mais [avec] dans la pratique des réalisations assez différentes »²⁴⁰. Pourtant, à le lire, la différence avec la méthode de Wallace Clark semble peu importante. Même si les termes de « *planning* » ou de « contrôle budgétaire » n'apparaissent pas, on retrouve les mêmes principes d'organisation. Le plan proposé par René Rabaux repose en effet sur quatre grandes idées : d'abord, un réaménagement des ateliers, par l'amélioration du magasinage (établissement d'une nomenclature par pièce pour améliorer leur rangement) et l'instauration d'un système mécanisé de transports des pièces entre les ateliers. Cette première étape vise surtout à diminuer les stocks, qui ont le double défaut de peser sur la trésorerie et de provoquer de nombreuses casses (les pièces émaillées étant particulièrement fragiles). La deuxième étape revient à instaurer un *planning* qui ne dit pas son nom : il s'agit de mettre en place un système de commandes internes, partant de la direction centrale de la fabrication, sous la forme de feuilles journalières de travail dont la réalisation serait contrôlée quotidiennement de façon à comparer résultats et prévisions. On retrouve bien là le principe du *planning*. Le troisième point est, lui aussi, une appropriation de la méthode Clark, mais avec cette fois une plus grande différence : il s'agit d'établir quotidiennement le prix de revient des appareils par le biais d'un relevé journalier des dépenses en matières premières et en salaires. *A priori*, René Rabaux ne

²³⁷ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 4 février 1936.

²³⁸ ADA, 83 J 1945, courrier de Wallace Clark à la société du Familistère, 19 août 1936.

²³⁹ *Id.*, Courrier de René Rabaux à l'agence Wallace Clark, 9 novembre 1937.

²⁴⁰ ADA, 83 J 1860, Rapport de René Rabaux au conseil de gérance « sur la nécessité de la centralisation de l'organisation du travail dans l'usine », sd.

semble pas souhaiter mettre en place de bilan prévisionnel, mais seulement une surveillance accrue des frais généraux afin de repérer les ateliers ou les étapes de fabrication les plus dépensiers, sur lesquels il serait donc possible de réaliser des économies. Enfin, la dernière étape de ce programme repose sur ce qui reste la principale action de la gérance en matière de rationalisation, à savoir l'amélioration du rendement individuel des ouvriers²⁴¹.

Le programme de rationalisation que Rabaux présente à ses directeurs à l'automne 1937 apparaît donc bien comme une version au rabais de la méthode Wallace Clark : la réorganisation des ateliers devra se faire sans mécanisation et sans création d'un bureau d'études pour prévoir et surveiller le prix de revient, bref sans investissements conséquents. L'incapacité de l'entreprise à mobiliser par elle-même un financement suffisant et sa volonté de ne pas recourir à une aide extérieure peuvent expliquer cette modernisation au moindre coût. Mais est-ce le souci de faire des économies qui explique que ces changements n'aient pas été confiés, à Guise comme à Bruxelles, à des spécialistes ? Il est vrai que la gérance attribue au coût des honoraires et surtout au bouleversement temporaire des ateliers la chute de la marge bénéficiaire de Bruxelles et ses résultats déficitaires. Mais ce ne sont pas tant les honoraires demandés – qui sont légèrement plus élevés pour Guise que pour Bruxelles²⁴² – que des considérations internes à l'entreprise qui motivent ce choix. Si les ouvriers syndiqués manifestent en général une hostilité marquée au principe de la rationalisation « scientifique », il est surprenant de constater qu'il existe aussi au sein de la Société une forte réticence provenant des directeurs et chefs de service, qui ont sur ce point une beaucoup plus grande influence que les ouvriers.

De multiples résistances

Au sein de l'usine de Guise, le seul syndicat représenté à partir des années 1920 est la CGT-Unitaire (ou CGTU), d'obédience communiste, qui réunit l'essentiel des suffrages lors des élections propres à l'Association. Sa position, à Guise, est entièrement alignée sur la ligne centrale : la rationalisation industrielle n'est pas contestée par principe, mais seulement lorsqu'elle est utilisée pour le seul profit de l'entreprise, et non dans l'intérêt des ouvriers. Ainsi, *L'Exploité* dénonce régulièrement une rationalisation « capitaliste », réalisée « sur le dos des ouvriers »²⁴³ à laquelle le journal oppose l'exemple de la Russie soviétique, où la rationalisation « se fait au profit des travailleurs »²⁴⁴. Mais la position de la CGTU, sur le plan national comme local, reste avant tout concentrée sur les questions salariales, « point central de son agitation » dans le cadre « de la lutte contre la rationalisation capitaliste »²⁴⁵. Les syndicalistes de l'usine de Guise se

²⁴¹ Cf *infra* p. 78.

²⁴² Le devis présenté en août 1936 estime le coût des opérations à 215 000 francs, contre 176 500 dépensés pour l'usine de Bruxelles. CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 26 août 1936.

²⁴³ *L'Exploité*, 1^{er} septembre 1934.

²⁴⁴ *Id.*, 22 juin 1929.

²⁴⁵ « La rationalisation capitaliste », *La Vie ouvrière*, mars-juin 1929. Articles cités par Aimée Moutet, *Les logiques..., op. cit.*, p. 189.

mobilisent donc essentiellement en faveur d'une augmentation des salaires ou pour suivre les mots d'ordre nationaux, mais aucun mouvement social, ni provoqué ni spontané, ne se déclenche pour contester le programme de rationalisation de René Rabaux. À Guise, malgré la violence de certains articles, la résistance ouvrière à la rationalisation semble être restée, avant comme pendant la crise économique, une position de principe sans réelles conséquences internes.

De façon surprenante, la résistance la plus forte – et la plus efficace – à la volonté de rationalisation de l'administrateur-gérant vient de la direction elle-même, c'est-à-dire d'un certain nombre de conseillers de gérance. Ceux-ci, non nommés dans les archives, manifestent leur désaccord lors d'une séance du conseil de gérance d'août 1936, à l'occasion de la présentation du devis soumis par le bureau Wallace Clark pour la réorganisation de l'usine de Guise. Deux points semblent concentrer leurs inquiétudes : d'une part, l'intervention d'éléments extérieurs à l'usine – en l'occurrence les ingénieurs de Wallace Clark – et, d'autre part, le recours au *planning* qui leur paraît une très mauvaise idée. Pour expliquer ces deux refus, les directeurs avancent un unique argument : le risque de « discréditer les chefs d'ateliers » et d'une « déconsidération du personnel de direction » en général²⁴⁶. Apparemment, les conseillers de gérance craignent que le recours aux services d'ingénieurs extérieurs à l'usine ne soit perçu comme une preuve de leur insuffisance, voire de leur incompetence. Le phénomène ne doit pas être exceptionnel, puisque le bureau Wallace Clark, dans sa brochure, prend bien soin de préciser :

*« Durant toute l'installation, tous les travaux se font en étroite collaboration avec le personnel du client. Aucune idée, aucun système « étranger » n'est imposé. Au contraire, tous les changements sont une résultante de la collaboration avec les chefs intéressés, combinant l'expérience variée des ingénieurs conseils [...] avec la connaissance intime des conditions locales [...] des dirigeants et adjoints de l'usine. »*²⁴⁷

Effectivement, l'exemple de l'usine de Bruxelles montre que, si les ingénieurs du bureau de conseil donnent régulièrement des consignes très strictes et très précises sur les changements à apporter, ce sont des membres du personnel qui sont chargés de les mettre en application, en tant qu'« adjoints » du bureau sur le terrain. Dans le cas de la succursale belge, les adjoints nommés sont des membres du personnel de Guise, Pierre Poulain et [Marc] Lavabre : tous deux assez jeunes²⁴⁸, ayant prolongé leur formation professionnelle grâce aux bourses de l'Association, ils ne sont pas encore associés, ce qui sous-entend qu'ils n'ont été que récemment embauchés à l'usine. La confiance que leur manifestent les ingénieurs-conseils de Wallace Clark ne semble donc pas rassurer les conseillers de gérance qui peuvent se sentir tout aussi menacés par une intervention « étrangère » que par l'ascension rapide de ces deux jeunes diplômés.

²⁴⁶ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 26 août 1936.

²⁴⁷ ADA, 83 J 1860, brochure Wallace Clark, 1934.

²⁴⁸ Pierre Poulain est entré à l'école professionnelle d'Armentières en 1925, et Marc Lavabre à l'école d'électricité de Fourmies en 1928. Tous deux sont élus associés en 1940 et entrent au conseil de gérance comme, respectivement, directeurs de la fabrication et du matériel au début des années 1950.

Le problème posé par la méthode Wallace Clark est cependant bien plus profond qu'une simple question d'ambitions personnelles. En effet, l'introduction à la fois du *planning* et de son corollaire, le contrôle budgétaire, a pour conséquence de réorganiser toute la hiérarchie entre ateliers : alors que, jusque-là, les ateliers dits de finition (en particulier le montage) soumettaient à la fabrication leurs demandes en matière de pièces, désormais ce sont les services commerciaux qui seront à l'origine des commandes internes²⁴⁹. Les chefs d'ateliers, surtout ceux de la fabrication, seraient donc subordonnés à un domaine qui n'est pas le leur et dont ils ne contrôlent pas les initiatives. À cette perte d'autorité, s'ajoute le fait que les deux systèmes de prévision, de l'évolution du travail et des dépenses, apparaissent comme des « instrument[s] de gestion qui permet[tent] au chef d'entreprise de diriger effectivement la marche des différents services »²⁵⁰. En établissant une surveillance journalière du respect des prévisions établies par la direction générale, la méthode Clark a tendance à renforcer la centralisation du pouvoir au sein de l'entreprise, en subordonnant de façon marquée les différents directeurs et chefs de service aux orientations décidées par la gérance. Dans ces conditions, on comprend que les conseillers de gérance se soient sentis suffisamment menacés pour contester la décision de René Rabaux. Là encore, leur attitude n'est pas un cas isolé : en ce qui concerne le contrôle budgétaire, Aimée Moutet évoque de nombreux exemples, citant « la résistance des services » des maisons Schlumberger et Worthington, « le scepticisme des cadres des Aciéries de Pompey » ou encore « les réticences » manifestées aux Chemins de fer de l'Etat par les cadres chargés d'appliquer ces nouvelles méthodes²⁵¹. Globalement, les ingénieurs des services de fabrication se montrent hostiles à l'idée de se soumettre aux impératifs de la vente.

Cependant, les exemples de résistance cités par Aimée Moutet ne semblent pas avoir abouti, contrairement à Guise : car, si René Rabaux affirme aux directeurs vouloir poursuivre sur sa lancée, on constate qu'en définitive son programme apparaît comme un compromis entre la méthode Wallace Clark et les revendications des directeurs, qui proposent de mettre eux-mêmes en place une réorganisation reposant surtout sur l'amélioration du magasinage, le recours au chômage partiel et la lutte contre la malfaçon²⁵². Ce sont donc bien les craintes exprimées par les directeurs quant à leur autorité et leur crédibilité qui expliquent que René Rabaux, en dépit de ses propres convictions, ait décidé de renoncer aux services de Wallace Clark pour mettre lui-même en œuvre une réorganisation incomplète de l'usine. Mais comment expliquer ce désaccord – unique en son genre²⁵³ – entre les conseillers de gérance et l'administrateur-gérant ? Peut-être faut-il y voir un conflit de génération entre un gérant jeune, ayant reçu une formation plus

²⁴⁹ ADA, 83 J 1860, Rapport de René Rabaux au conseil de gérance « sur la nécessité de la centralisation de l'organisation du travail dans l'usine », sd.

²⁵⁰ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 290.

²⁵¹ *Id.*, p. 267.

²⁵² CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 26 août 1936, déjà citée.

²⁵³ Les procès-verbaux des réunions du conseil de gérance ne montrent entre 1934 et 1954 aucun autre cas d'opposition entre les conseillers et l'administrateur-gérant.

poussée, plus récente et donc nécessairement plus moderne que les différents directeurs qui, dans les années 1930, ont dans leur ensemble une certaine ancienneté. Léopold Evens est ainsi sorti des Arts et Métiers de Chalons en 1895, tandis que son collègue Léon Macaigne appartient à la promotion 1902. Quant à Jules Rabaux, père de René, ancien secrétaire de Louis Colin et nommé en 1934 directeur de la comptabilité par son propre fils, il n'a reçu aucune formation supérieure et a toujours travaillé pour l'usine Godin, gravissant progressivement les échelons internes depuis 1889. Formés dans leur grande majorité à une époque où les « méthodes scientifiques modernes » n'avaient pas encore été popularisées de ce côté de l'Atlantique, voire même bien avant leur conception, ces directeurs semblent moins intéressés par l'idée de modernisation que leur jeune gérant. Louis Colin lui-même semble s'être montré plutôt réservé quant au principe de la rationalisation, voire sceptique vis-à-vis du productivisme en général :

« Quelle erreur de croire qu'une production si développée trouverait toujours son placement dans une clientèle dont les besoins momentanément excessifs sont maintenant satisfaits ! Comme nous avons été sages de ne pas agrandir nos usines ! »²⁵⁴

Cette prise de position apparaît logique et parfaitement cohérente avec le *credo* de cet ancien responsable de la création des modèles qui considère que, dans la droite ligne du Fondateur, l'entreprise doit proposer un catalogue massif, multiplier les options et produire en toutes petites séries. Mais cette attitude témoigne aussi d'un certain décalage vis-à-vis d'une partie croissante du patronat français qui, à cette époque, milite en faveur de la modernisation et de la rationalisation des entreprises. Au sein du secteur de la métallurgie, cet engouement s'est particulièrement exprimé par le biais de l'ATF (Association technique de la fonderie) qui multiplie les actions de propagande en faveur de la modernisation des usines, des entreprises, voire des secteurs industriels, ainsi que dans l'Ecole supérieure de la fonderie, créée en 1924, qui vise à initier les cadres de la fonderie aux techniques scientifiques issues de Taylor, de Ford et de leurs disciples et successeurs. D'après les données accessibles, aucun cadre de Guise n'y a reçu de formation, la plupart des directeurs étant déjà en poste lors de la création de cette école. Sans être un cas isolé, puisque de nombreux patrons manifestent eux aussi de fortes réticences vis-à-vis de ce mouvement, la Société du Familistère apparaît ainsi, à la veille de la Seconde Guerre mondiale, en retard par rapport à une part importante des industriels français, notamment au sein de son propre secteur, et ce malgré les vellétés de modernisation de René Rabaux.

Malgré les quatre années de destructions, de pertes, d'exploitation humaine et matérielle subies pendant la Grande Guerre, la Société du Familistère sort moins affaiblie du conflit que n'aurait pu le laisser penser son état déplorable lors de la libération des territoires envahis. Grâce

²⁵⁴ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 4 octobre 1931.

au retour massif de son personnel qui a, au cours de la guerre, manifesté de multiples façons son attachement à l'œuvre industrielle et sociale de Godin, grâce surtout à la demande énorme suscitée par les besoins de la reconstruction et par la naissance d'une consommation désormais motivée autant par le goût que par le besoin, la firme renaît de ses cendres. La métaphore, toute éculée qu'elle soit, n'en est pas moins pertinente, d'autant plus que les Familistériens, gérants comme ouvriers, manifestent l'espoir de retrouver leur propre Belle Epoque, désir qui s'oppose à toute hypothèse de modernisation ou de réforme du système économique et social de l'Association. Mais les pesanteurs industrielles et surtout financières, qui commençaient à transparaître à la veille du conflit, handicapent progressivement la Société qui, même lors de ses années de prospérité, n'est pas à l'abri d'une crise passagère. Dès la fin des années 1920, les représentants commerciaux de la société dénoncent une dégradation qualitative de la marque, dressant un tableau très sombre de la situation, tableau qu'il convient de nuancer : si la firme est effectivement confrontée à des difficultés structurelles qui menacent de lui faire perdre une partie de sa clientèle, elle n'en réussit pas moins le tour de force de traverser la crise des années 1930 sans jamais afficher de résultats déficitaires. À cette époque, sous l'effet combiné de la crise et surtout du renouvellement des générations, la gérance prend conscience du retard accumulé par rapport à d'autres industriels qui, depuis la guerre, se sont tournés vers un système de production moderne mieux adapté aux brusques renversements de la demande et des prix qui marquent l'entre-deux-guerres. La volonté de la gérance de rattraper ce retard est d'autant plus vive que certains de ses concurrents directs ont déjà réalisé cet effort de modernisation, creusant l'écart avec la marque Godin qui, au dire de ses vendeurs, apparaît chère et inadaptée lorsqu'on la compare aux autres fabrications. En effet, la période qui sépare les deux guerres avec l'Allemagne est, pour la Société du Familistère, marquée par une inquiétude croissante vis-à-vis de la concurrence, dont l'évolution et la progression sont constamment surveillées, qui sert systématiquement de miroir aux propres failles de l'entreprise et qui, enfin, apparaît à la gérance, et surtout à René Rabaux, comme la principale menace qui pèse sur l'entreprise.

Chapitre 5 :

Crise et concurrence

Les premières années qui ont suivi la mort de Godin ont été, on l'a vu, marquées par un rapprochement entre la Société du Familistère et ses différents concurrents. L'intégration au sein du syndicat patronal de la branche, la correspondance entretenue et les accords réguliers passés avec les autres fabricants sont autant d'indices qui montrent que la méfiance vis-à-vis du socialisme du Fondateur a progressivement laissé place à la reconnaissance d'un véritable succès économique. Les catastrophes successives qui frappent la Société à partir de 1914 – guerre et occupation, crise économique sans précédent – ont pour conséquence de rendre cette proximité avec les concurrents de plus en plus primordiale aux yeux des dirigeants du Familistère. Considérée comme une menace obsédante, objet d'une surveillance et d'une comparaison constante, la concurrence apparaît dans les années d'après guerre comme le miroir des défauts et des handicaps de l'entreprise. Si la période de reconstruction, en provoquant une demande forte mais éphémère, bouleverse la profession et le marché, la crise économique entraîne quant à elle une remise en cause de cette notion même de concurrence : René Rabaux, influencé par ses lectures et ses fréquentations, se révèle lors de son accession à la gérance comme un patron modernisateur, militant en faveur d'une régulation et d'une organisation de la profession par elle-même, selon des formules de type corporatiste.

I. La concurrence, un enjeu essentiel

A. Une menace omniprésente

La hantise du déclassement

La période de la guerre et de l'occupation est marquée par de vives inquiétudes concernant non seulement l'usine elle-même mais aussi le danger d'un décalage grandissant entre la Société

du Familistère et ses concurrents directs. La correspondance que la famille Prudhommeaux entretient avec les ouvriers réfugiés en région parisienne fourmille, à partir de l'automne 1917, est riche de références aux autres fabricants : Ernest Ténier évoque les concurrents des régions envahies qui se sont rétablis près de Paris¹, Maurice Point signale les multiples fonderies qui se sont édifiées et travaillent pour l'armée², Eugène Pennelier cite les cas de Faure ou des Fonderies de Sougland qui ont installé une usine de repli³. D'une façon générale, ces lettres expriment deux soucis majeurs liés au fait que les autres fabricants d'appareils de chauffage aient encore – ou se soient donné – les moyens de continuer leur activité industrielle. D'une part, les ouvriers insistent sur le fait que ces autres entreprises engrangent des bénéfices, décrits comme « énormes ». En dépit de l'inflation qui gonfle évidemment les résultats, ces bénéfices apparaissent comme un avantage précieux pour la préparation de l'après-guerre et des dépenses de reconstruction. On notera par ailleurs que le discours des ouvriers semble comporter à la fois une admiration, ou une envie, vis-à-vis de ces résultats financiers et, en même temps, une certaine condamnation de ces profits de guerre qui sont perçus comme des bénéfices personnels d'industriels :

*« Cela nous donne à penser : les millions que doivent gagner les propriétaires ! »*⁴

La seconde inquiétude manifestée par les correspondants de la famille Prudhommeaux concerne le pillage technique de la marque par les concurrents : contrefaçon, non-respect des brevets, voire débauchage ouvrier sont tour à tour dénoncés. Ainsi, les archives notent à plusieurs reprises que les usines qui fonctionnent encore utilisent comme modèles les appareils vendus par le Familistère :

*« Certains industriels, peu scrupuleux et abusant de la situation, n'ont pas hésité à contrefaire, voire même à copier servilement [nos] modèles de grande vente après avoir pris les précautions indispensables pour éviter des poursuites. »*⁵

Il ne s'agit plus seulement de se préoccuper de savoir si l'Association pourra, après guerre, reprendre son activité, ou avec quels moyens financiers elle y parviendra : l'enjeu est ici de préserver l'originalité de la marque, doublement menacée par la destruction des modèles par les Allemands et par leur exploitation industrielle et commerciale par les concurrents. C'est dans cette optique que certains ouvriers vont jusqu'à considérer comme une forme de trahison l'embauche de leurs collègues par des fonderies concurrentes : lorsque Berdouillard et Ténier, principaux animateurs du Relèvement, se font embaucher dans une petite fonderie parisienne nommée Katz

¹ IISH, FJP, VIII, Ernest Ténier à Mme Prudhommeaux, 20 septembre 1917.

² *Id.*, Maurice Point à Mme Dallet, 28 septembre 1917.

³ *Id.*, Eugène Pennelier à Mme Prudhommeaux, 28 septembre 1917.

⁴ *Id.*, Maurice Point à Mme Dallet, 28 septembre 1917.

⁵ CNAM, FG 34 (1b), Discours d'Agathon Prudhomme devant une réunion d'associés réfugiés, 21 octobre 1917.

et Cie, qui jusque-là ne fabriquait pas d'appareils de chauffage, ils se voient accusés de « servir à créer une concurrence au Familistère » et de « livrer les secrets de la fabrication Godin »⁶.

Il semble bien que ce soit cette prise de conscience soudaine, à l'automne 1917, du décalage qui se crée entre la Société du Familistère, mise à l'arrêt, et ses concurrents qui commencent à cette même époque à reprendre une activité, soit dans leurs propres établissements soit dans des usines de repli, qui pousse les ouvriers associés à se lancer dans l'expérience malheureuse du Relèvement. Dans leur correspondance comme d'ailleurs dans celle d'Agathon Prud'homme, le directeur de la comptabilité, le lien est explicitement fait entre les initiatives des concurrents et le besoin urgent de se mettre eux aussi au travail.

Cependant, en rencontrant certains de ces concurrents, Prud'homme se rend rapidement compte que ses craintes sont certes fondées, mais aussi très exagérées. La réalité, bien différente des impressions et des rumeurs qui circulaient parmi les Familistériens, lui permet de se rassurer et d'envisager de façon plus optimiste la période de reconstruction : « La place du Familistère n'est pas prise, et ne le sera pas pendant la guerre. »⁷. En effet, deux phénomènes peuvent expliquer que, malgré son absence totale d'activité pendant plus de quatre ans, la Société du Familistère ne se soit pas fait distancer par ses concurrents : d'une part, les usines qui fonctionnent encore se reconvertissent rapidement vers les marchés d'armement et ne profitent donc pas de la période pour s'emparer de la clientèle attachée à la marque Godin. D'autre part, la concentration géographique de la profession a comme conséquence une destruction similaire de la grande majorité des usines directement concurrentes de celle de Guise. Le premier phénomène est révélé à Agathon Prud'homme lors de réunions organisées par le ministère de l'Armement dans lesquelles il rencontre un certain nombre d'industriels réfugiés en zone non occupée. Face à la demande du ministère de commander plusieurs milliers de poêles à bois destinés aux troupes, les industriels révèlent leur incapacité à en livrer plus de quelques centaines, par manque de main-d'œuvre et de machines.

*« En fait, les neuf dixièmes des poêles vendus en France sont de la camelote fabriquée en Angleterre. Sauf Pardon, et [quelques] provinciaux, on ne fabrique pas d'appareils. Les fondeurs des Ardennes venus en France ont créé de petites affaires d'usinage de guerre. »*⁸

Plusieurs sources viennent croiser et confirmer cette affirmation : ainsi, si la petite fonderie dans laquelle Berdouillard et Ténier sont embauchés au printemps 1918 a bien l'intention de fabriquer des appareils de chauffage, il s'agira de ne produire qu'un type d'appareils dont « les modèles existent depuis longtemps en Angleterre »⁹. Quant aux concurrents traditionnels du

⁶ IISH, FJP, VIII, Berdouillard à Mme Dallet, 17 mai 1918.

⁷ *Id.*, Conversation avec Prud'homme rapportée par Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

⁸ *Id.*

⁹ *Id.*, Berdouillard à Mme Dallet, 17 mai 1918.

Familistère, c'est bien vers l'industrie d'armement qu'ils se tournent, celle-ci offrant plus de garanties en termes d'approvisionnement, de main-d'œuvre et de débouchés : l'usine de repli que la société Faure installe à Nevers produit des obus de mortier, tandis que les usines du Pied-Sellé, repliées dans l'Indre, fabriquent des obus en fonte aciérée¹⁰. La période de guerre et d'occupation allemande n'est donc pas, comme le craignaient les ouvriers, marquée par une expansion des industries concurrentes qui, elles aussi, ont provisoirement suspendu leurs fabrications traditionnelles.

De plus, la grande majorité des usines concurrentes se situant dans les Ardennes, c'est-à-dire en territoire envahi, elles partagent également avec la Société du Familistère le bilan désastreux constaté à la libération. Dans leur ensemble, les fonderies ardennaises subissent la même chronologie que l'usine de Guise : réquisition des stocks, exploitation sur place des matières premières, puis enlèvement ou destruction de tous les modèles, machines et outils disponibles. C'est le cas, à Revin, des établissements Faure et Arthur Martin, dont seuls les bâtiments sont épargnés : entièrement vidée, l'usine Arthur Martin est même transformée en parc à bétail¹¹. Dans l'Aisne, les usines de Sougland, « encore plus mal arrangées qu'à Guise », ont été en partie détruites par des bombardements¹². À une trentaine de kilomètres de Guise, l'usine Briffault d'Effry, spécialisée dans les appareils de cuisine, connaît un destin particulièrement terrible : entièrement vidée puis transformée en lazaret – hôpital destiné aux prisonniers civils et aux travailleurs réquisitionnés – elle sert véritablement de mouroir où s'entassaient pendant l'année 1917 autour de 1 500 personnes, dont près de 700 mortes par manque de soins¹³. Fermé après quelques mois de fonctionnement dévastateur, le lazaret devient en 1918 un dépôt de munitions qui explose pendant les derniers combats de la guerre et réduit à néant l'ancienne et prospère usine Briffault. Plus encore qu'à Guise, tout est à reconstruire.

Ces quelques exemples montrent bien à quel point la situation de la Société du Familistère est, en 1918, entièrement partagée par ses confrères. Les angoisses des ouvriers réfugiés, qui croyaient voir ces industriels accumuler les bénéfices, voler les modèles et les clients de leur Association, sont plus révélatrices de leurs propres préoccupations que de la réalité. Néanmoins, même si Prud'homme se réjouit que la guerre n'ait pas entraîné, dans l'immédiat, de déclassement pour le Familistère, il n'en reste pas moins soucieux de préparer la reconstruction. Alors que les ouvriers s'étaient décidés à prendre l'initiative du Relèvement en apprenant que les concurrents continuaient à fabriquer, c'est l'annonce du contraire qui motive Prud'homme et les conseillers de gérance présents à Paris à engager leurs propres démarches¹⁴ : si le Familistère n'a pour le

¹⁰ Didier Bigorgne, « La guerre 1914-1918 : destruction et reconstruction de l'industrie », *Terres ardennaises*, n°5, janvier 1984, p. 40.

¹¹ *Id.*, p. 38.

¹² *L'Avenir de Guise*, 29 juin 1919.

¹³ Brochure du service départemental des Anciens combattants de l'Aisne, consultable sur internet

(<http://www.axoloatl.fr/index1?p=2&pp=14&ppp=21>). Édifiée en 1994, une nécropole commémore aujourd'hui ces événements.

¹⁴ IISH, FJP, VIII, Conversation avec Prud'homme rapportée par Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

moment pas perdu sa place, Prud'homme a en effet acquis « la certitude que les concurrents prennent très activement leurs dispositions pour être prêts à remarcher après la guerre »¹⁵. Plus que jamais, la surveillance active de la concurrence reste à l'ordre du jour et demeure un moteur essentiel des initiatives des Familistériens.

Une concurrence renforcée par le système commercial

L'organisation commerciale de la Société du Familistère qui, comme nous l'avons vu, repose sur un réseau complexe de revendeurs grossistes ou détaillants, est partagée par l'ensemble de la profession. Dans la période d'après-guerre, il semble qu'aucun des concurrents directs de Godin ne possède son propre magasin ou son propre réseau de distribution : apparemment, chacun se tourne vers les quincailliers qui jouent ainsi un rôle essentiel d'intermédiaires. Contrairement à des représentants ou des revendeurs attachés à une marque, les quincailliers ont une liberté d'action et une responsabilité qui tendent à renforcer la lutte entre fabricants.

En choisissant de vendre dans leurs magasins plusieurs marques, sans accorder ni exclusivité ni préférence à l'une ou l'autre, les quincailliers demeurent entièrement libres du choix des appareils qu'ils vont présenter ou non à la vente : ce sont donc avant tout ces revendeurs que les représentants des marques doivent convaincre de la qualité technique et esthétique et de la rentabilité des appareils. En effet, le choix du quincaillier, mais également sa disposition à faire lui-même la réclame des produits peuvent influencer la vente de façon cruciale. Ce pouvoir qu'ont les vendeurs de favoriser une marque plutôt qu'une autre renforce fortement la concurrence entre fabricants, qui tendent encore plus à s'observer et s'imiter afin de conquérir les faveurs de la clientèle. Les rapports des représentants de commerce du Familistère, voire de son directeur commercial qui parfois rend lui-même visite aux principaux clients, soulignent à quel point ces visites régulières aux quincailliers sont aussi une occasion de mesurer la position de chacun des gros concurrents et de se comparer à eux.

Cette mise en concurrence des fabricants par les intermédiaires est d'autant plus marquée que les quincailliers apparaissent comme une profession fortement organisée. Leurs syndicats professionnels sont des interlocuteurs importants avec lesquels les fabricants négocient régulièrement. Cette organisation professionnelle avantage les revendeurs dans leurs négociations avec les producteurs et leur permet même de se montrer assez exigeants quant à l'attitude attendue de la part de ces fabricants. Ainsi, les archives du Familistère nous permettent de comprendre que, si l'Association conserve traditionnellement l'habitude de vendre à des quincailliers, c'est moins par choix que sous la pression de ces derniers qui exigent l'exclusivité de la vente, en menaçant tout simplement d'un *boycott* des marques qui ne respecteraient pas la tradition. La Chambre syndicale des quincailliers détaillants écrit régulièrement, dans les années 1930, à René Rabaux

¹⁵ *Id.*, Prud'homme à Mme Prudhommeaux, 11 août 1918.

afin de lui demander avec insistance de ne pas accepter pour clients des coopératives¹⁶, des groupements d'achats¹⁷ ou les compagnies gazières¹⁸ qui cherchent à cette époque à proposer un certain nombre d'appareils aux particuliers qui se raccordent à la distribution de gaz. Il s'agit, pour les revendeurs concernés, de rappeler que

« l'application des principes de collaboration qu'[ils] veul[ent] établir entre fabricants et vendeurs qualifiés nécessite le refus des fournisseurs à ces économats si néfastes à toute l'activité commerciale française »¹⁹.

Non contents d'exiger l'exclusivité de la vente, les quincailliers imposent également aux fabricants le respect de leur propre organisation professionnelle, conçue de façon à éviter une mise en concurrence des quincailliers entre eux. En observant la carte de la clientèle du Familistère en 1938, telles que les archives nous ont permis de la reconstituer, on constate en effet qu'il n'y a presque toujours qu'un seul gros client – vraisemblablement un grossiste – par département, voire par grands ensembles géographiques, mis à part Paris et le Nord qui apparaissent comme des zones de vente privilégiée²⁰. Seule exception avec Paris, Rouen comprend deux gros clients : il s'agit en réalité d'un seul grossiste, l'autre client étant la société des Aciéries de Longwy dont les différentes antennes (Bordeaux, Marseille, Rouen et Toulouse) apparaissent presque comme l'unique exception à la règle commerciale de l'entreprise.

La correspondance de la direction commerciale nous révèle également que, non seulement il est attendu des fabricants qu'ils évitent de créer des concurrences en choisissant plusieurs clients dans une même ville, mais que, dans le cas contraire, ils ont la responsabilité de limiter eux-mêmes les effets de cette concurrence. Ainsi, en 1931, Louis Colin est contacté par une société qui vient d'installer un dépôt à Beaucaire (Gard) et lui propose ses services. Après consultation du représentant de commerce pour la région, Louis Colin décide de décliner l'offre afin de « ne pas créer de concurrence aux Aciéries de Longwy »²¹ implantées à Marseille, clientèle « à ménager » puisque, pour une fois, « elle ne travaille qu'avec la marque Godin »²². Dans le même temps, le principal client de Montpellier, Barrès, était lui aussi intervenu pour demander à Colin de refuser, arguant que la nouvelle société ayant des dépôts dans d'autres villes, ce serait risquer de perdre plusieurs autres « clients fidèles qui comptent sur une récompense pour leur fidélité »²³. On le voit, le rapport entre offre et demande est clairement en faveur des quincailliers qui imposent aux fabricants le respect de leur organisation professionnelle et d'une certaine entente tacite entre

¹⁶ ADA, 83 J 1133, Chambre syndicale des quincailliers détaillants à René Rabaux, 4 janvier 1936 (à propos des économats des chemins de fer).

¹⁷ *Id.*, 30 novembre 1935 (à propos de la coopérative des Etablissements Renault à Billancourt).

¹⁸ *Id.*, 5 août 1935.

¹⁹ *Id.*, 4 janvier 1936.

²⁰ Voir la carte en annexe n° 23.

²¹ ADA, 83 J 1199, Louis Colin à Labégorre (représentant pour le Sud-Est), 29 septembre 1931.

²² *Id.*, réponse de Labégorre, 1^{er} octobre 1931.

²³ *Id.*, Barrès à Laviron (représentant pour le Var), 12 octobre 1931.

revendeurs. Lorsque cette entente n'est pas respectée, par exemple lorsqu'un quincaillier propose des prix de vente inférieurs à ceux de ses voisins, ceux-ci n'hésitent pas à en appeler au fabricant lui-même afin qu'il fasse la police au sein de la profession. Ainsi, en mai 1930 – donc dans une période où la crise n'a pas encore touché la France – un quincaillier d'Eu (Seine-Maritime) écrit à Louis Colin pour dénoncer les prix « ridiculement bas » pratiqués par un de ses confrères de la même ville. Tous deux sont des clients classés par la Société du Familistère comme de 3^{ème} catégorie (entre 100 et 200 000 francs de chiffre d'affaires annuel). Pennelier (le premier quincaillier) réclame l'intervention de Colin, voire des sanctions, sur un ton de menaces non déguisées : ne pouvant se permettre de baisser ses prix, il préférera renoncer à vendre des appareils Godin,

« estimant que [la Société du Familistère] aur[ait] été impuissante à maintenir les directives de prix qu'[elle] av[ait] le droit et le devoir de donner[à ses clients] »²⁴.

En période de prospérité, déjà, Louis Colin perçoit les effets négatifs pour les industriels de ce rapport de force commercial et souligne que la clientèle se montre « de plus en plus difficile au fur et à mesure que la concurrence s'accroît »²⁵. Lorsque la crise des années 1930 éclate, la baisse de la demande entraîne une aggravation nette de ce rapport de force entre intermédiaires et producteurs. Les quincailliers, craignant de ne pas réussir à revendre, se montrent frileux dans leurs commandes et de plus en plus exigeants : ils réclament des crédits plus longs, des ventes en dépôts²⁶, un réassortiment rapide²⁷ et surtout des remises²⁸ de plus en plus importantes. Dans l'espoir d'obtenir des commandes plus importantes, les concurrents de Godin cèdent aux exigences de la clientèle, obligeant le Familistère à suivre le mouvement.

Cette pression exercée tant par la concurrence que par la clientèle devient un élément récurrent des discours des administrateurs-gérants depuis les premières difficultés de 1926 et explique de plus en plus de décisions prises par la gérance : l'investissement dans la publicité, la multiplication des modèles, l'allongement des crédits à la clientèle et surtout la baisse des prix sont à chaque fois justifiés par le fait que la concurrence agit de même. L'obsession de la surveillance de la concurrence, qui se manifeste tout particulièrement pendant la guerre, est révélatrice parfois d'angoisses exagérées mais souvent aussi d'une réalité difficile, dans laquelle les intermédiaires jouent un rôle essentiel. La Société du Familistère se considère par conséquent obligée d'aligner sa politique commerciale sur celle de ses concurrents, avec lesquels elle se

²⁴ *Id.*, Robert Pennelier à Louis Colin, 2 mai 1930.

²⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1925.

²⁶ Cela signifie que le quincaillier accepte de prendre un certain nombre d'appareils en dépôt, mais ne les paye qu'au moment de la vente réelle. Le poids du stock pèse donc sur la trésorerie du fabricant, non sur celle du vendeur qui prend moins de risques.

²⁷ Traditionnellement, les quincailliers passent commande à la fin de l'hiver, ce qui permet aux fabricants de répartir leur fabrication sur plusieurs mois. Si la demande est plus forte que prévue, les revendeurs passent dans l'année de nouvelles commandes complémentaires, dites de « réassortiment », qui augmentent le chiffre d'affaires mais obligent à une livraison beaucoup plus rapide.

²⁸ Diminution du prix accordée aux clients en fonction de leur importance et de celle des commandes passées. La remise définit essentiellement la marge bénéficiaire que le revendeur va pouvoir dégager sur chaque appareil.

compare en permanence. Mais si la période d'entre-deux-guerres est marquée par une modification profonde de la profession, qui se développe et commence à se moderniser, c'est avant tout sur la question du prix de revient que la gérance du Familistère choisit de porter la comparaison, pour mieux pouvoir tirer parti du résultat.

B. Un marché en pleine transformation

La naissance de l'art ménager

La période qui suit immédiatement la guerre est marquée, nous l'avons vu, par une très forte demande de la clientèle, demande qui explique en grande partie le succès et la rapidité de la reprise d'activité industrielle du Familistère. Cette forte consommation est liée à la fois aux besoins en reconstruction des régions envahies et aux besoins non satisfaits du reste du pays : l'essentiel des fabricants s'étant tourné vers l'industrie d'armement, l'offre en matière de cuisine et de chauffage s'est limitée pendant quatre ans à presque rien ou à de la « camelote anglaise » pour reprendre l'expression de Prudhommeaux. De part et d'autre de la ligne de front, la demande est donc forte et pressante, même si les régions du Nord et de l'Est connaissent une plus grande urgence et font par conséquent l'objet de toutes les attentions. La coïncidence entre cette forte demande et la limitation de la capacité de production des usines dévastées entraîne rapidement un bouleversement de la profession, comme le résume avec nostalgie le syndicat des quincailliers :

« Depuis la guerre, profitant de la production déficitaire de certaines usines situées en régions dévastées et de la facilité d'écoulement créée par les besoins des régions libérées, des constructeurs nouveaux ont surgi, qui ont trouvé des débouchés faciles pour leur production. »²⁹

Dès la deuxième moitié des années 1920, Louis Colin évoque cette floraison de concurrents, qu'il rencontre notamment lors de la Foire de Paris à laquelle le Familistère participe chaque année³⁰. Si malheureusement nous ne disposons pas du décompte exact des entreprises du chauffage avant guerre, l'annuaire du Syndicat des fondeurs de France nous indique, dans les années 1930, que la profession regroupe près d'une centaine d'industriels reconnus et adhérents du syndicat³¹. Malgré la crise, ce nombre demeure relativement stable, puisqu'en 1942 la profession est estimée à 106 entreprises par le Comité d'organisation de la fonderie (COIF)³². Dans l'ensemble, ces nouvelles firmes semblent majoritairement être de petites ou moyennes entreprises, dont l'activité influence les prix ou la clientèle mais dont les résultats ne semblent pas à même de menacer les anciennes maisons : lorsque René Rabaux, visitant en 1931 les principaux

²⁹ ADA, 83 J 1133, Chambre syndicale des quincailliers détaillants à René Rabaux, 9 juillet 1935.

³⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1926 et 2 octobre 1927.

³¹ Syndicat des fondeurs de France, *Annuaire*, 1932.

³² ADA, 83 J 1099, Assemblée générale de l'UFACD (Union des fabricants d'appareils de cuisine et de chauffage domestiques), 28 avril 1942. Sur cette organisation syndicale, cf *infra* p. 78.

clients de l'Association, se renseigne sur les concurrents qui l'inquiètent le plus, ce sont bien les entreprises déjà présentes en 1914 que l'on retrouve³³. Cependant, un certain nombre de ces nouveaux industriels deviennent des concurrents sérieux : c'est le cas notamment de Faunus, créé en 1923, d'Invicta, qui apparaît en 1924, ou encore des Fonderies franco-belges qui naissent en 1926. La nouvelle menace la plus dangereuse est avant tout représentée par la Société générale de fonderie (SGF), constituée en 1929 par Jean Raty, même si cette dernière est moins une nouvelle société que le rassemblement de nombreuses entreprises préexistantes³⁴. À ces nouvelles sociétés s'ajoute un effet d'aubaine, qui pousse certaines entreprises d'autres secteurs à s'intéresser au marché du chauffage ou de la cuisine : c'est le cas en particulier de Thomson-Houston (Alsthom à partir de 1928) qui produit pendant quelque temps des appareils de chauffage électriques – prémices de l'« électroménager » – avant de se tourner vers le réfrigérateur ou la machine à laver.

Su le plan géographique, cette dispersion de la profession n'entraîne pas un bouleversement aussi marqué : certes, de nombreuses petites sociétés, au rayonnement limité, s'implantent un peu partout en France, mais la région des Ardennes demeure le centre géographique de la production d'appareils de chauffage. Certains nouveaux fabricants ont même tendance à s'y installer : Invicta s'implante à Donchéry, près de Sedan, de même que la société Faunus qui déplace au début des années 1930 son siège social de Paris vers cette même ville. Si les Ardennes en particulier, et dans l'ensemble l'espace proche de la frontière belge, demeurent un centre actif et attractif, la région parisienne apparaît progressivement comme un second centre, avec l'installation en périphérie de Paris de nombreuses usines appartenant essentiellement aux deux sociétés les plus importantes du secteur, la SGF et la Compagnie nationale des radiateurs : en 1934, cette dernière possède des usines à Argenteuil, Clichy, Saint-Ouen et Dammarie-les-Lys.

Les données dont nous disposons ne permettent pas d'établir de classement de ces différentes entreprises. Le nombre d'usines possédées peut être un indicateur et met en avant les plus grosses maisons, telles que non seulement la SGF et la CNR, mais également De Dietrich, Gérard-Becuwe, Chappée, Delattre et Frouard... Mais cet indicateur peut également se révéler partiellement trompeur, car ces entreprises possèdent souvent d'autres activités que le chauffage, comme le matériel ferroviaire pour De Dietrich. L'annuaire du Syndicat des fondeurs indique parfois, pour certaines sociétés, le montant du capital social : alors qu'en 1934 celui de Godin approche les 18 millions de francs, on note que celui de Faure est de 10 millions, contre 7,5 millions pour Arthur Martin et 6 millions pour la société Gérard-Becuwe, malgré ses multiples usines. Par comparaison, la société Invicta, bien qu'étant l'une des rares sociétés de l'époque à avoir survécu jusqu'à aujourd'hui, présente en 1934 un capital de 500 000 francs seulement. D'après ces indications peu précises, il semble que la profession soit composée dans l'entre-deux-

³³ C'est-à-dire Rosières, Faure, la Compagnie nationale des radiateurs, Deville, Arthur Martin, Pied-Sellé, etc. ADA, 83 J 1277, Rapport sur les visites de René Rabaux aux clients de l'Ouest de la France, octobre 1931.

³⁴ Cf *infra* p. 78.

guerres de trois groupes d'entreprises : trois sociétés de très grande importance, De Dietrich, la SGF et le CNR, qui dominent apparemment le marché, suivies par un ensemble de maisons de la taille de la Société du Familistère, nées souvent avant 1914, et enfin un groupe de petites sociétés récentes et au rayonnement plutôt régional, nées sous l'effet de la prospérité des années 1920.

Malgré la baisse de la demande que provoque la fin de la reconstruction et les premières difficultés dont se plaignent les gérants du Familistère à partir de 1925, la concurrence ne faiblit pas, car si les besoins de la clientèle se font moins urgents, la période d'après-guerre est aussi marquée par la naissance d'un phénomène nouveau, lié à la recherche d'un plus grand confort et décrit avec peu de complaisance par les représentants de commerce de l'Association. Ce phénomène transparaît notamment lors des foires et expositions dont la plus marquante est sans nul doute le Salon des Arts ménagers, manifestation annuelle depuis 1923, voulue par son concepteur Jules-Louis Breton comme un rassemblement de « tous les appareils susceptibles [...] de rendre plus agréables [...] les multiples travaux de la vie domestique »³⁵. Le Salon insiste sur la recherche du confort pour le ménage et surtout pour la ménagère, et met donc en avant toutes les nouveautés et innovations techniques allant dans ce sens. À ce titre, l'accent est mis notamment sur les nouvelles énergies qui apparaissent de plus en plus, en cet entre-deux-guerres, comme une alternative à la consommation domestique de charbon sous toutes ses formes (houille, anthracite, coke, etc.). Il est vrai qu'à la faveur de la reconstruction et de la poursuite de travaux engagés avant guerre, le raccordement au gaz de ville et à l'électricité se développe rapidement : à la veille de la Seconde Guerre mondiale, 97% des communes françaises sont raccordées à l'électricité³⁶. Ce phénomène offre aux consommateurs de nouvelles opportunités tant en matière de chauffage que de cuisine, de même que la commercialisation à partir de 1934 du gaz butane en bouteilles métalliques. Mais cette évolution générale n'est pas sans dissimuler de multiples disparités géographiques : selon les régions, le choix offert aux clients sera différent en fonction de la qualité du raccordement au gaz et/ ou à l'électricité ou à la possibilité d'approvisionnement en bois ou en charbon : l'ensemble du pays n'a pas accès de la même façon à ces différentes énergies, et surtout pas au même prix.

Cette variété des situations énergétiques pousse presque tous les industriels à diversifier leur propre production : il ne s'agit pas de viser une clientèle en particulier, riche ou pauvre, urbaine ou rurale, consommatrice de telle ou telle énergie, mais de tenter de les séduire toutes. De ce choix stratégique découle une très grande diversité de modèles qui n'est donc pas l'apanage de la seule firme Godin : l'annuaire du Syndicat des fondeurs, qui spécifie les domaines d'activité des

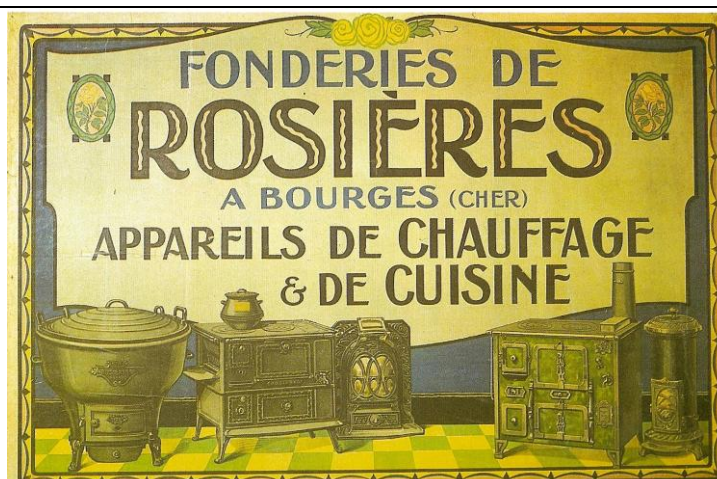
³⁵ Jacques Rouaud, *60 ans d'arts ménagers. Tome 1 : 1923-1939, le confort*, Paris, Syros-Alternatives, 1989, p. 15. Pour une période postérieure, voir également Claire Leymonerie, « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 91, 2006/3, pp. 43-56. Sur Breton, voir Gabriel Galvez-Behar, « Jules-Louis Breton, artisan de la réparation », *Santé & Travail* n° 063, juillet 2008 et Christine Moissinac et Yves Roussel, *Jules-Louis Breton (1878-1940) : un savant parlementaire*, Rennes, PUR, 2010.

³⁶ Voir Maurice Lévy-Leboyer et Henri Morsel (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France, Tome deuxième : l'interconnexion et le marché, 1919-1946*, Paris, Association pour l'histoire de l'électricité en France, 1994, et Alain Beltran et Patrice-Alexandre Carré, *La fée et la servante..., op. cit.*

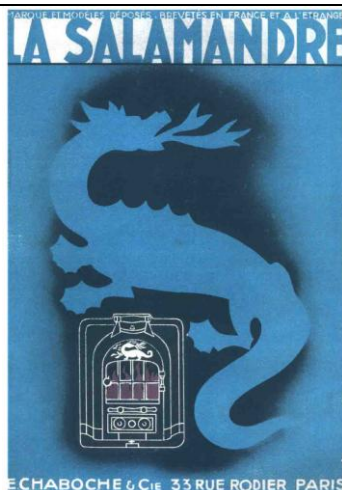
entreprises, montre bien cette absence totale de spécialisation de la profession. Les grandes maisons, souvent les plus anciennes, produisent presque toutes en 1934 des appareils fonctionnant au charbon ou au gaz, des chaudières et des radiateurs pour chauffage central, sans oublier les objets relevant de la quincaillerie ou de la buanderie, c'est-à-dire tout ce qui peut être fabriqué en fonte moulée. À cela s'ajoutent souvent, quoique moins systématiquement, les appareils électriques – dont la fabrication se développe rapidement dans les années 1930 – ou les appareils sanitaires en fonte émaillée, des toilettes aux lavabos.

En conséquence de cette absence de spécialisation des entreprises du secteur, la concurrence entre fabricants apparaît nécessairement renforcée, puisque s'exerçant sur une très grande variété de produits. La tentation est donc forte pour les différents industriels de s'émuler et, si besoin, de se copier : en observant les catalogues ou les affiches des marques, on est frappé par la ressemblance très forte entre les différents appareils, et ce d'autant plus quand on sait que chaque firme possédait dans son catalogue des appareils destinés à tous les types de logements, tous les types de chauffages, tous les types d'énergies – voire à plusieurs énergies en même temps, comme le montre l'engouement de la clientèle pour les appareils dits « mixtes », fonctionnant alternativement au gaz ou au charbon. L'exemple présenté ci-dessous est révélateur de cette ressemblance entre différentes marques : cette affiche de Rosières, vraisemblablement exposée lors du Salon des Arts ménagers de 1923, comporte deux appareils de chauffage identifiables dans les catalogues d'autres marques. Bien d'autres exemples auraient pu être fournis : la forme caractéristique de la Salamandre, qui a fait son succès au XIX^e siècle, peut se retrouver dans les catalogues de la plupart des autres industriels de l'époque, y compris Godin³⁷.

³⁷ On reconnaît notamment cet appareil sur l'affiche publicitaire reproduite en annexe (17a), qui date d'avant la Grande Guerre.



Affiche pour les Fonderies de Rosières, années 1920³⁸



Couverture du catalogue de 1931 de la société parisienne Chaboche, célèbre pour son poêle mobile « La Salamandre »³⁹



Calorifère Hygiénique dit « Le petit Godin », un des plus grands succès de la marque. Extrait du catalogue de 1913.

Illustration 5. Comparaison d'appareils de marques concurrentes, années 1920-1930

La Société du Familistère se trouve donc confrontée, dans les années qui suivent la libération de 1918, à une concurrence en pleine expansion, peu concentrée, qui lui dispute sa clientèle sur tous les segments possibles du marché. Mais l'absence de spécialisation des entreprises, qui renforce le phénomène de concurrence, ne signifie pas pour autant que la profession, dans son ensemble, soit restée à l'écart de la modernisation industrielle qui, la plupart du temps, se traduit par une certaine rationalisation et standardisation de la production. Contrairement à la firme Godin, qui ne prend que tardivement conscience de la nécessité de réorganiser son fonctionnement, ses concurrents les plus importants ont au cours des années 1920

³⁸ Source : Jacques Rouaud, *60 ans d'arts ménagers...*, Tome 1, *op. cit.*, p. 26.

³⁹ Source : <http://arnauld.divvy.pagesperso-orange.fr/CHABOCHE.htm>. Site internet personnel consacré à la société Chaboche.

et 1930 pris une certaine avance technique en se tournant vers les « nouvelles méthodes scientifiques ».

Un début de modernisation de la profession

Si la période de l'entre-deux-guerres est marquée par un accroissement du phénomène d'émiettement de la profession avec l'apparition de nombreuses petites sociétés, elle voit également apparaître une tendance à la concentration, par la fusion ou le rachat de certaines entreprises, et non des moindres. Le cas le plus important est sans nul doute celui de la Société générale de fonderie. Elle est fondée en 1929 par un jeune maître de forges, Jean Raty⁴⁰, directeur des Hauts fourneaux de Saulnes, dans le but de fournir un débouché à sa production de fonte. Profitant des difficultés rencontrées dès la fin des années 1920 par un certain nombre de concurrents, la SGF devient rapidement un groupe très important, rassemblant en particulier les marques Chappée, Nanquette et Jacob Delafon et plus d'une demi-douzaine d'usines. À cette importante concentration de trois des plus grandes marques de la profession (Jacob Delafon étant spécialisé dans les appareils sanitaires), s'ajoutent d'autres rachats : les usines de Sougland sont reprises pendant la guerre par les Etablissements Delattre et Frouard (construction métallique), tandis que la société Thomston-Houston prend, au début des années 1920, le contrôle des usines du Pied-Sellé. Dans ces différents cas, il semble que la guerre et les destructions subies par ces usines majoritairement situées en zone de combats⁴¹ expliquent le rachat ou la prise de contrôle par une société plus puissante et à l'activité complémentaire. Enfin, on peut signaler la fusion opérée en 1929 entre la Compagnie nationale des radiateurs (CNR) et la société américaine *Standard sanitary international*, spécialisée elle aussi dans les appareils sanitaires : cette fusion donne naissance à la marque « Ideal standard » qui connaît un succès immédiat.

Ce phénomène de concentration qui se manifeste dans les années 1920 ne semble pas avoir pour autant encouragé la spécialisation, bien au contraire : l'idée de produire à la fois des appareils de cuisine et de chauffage et du mobilier sanitaire apparaît toujours dominante. Par contre, l'importance de ces sociétés a pu entraîner une spécialisation non des entreprises elles-mêmes mais au moins de leurs usines : on constate que les firmes qui possèdent plusieurs sites de production tendent à consacrer chacun de ces sites à un seul domaine de fabrication. Ainsi, dans les années 1930, la CNR décide de consacrer l'usine de Dole – la première de la firme – à la fabrication de mobilier sanitaire en céramique (baignoires, etc.), cette matière ayant tendance à remplacer la fonte émaillée, et de réserver la production de radiateurs à l'usine de Dammarie-les-

⁴⁰ Danièle Fraboulet, « Jean Raty », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 580-582 ; voir également Jean-Marie Moine, *Les Barons du fer : Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19e siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat sidérurgique*, Nancy, Presses universitaires, 1989.

⁴¹ La société Chappée fait ici exception : ce sont surtout des querelles familiales entre les héritiers de l'entreprise qui mènent au déclin de la société normande, et à son rachat. Dominique Barjot, « Armand Chappée », in *id.* (dir.), *Les patrons du Second Empire, Tome 1 : Anjou, Normandie, Maine*, Paris, Picard, 1991, p. 208.

Lys. Chez De Dietrich, le directeur, Bernard de Turckheim, impulse à la fin des années 1920 une rationalisation de la production entre les différentes usines de la société : à Niederbronn sont produites les chaudières de chauffage central, marché essentiel pour De Dietrich, à Zinswiller les pièces émaillées, à Mertzwiller enfin les poêles, radiateurs et pièces en fonte fine⁴².

Ce souci de la rationalisation ne se limite par ailleurs pas, chez De Dietrich, à la répartition de l'activité entre les sites : au tournant des années 1930, de Turckheim est également à l'origine d'une mécanisation et d'une réorganisation des usines concernées par l'industrie du chauffage : plus de 2,5 millions de francs sont investis afin d'y introduire le travail à la chaîne et des machines à mouler automatiques qui permettent de doubler la production de radiateurs⁴³. Il ne s'agit pas du seul concurrent du Familistère à avoir engagé un processus de rationalisation. En 1934, Etienne Magdelenat, ingénieur des usines de Rosières dont le grand-père, Henri, est administrateur-délégué, présente, dans un cours sur l'organisation scientifique donnée par une commission de l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières), « le fonctionnement d'un *planning* de séries dans une usine d'appareils en fonte émaillée »⁴⁴. Henri Magdelenat est en effet vice-président de l'ATF (Association technique de fonderie), dont nous avons vu le rôle important joué dans la diffusion des idées rationalisatrices au sein de l'industrie de la fonderie⁴⁵. D'après Aimée Moutet, le contrôle budgétaire est également adopté dans les usines de Rosières en 1936⁴⁶. Mais le processus de fabrication avait, quant à lui, été modernisé bien plus tôt : des photographies insérées dans le catalogue de 1932 de la firme laissent en effet apercevoir très clairement les machines à mouler et surtout l'existence d'un travail à la chaîne mécanisé dans différents ateliers.

⁴² Michel Hau, *La maison De Dietrich de 1684 à nos jours*, op. cit., p. 163.

⁴³ *Id.*, loc. cit.

⁴⁴ *Revue mensuelle de l'UIMM*, janvier 1934.

⁴⁵ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 68.

⁴⁶ *Id.*, p. 262.

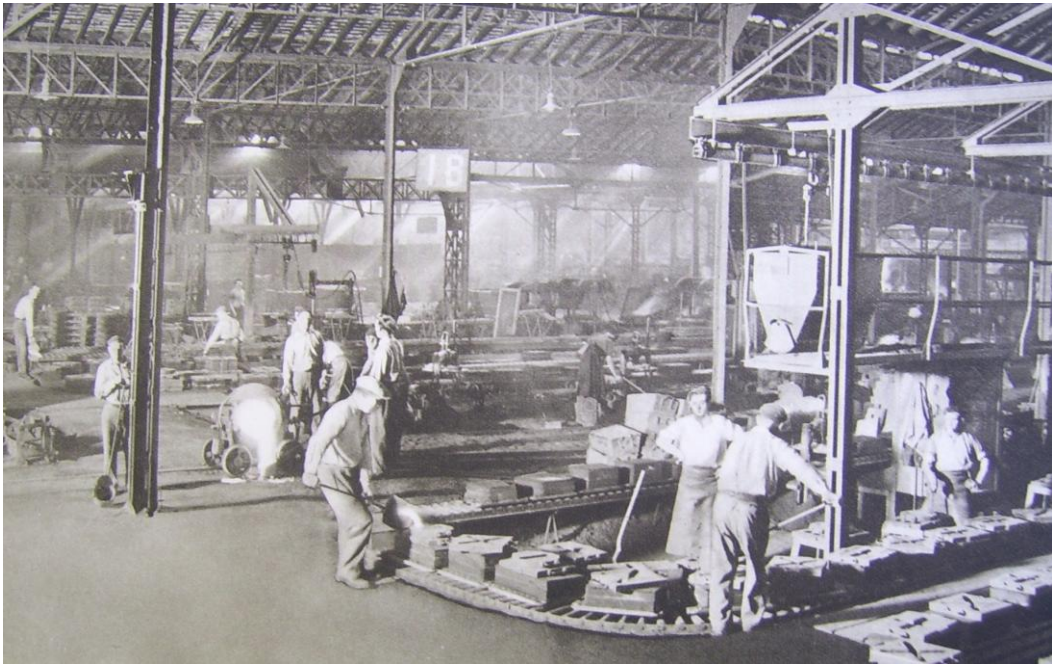


Illustration 6. Chaîne de moulage, usine de Rosières (Bourges), 1932⁴⁷

Chez Arthur Martin, dans les Ardennes, la mise en place du « travail scientifique » débute dès les lendemains de la guerre, avec l'application en 1924 du système Bedaux de chronométrage, suivie par l'introduction du *planning* et, à partir de 1928, d'un circuit de moulage en fonderie⁴⁸. En 1931 enfin, René Rabaux découvre, lors d'une de ses visites à la clientèle, que la société Faure a instauré une standardisation de ses modèles, ce qui entraîne une plus grande rapidité de fabrication et donc de livraison⁴⁹.

À la veille de la guerre, un certain nombre de concurrents de la Société du Familistère, parmi les plus importants, se sont donc engagés dans un processus de modernisation et de rationalisation de ses usines, contrairement à l'usine de Guise qui n'a que très partiellement réorganisé son fonctionnement. Ce décalage progressif rend la lutte contre cette concurrence encore plus cruciale, en particulier lors de la crise économique des années 1930 qui entraîne chez nombre d'Etats un réflexe protectionniste : si le marché français se trouve protégé contre une concurrence étrangère grandissante, l'impossibilité d'exporter le surplus de production rend d'autant plus âpre la rivalité entre fabricants français.

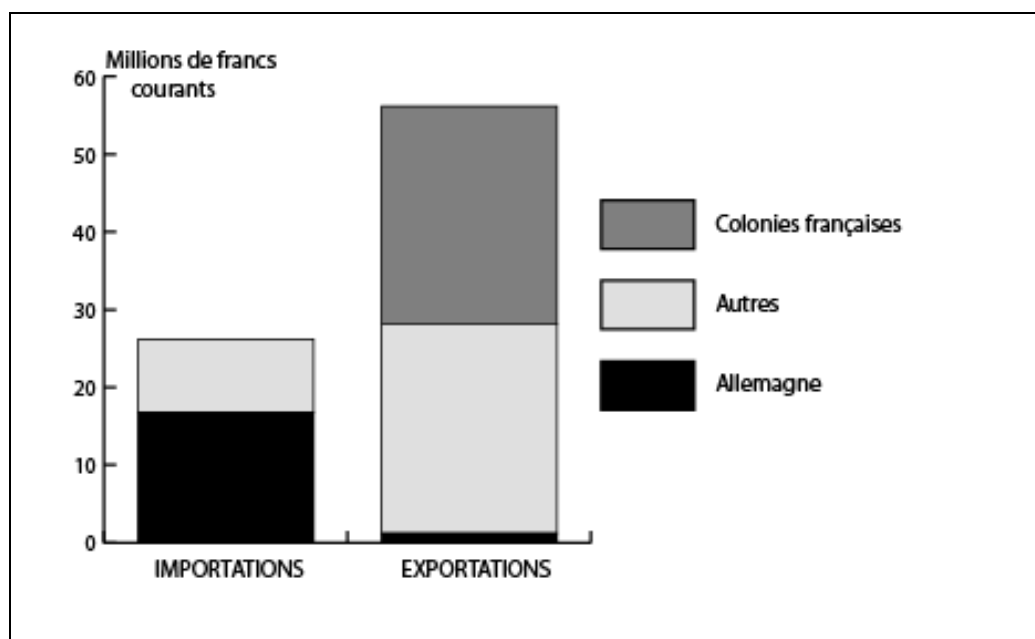
⁴⁷ ADA, 83 J 1153, Catalogue Fonderies de Rosières, 1932.

⁴⁸ René Colinet, « Les hommes et les usines dans la métallurgie ardennaise des années 1840 à nos jours », *Revue historique ardennaise*, n°22, 1987, p. 28-29.

⁴⁹ ADA, 83 J 1277, Rapport sur la visite de la clientèle de la région Ouest, octobre 1931.

Un marché international bouleversé

Il semble que la faiblesse des exportations ne soit pas non plus l'apanage de la Société du Familistère : dans l'ensemble, la profession exporte peu. Un rapport de Louis Colin à la chambre de commerce de Saint-Quentin de 1932 nous donne des chiffres précis sur le commerce extérieur de ce secteur et révèle un solde commercial bénéficiaire, mais principalement grâce aux ventes dans les colonies. En dehors du secteur colonial, les industriels affichent 28 millions de francs d'exportations contre 26 millions d'importations.



Graphique 8. Commerce extérieur de l'industrie française du chauffage et de la cuisine, 1930⁵⁰

La comparaison avec les résultats du Familistère révèle deux phénomènes : d'une part, la faiblesse des exportations de l'usine de Guise apparaît encore plus criante (rappelons qu'en 1931 celles-ci s'élèvent à 300 000 francs). D'autre part, l'ensemble des exportations (hors colonies) de la profession correspond à un peu plus de 50% du chiffre d'affaires de la seule usine de Guise, soit un montant somme toute très faible.

À l'inverse, Louis Colin se montre inquiet de l'importance croissante des importations et notamment de la place que les concurrents allemands commencent à prendre sur le marché intérieur français. Ceux-ci représentent à eux seuls plus de la moitié des importations, en particulier pour les appareils récents : lorsque l'on étudie séparément les appareils fonctionnant au gaz, c'est-à-dire le principal domaine d'innovation de la branche, on constate que ceux-ci représentent plus de 40% des importations totales et que la quasi-totalité de ces appareils est issue d'Allemagne (82,5% des appareils au gaz importés)⁵¹. On comprend que les fabricants allemands

⁵⁰ ADA, 83 J 1321, Rapport de Louis Colin à la chambre de commerce de Saint-Quentin, 12 février 1932.

⁵¹ *Id.*

aient été considérés dès la libération comme la principale concurrence étrangère, autant pour leurs incursions dans le marché français que pour leur implantation dans les Pays-Bas, où ils disputent au Familistère la clientèle de sa succursale bruxelloise⁵². La concurrence néerlandaise est, elle aussi, fréquemment évoquée, de même que les fabricants belges. Mais ce sont tout particulièrement les firmes allemandes qui sont désignées comme une menace croissante, dans et hors de France. La société Junker et Ruh, par exemple, est citée comme un des exposants les plus remarquables lors des salons des Arts ménagers des années 1920⁵³. D'après les rapports de Louis Colin, cette présence allemande sur le marché français s'explique par la longue annexion de l'Alsace-Lorraine, dont la clientèle reste attachée aux produits allemands : en 1936, René Rabaux précise que les produits français ont bien du mal à s'introduire dans ces régions⁵⁴.

La crise économique mondiale de 1929 a rapidement pour effet de réduire presque à néant tant les importations que les exportations. La chute de la consommation, conjuguée à l'instabilité des monnaies, entraîne dans la plupart des Etats concernés un réflexe protectionniste qui freine brutalement le commerce international, notamment dans l'industrie du chauffage, dont le commerce extérieur, déjà faible, devient quasi inexistant : les Pays-Bas, principal importateur des produits Godin vendus par la succursale belge, imposent un contingentement des importations qui explique l'effondrement de l'usine de Bruxelles, plus rapide et plus important que celui de Guise. En retour, les exportations allemandes s'interrompent elles aussi, du moins jusqu'en 1936, date à laquelle elles commencent à reprendre, notamment vers l'Alsace-Lorraine. Leur arrêt semble avoir été de moins longue durée que celui des exportations françaises, dont Rabaux nous indique que, malgré la dévaluation du franc de 1936, elles ne reprennent pas, les prix français restant malgré tout supérieurs à ceux des concurrents étrangers. Le maintien d'un fort commerce avec les colonies explique que la profession, et en particulier le Familistère, n'ait pas excessivement souffert de ce déficit commercial.

Cependant, la conséquence paradoxale de ce cloisonnement commercial du début de la crise semble être un rapprochement entre concurrents de part et d'autre de la frontière : dans l'impossibilité d'exporter leur production, les fabricants cherchent à contourner les barrières douanières en négociant des licences permettant de sous-traiter à l'étranger leurs propres produits. La Société Rosières acquiert ainsi en 1934 la licence d'exploitation d'une cuisinière inventée par le suédois Gustaf Dalen, prix Nobel de physique de 1912, et commercialisée par la firme suédoise AGA Aktiebolag : extrêmement économique, cette cuisinière assure à Rosières un succès durable⁵⁵. René Rabaux est lui-même sollicité par une des plus importantes firmes allemandes, les

⁵² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 16 octobre 1921.

⁵³ Jacques Rouaud, *60 ans d'Arts ménagers...*, Tome 1, *op. cit.*, p. 72.

⁵⁴ ADA, 83 J 1321, Rapport de Rabaux à la Chambre de commerce de Saint-Quentin, 29 juillet 1936.

⁵⁵ Sites internet des sociétés Rosières et AGA, toujours en fonctionnement aujourd'hui.

établissements Gaggenau⁵⁶ : son directeur propose en septembre 1934 à la Société du Familistère de fabriquer et vendre en France et en Belgique ses appareils au gaz, contre une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires⁵⁷. L'accord, rapidement signé, offre à la firme Godin la mise en vente d'un appareil innovant et surtout lui permet de collaborer avec une société allemande de toute première importance, ce qui ne sera pas sans conséquences quelques années plus tard, pendant la guerre⁵⁸. René Rabaux, de son côté, envisage lui aussi d'utiliser ce procédé pour rétablir la présence de la marque Godin aux Pays-Bas : évoqué plusieurs fois en conseil de gérance, le projet reste apparemment mort-né⁵⁹.

Cet aperçu de la profession nous révèle à la fois l'importance croissante de la concurrence face à laquelle le Familistère doit lutter et, en même temps, le décalage qui se creuse entre la firme Godin et ses adversaires. Face au Familistère, la concurrence est morcelée : elle se compose à la fois de petits producteurs, qui accentuent la diversification de l'offre, et de quelques gros fabricants qui, contrairement à Godin, ont entamé un processus de modernisation, soit en se rapprochant d'entreprises d'autres branches qui leur assurent une meilleure stabilité financière, soit en rationalisant leur appareil productif. À cela s'ajoute une concurrence internationale croissante, notamment en provenance des entreprises allemandes qui semblent plus innovantes que les fabricants français, comme le montre l'importance de leurs ventes d'appareils fonctionnant au gaz, principale nouveauté de l'entre-deux-guerres. De cette évolution, Louis Colin et René Rabaux semblent surtout retenir certains aspects : pour eux, le problème est avant tout que la concurrence force les prix de vente à la baisse, mouvement incompatible avec le prix de revient élevé des appareils Godin, qu'ils attribuent essentiellement aux hauts salaires, aux dépenses sociales et à la mauvaise volonté (ou qualité) des ouvriers. Même si Rabaux a montré qu'il avait conscience de la nécessité de réorganiser aussi les ateliers, son attention et ses discours se focalisent avant tout sur les éléments humains, qu'il considère comme un frein à la compétitivité.

II. L'œuvre sociale, un frein à la compétitivité ?

Si les gérants semblent, jusqu'en 1936, peu conscients des problèmes liés à l'organisation du travail et des ateliers, ils insistent en revanche régulièrement sur les causes humaines et sociales de la hausse du prix de revient dans l'entreprise. Ainsi, en 1926, Louis Colin rappelle aux ouvriers que

⁵⁶ Issu d'anciennes forges fondées au XVII^e siècle, le groupe Gaggenau-Industrie se spécialise au XIX^e siècle dans les produits métalliques (bicyclettes) et la fonte émaillée. Dans les années 1960, il se concentre sur les appareils de cuisine pour professionnels et est intégré depuis 1995 dans le groupe BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte).

⁵⁷ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 25 septembre 1934.

⁵⁸ Cf *infra* p. 78.

⁵⁹ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 2 octobre 1936.

« [leur] genre d'industrie, avec ses hauts salaires, et [leur] organisation sociale avec ses charges élevées [leur] rendent la lutte bien difficile »⁶⁰.

De plus, il signale en 1929 qu'à cela

«il faut ajouter la mauvaise qualité du recrutement ouvrier, le peu de stabilité du nouveau personnel et la diminution de rendement due aux absences par abus des accidents de travail »⁶¹.

Niveau des salaires, productivité individuelle et recrutement ouvrier sont ainsi clairement mis en cause par la gérance, qui y voit un handicap fondamental vis-à-vis de la concurrence.

A. Un personnel de plus en plus coûteux ?

Une œuvre sociale en danger ?

Lors de la reconstruction des années 1920, la remise sur pied de l'œuvre sociale avait été considérée par la gérance comme par les ouvriers comme la plus grande victoire de l'Association, symbole d'un certain retour à la normale. Pourtant, dès l'assemblée générale de l'automne 1921, Louis Colin retrouve ses accents moralisateurs d'avant-guerre pour dénoncer, déjà, « le nombre des exploités de la mutualité, éternels fatigués »⁶². De nouveau, l'administrateur-gérant déplore rituellement, chaque année, les abus de toutes sortes, l'alcoolisme de certains, les simulations de maladie ou d'accidents et la menace de déficit qui plane sur les caisses de santé et de retraites et pèse sur les finances de l'Association.

Dans ces dénonciations, seules les caisses des salariés belges font exception : bénéficiaires pendant quelque temps, elles sont présentées comme un modèle aux associés de Guise⁶³. De façon générale, c'est avant tout l'augmentation constante des dépenses qui est dénoncée par la gérance. Cependant, si les dépenses des différentes caisses de maladie ou de pharmacie connaissent effectivement une hausse en francs courants, on constate après déflation que celles-ci révèlent plutôt, à partir de 1922, une certaine stabilité (caisse de pharmacie de Guise), voire une tendance à la baisse (assurance des dames jusqu'en 1930, assurance des travailleurs)⁶⁴. D'ailleurs, seule la caisse de pharmacie du Familistère de Guise nécessite avant 1930 une aide supplémentaire de l'Association, ainsi qu'après 1930 la caisse réservée aux dames non salariées du Familistère. Comparées au montant total des dépenses sociales de l'Association, ces subventions aux caisses maladie – subventions statutaires ou exceptionnelles – représentent un montant assez dérisoire : en 1930, elles correspondent à 0,25% du chiffre d'affaires et 0,6% de la masse salariale. Le problème est donc ailleurs : le coût de ces « abus », dénoncés par Louis Colin puis par René

⁶⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 3 octobre 1926.

⁶¹ Id., 6 octobre 1929.

⁶² Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 16 octobre 1921.

⁶³ Id.

⁶⁴ Voir graphiques en annexe n° 26 et 27.

Rabaux, pèse en réalité moins sur la mutualité elle-même, dont les finances se maintiennent, du moins avant la crise économique, que sur l'usine qui souffre de ces absences multipliées. C'est donc en réalité à propos du prix de revient que la gérance pointe ce qu'elle considère comme un absentéisme chronique, qu'elle tente d'éliminer.

En ce qui concerne l'assurance des pensions, qui prend en charge les retraités, les invalides permanents et les veuves du Familistère, la hausse des dépenses est par contre clairement visible, et ne peut être attribuée à l'inflation. La décomposition des dépenses de cette caisse de retraites montre que cette hausse est essentiellement due à un seul poste, à savoir les compléments de retraite⁶⁵. On se souvient que Godin avait fixé de façon forfaitaire le montant des pensions, afin de maintenir une égalité entre retraités, quelles qu'aient été leurs fonctions professionnelles. Au cours de la guerre, l'inflation a réduit progressivement la valeur réelle de ces pensions qui ne peuvent plus, face à la montée des prix, conserver un montant fixe. Plutôt que de modifier les statuts, la gérance a pris la décision, dès le lendemain de la guerre, d'offrir aux retraités un complément de pension, baptisé « secours temporaire et bénévole ». Le nom choisi pour cette prestation montre bien la volonté de la gérance de ne pas s'imposer une nouvelle charge permanente. L'inflation persistant, ce nouveau secours est non seulement maintenu, mais régulièrement augmenté, parfois plusieurs fois par an, ce qui permet de compenser la hausse des prix voire, à certaines périodes, d'offrir aux retraités une légère augmentation de leur niveau de vie⁶⁶. Enfin, cette hausse constante du montant des pensions se conjugue avec une augmentation rapide du nombre de pensionnés⁶⁷. Alors que les années d'avant-guerre avaient vu le nombre de pensionnés se stabiliser autour de 140 personnes, ce nombre passe de 104 à 280 entre 1918 et 1939, ce qui représente une hausse de plus de 5,5% par an. C'est dans les premières années après la guerre que cette croissance est la plus rapide, le nombre de retraités doublant en cinq ans.

Cette augmentation rapide des dépenses, essentiellement due au vieillissement de l'Association qui compte de plus en plus de retraités, ne pose pas forcément problème au début de l'après-guerre, car les recettes leur restent largement supérieures. Mais, dès 1925, on constate que non seulement les recettes n'augmentent plus, mais que leur composition tend à changer. En effet, nous avons vu que la caisse des retraites était financée par un système complexe, dépendant de multiples facteurs. À partir de 1925, les recettes tirées des bénéfices industriels – correspondant à la part des auxiliaires – tendent à diminuer : cela peut être attribué à la diminution du nombre d'auxiliaires qui, après cinq ans de présence, deviennent participants, ainsi qu'à la baisse des bénéfices eux-mêmes. À l'inverse, on peut constater une hausse rapide de l'autofinancement, due presque uniquement aux intérêts touchés sur les sommes déposées à la Caisse des dépôts et consignations (CDC). En effet, l'assurance des pensions se trouvant fortement bénéficiaire,

⁶⁵ Voir graphique en annexe n° 30.

⁶⁶ *Id.* annexe n° 44b.

⁶⁷ *Id.* annexe n° 11d.

l'excédent des recettes est chaque année déposé à la CDC, ce qui forme un capital assez impressionnant, composé d'un compte courant et de valeurs dont la réévaluation peut parfois apporter un gros surplus de recettes, comme c'est le cas en 1931⁶⁸. À l'inverse, le coût direct de l'assurance des pensions pour l'Association – c'est-à-dire les subventions statutaires ou bénévoles – reste relativement stable une fois que celles-ci ont atteint leur maximum, vers 1924.

Le déclenchement de la crise économique entraîne plusieurs conséquences directes pour la caisse de retraites : la chute des bénéfices, conjuguée au renvoi des auxiliaires, réduit quasiment à néant la part des bénéfices qui lui est attribuée par l'entreprise. Les recettes diminuent donc, alors que les dépenses continuent leur progression : pour la première fois depuis la guerre, la caisse se trouve en déficit. Cette situation est aggravée par la chute des cours en bourse : désormais, la réévaluation des valeurs déposées à la CDC entraîne, presque chaque année, des pertes importantes qui font fondre le capital, également entamé par les retraits de fonds opérés par la gérance afin de réalimenter le compte courant de la caisse. La situation devient beaucoup plus préoccupante et justifie *a posteriori* les discours alarmistes de la gérance. Néanmoins, ces difficultés de l'œuvre sociale apparaissant seulement pendant la crise, c'est-à-dire au moment où l'Association elle-même est limitée financièrement, elles n'entraînent pas de dépenses sociales supplémentaires que les bénéfices trop faibles ne permettent pas d'envisager.

Le coût de l'œuvre sociale – les charges sociales régulièrement évoquées par la gérance – n'augmente donc pas réellement si l'on se borne aux institutions qui existaient déjà avant-guerre. Rapportées au chiffre d'affaires, ces dépenses sociales statutaires et bénévoles présentent une grande stabilité, se maintenant à un faible niveau, entre 3 et 5% du chiffre d'affaires. Si hausse il y a, c'est parce que de nouvelles charges apparaissent, soit parce que la Société du Familistère se les impose bénévolement, soit parce que la loi l'y oblige.

De nouvelles charges sociales

Entre 1920 et 1930, l'Association crée deux nouvelles catégories de dépenses « bénévoles », c'est-à-dire entièrement volontaires que n'imposent ni la loi ni les statuts. La première est la prise en charge par l'entreprise du déficit chronique des logements du Familistère. On s'en souvient, Godin tenait à ce que l'ensemble des œuvres du Familistère représente un ensemble financier cohérent : les loyers du Familistère et les achats aux économats devaient à eux seuls subvenir aux charges d'entretien des logements et des magasins. Mais le mauvais état des logements au sortir de la guerre et le manque de revenus d'une partie des habitants – veuves, épouses de soldats non rentrés, ouvriers attendant la reprise de la fabrication – convainc la gérance de ne pas augmenter les loyers. Ceux-ci ne suffisent donc plus à payer les charges d'entretien, qui s'ajoutent automatiquement aux dépenses assumées par l'Association. Vers 1930, Louis Colin

⁶⁸ Obligations de la Ville de Paris, du Crédit foncier ou des Chemins de fer, bons du Trésor, etc. Voir graphiques en annexe, n° 28 et 29.

prend la décision d'augmenter le montant des loyers, mais renonce chaque année à l'appliquer, en raison du chômage qui frappe les locataires. Ce n'est qu'en 1937 que, tirant parti des augmentations de salaires imposées par le Front populaire, la gérance se décide à augmenter les loyers, sans toutefois réussir à compenser les dépenses.

La seconde charge sociale bénévole décidée par la gérance est le versement d'allocations familiales à partir de 1924. Louis Colin signale que ces allocations ont été légalement rendues obligatoires pour toute entreprise souhaitant obtenir des marchés publics, ce qui ne concerne pas le Familistère⁶⁹. En réalité, la gérance envisageait depuis un certain temps de créer ces allocations, ou « secours familial », qui lui semblaient plus utiles qu'une augmentation générale des salaires⁷⁰. Comme de nombreux industriels⁷¹, Louis Colin souhaite réserver les aides financières aux familles ayant des charges importantes, ce qui a le mérite de coûter moins cher qu'une augmentation générale, de favoriser la sédentarisation des familles et d'encourager la natalité, élément essentiel lorsque la main-d'œuvre vient à manquer. Ces deux dépenses supplémentaires représentent, à la fin des années 1920, environ 20% des dépenses sociales : si la hausse du coût de l'œuvre sociale n'est donc pas spectaculaire, elle n'est cependant pas négligeable.

C'est à partir de 1930, avec le vote de la loi sur les assurances sociales⁷², que le système social du Familistère se trouve bouleversé. Jusque-là, l'Association n'a presque jamais été obligée de contribuer à un système de protection sociale nationale : ce n'est qu'à partir de 1924 que les archives de l'entreprise signalent l'existence d'une cotisation « patronale » dans le cadre de la loi « ROP » de 1910, créant les retraites ouvrières et paysannes⁷³. Cette absence de données pour les années antérieures signifie-t-elle que l'Association ne payait pas, ou s'agit-il simplement d'une lacune des archives ? Quoi qu'il en soit, cela ne concerne que des sommes peu importantes : en effet, malgré le relèvement du seuil rendant obligatoire l'affiliation, passé en 1921 de 3 000 à 5000 francs de salaire annuel, la majorité des ouvriers gagne des rémunérations supérieures et n'est donc pas concernée par la loi⁷⁴. En 1924, cette contribution légale représente environ 11 600 francs courants, soit 1% des dépenses sociales de l'Association et 0,03% du chiffre d'affaires. Mais en 1930, pour se conformer à la loi sur les assurances sociales, l'Association se voit contrainte de changer certaines dispositions de ses statuts et, surtout, d'assumer des charges sociales légales qui représentent, cette fois, un quasi-doublement de ses dépenses totales. Cette loi, adoptée après de longs et virulents débats, vise à garantir à l'ensemble des salariés une protection contre la maladie et la vieillesse. Elle impose donc l'adhésion de tous (en-dessous d'un

⁶⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1924.

⁷⁰ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1923, p. 79.

⁷¹ Voir notamment Henri Hatzfeldt, *Du paupérisme à la sécurité sociale*, op. cit. ; Dominique Ceccaldi, *Histoire des prestations familiales en France*, (1957), Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale, 2005 ; Jacqueline Ancelin, *L'action sociale familiale et les caisses d'allocations familiales : un siècle d'histoire*, Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale, 1997.

⁷² Michel Dreyfus et alii, *Se protéger, être protégé...*, op. cit.,

⁷³ ADA, 83 J 690, Cotisations ouvrières et patronales aux ROP, 1923-1930.

⁷⁴ ADA, 83 J 685, Courrier de Louis Colin au préfet de l'Aisne, 13 décembre 1921.

certain niveau de revenu) à une caisse primaire, que seules les sociétés de secours mutuel sont habilitées à créer. L'ancienne assurance des travailleurs constituée par Godin ne répondant pas aux conditions imposées par la loi, la gérance décide en 1929 de constituer une société de secours mutuel propre au Familistère, afin de conserver une protection maladie indépendante. Par contre, le conseil de gérance décide de ne pas constituer de caisse concernant les risques de vieillesse et invalidité – caisse devant fonctionner sur le principe de la capitalisation – mais les archives dont nous disposons ne permettent pas de savoir à quel organisme l'Association est affiliée : caisse professionnelle ou organisme public ? En revanche, la gérance obtient du ministère du Travail l'autorisation de conserver, en complément, l'assurance des pensions qui pourra donc continuer à fonctionner sans modifications et à verser des pensions complémentaires de celles qui seront versées par les assurances sociales.

Sur le plan administratif, cette réorganisation ne contribue pas à simplifier le système social familistérien. En fonction de leur situation professionnelle ou de leurs revenus, les membres de l'Association sont divisés en plusieurs catégories dépendant soit de la caisse primaire, soit de la société de secours mutuel (s'ils sont salariés mais non affiliés aux assurances sociales), soit des anciennes caisses créées par Godin (s'ils ne sont pas salariés : veuves, retraités, directeurs considérés comme non salariés).

<i>Catégorie</i>		<i>Appellation</i>	<i>Organisme prestataire</i>
Directeurs (considérés comme non salariés)		Membres honoraires de la société de secours mutuel	Assurance des travailleurs
Hommes salariés touchant plus de 15 000 francs par an		Participants de la société de secours mutuel	Société de secours mutuel
Hommes salariés touchant moins de 15 000 francs par an		Assurés sociaux	Caisse primaire
Femmes salariées		Assurées sociales	Caisse primaire
Femmes sans salaire mais épouses/filles d'un assuré social		Rattachées	Caisse primaire
Femmes ni assurées ni rattachées	Familistère	-	Assurance des dames + caisse de pharmacie
	Au dehors	-	-

Tableau 10. Réorganisation de la protection maladie après la loi de 1930

Les anciennes caisses sont donc maintenues en complément des deux nouveaux organismes (mutuelle et caisse primaire), essentiellement pour les besoins des personnes non salariées, mais elles continuent également à verser des prestations complémentaires à certaines autres catégories.

Sur le plan financier, le changement est d'importance pour l'Association, qui se voit imposer des charges légales correspondant à 4% des salaires, chaque ouvrier ayant également la

même cotisation à fournir. Considérant que, dans le système créé par Godin, les ouvriers n'avaient jusque-là pas à verser de cotisation pour leurs retraites, le Fondateur estimant que cette cotisation était payée par le travail d'une vie, Louis Colin décide de prendre à la charge de l'entreprise la cotisation ouvrière correspondant au risque de vieillesse, soit 2% : la répartition des dépenses est donc de 2% pour les ouvriers (ce qu'ils payaient déjà à l'assurance des travailleurs) et 6% pour l'Association. À ces sommes, s'ajoutent à partir de 1934 des cotisations légales pour les allocations familiales, qui viennent remplacer celles jusque-là payées bénévolement par l'entreprise, sans oublier que la Belgique adopte à la même période une législation similaire qui impose également des cotisations pour les allocations familiales et les assurances sociales. On notera cependant que, le personnel de Bruxelles étant beaucoup plus réduit, la dépense correspondante apparaît moindre, et que cette fois l'Association ne prend en charge aucune cotisation ouvrière. Le graphique que nous avons réalisé à partir des comptes de l'entreprise, qui montre la composition des dépenses sociales, révèle à quel point ces différentes lois représentent une hausse considérable du coût du travail et donc du prix de revient des fabrications⁷⁵.

Pourquoi, malgré ses dénonciations répétées du poids de l'œuvre sociale, la gérance s'est-elle décidée à prendre à sa charge, non seulement la responsabilité administrative d'une caisse primaire, mais aussi et surtout une partie de la cotisation que la loi imposait aux salariés ? L'analyse par Dominique Simon de l'attitude du patronat face aux assurances sociales nous révèle qu'il ne s'agit pas là d'une réaction isolée : bien que minoritaires sur le plan national, les entreprises ayant décidé une prise en charge similaire, voire totale, de la cotisation ouvrière représentent 18% des établissements industriels et commerciaux⁷⁶. Si cette attitude, adoptée par exemple par le patronat textile de Roubaix, est condamnée par une partie des industriels, comme la direction de Pont-à-Mousson, qui y voient un « engrenage terrible »⁷⁷, ses motivations sont multiples : d'une part, l'obligation pour les ouvriers de payer cette cotisation, retirée par précompte de leurs salaires, risque d'entraîner des revendications d'augmentation compensatrice de la part du personnel. De plus, cet avantage offert aux ouvriers qui choisissent d'adhérer à la caisse primaire créée par l'entreprise – rappelons que la loi sur les assurances sociales laisse à l'assuré la liberté de choisir sa caisse d'affiliation – constitue un solide élément de séduction du personnel, dont le patronat craint qu'il ne se tourne vers d'autres caisses étatiques ou, pire, syndicales. Ce serait pour le patronat traditionnel une perte de contrôle sur son personnel, la disparition d'un élément important des rapports sociaux entre direction et ouvriers ; pour le Familistère, ce serait, plus encore, la disparition d'un système social ancien, une des premières créations sociales de Godin, une organisation mutualiste indépendante à laquelle directeurs

⁷⁵ Voir graphique en annexe n° 31.

⁷⁶ Dominique Simon, « Le patronat face aux assurances sociales, 1920-1930 », *Le Mouvement social*, n° 137, octobre-décembre 1986, p. 21.

⁷⁷ Alain Baudant, « La protection ouvrière de Pont-à-Mousson », article cité, p. 36.

comme ouvriers ont montré leur attachement au lendemain de la guerre. On peut donc recourir aux mêmes explications que pour les autres industriels, sans pour autant oublier que l'œuvre sociale de Godin représente, aux yeux des Familistériens, un élément constitutif de leur identité en tant qu'entreprise et que communauté, ce qui explique que la gérance, tout en critiquant et déplorant ces nouvelles dépenses, n'ait pas hésité à prendre en charge plus qu'il ne lui était imposé.

Ces nouvelles charges imposées par la législation augmentent considérablement les dépenses sociales de l'Association, qui atteignent au plus fort de la crise jusqu'à 7% du chiffre d'affaires, soit 15% de la masse salariale. Ces chiffres restent relativement raisonnables, même en temps de crise économique : rappelons qu'avant guerre, les dépenses sociales s'élevaient déjà à près de 10% des salaires au Creusot, ou à 13% aux Aciéries de Longwy⁷⁸. À Pont-à-Mousson, entreprise qui a choisi de ne pas prendre en charge une partie de la cotisation ouvrière, les charges sociales sont estimées à 4,5% du chiffre d'affaires en 1936⁷⁹. Cependant, ces charges apparaissent à la gérance comme un problème croissant, certes à cause de leur hausse (qui paraît beaucoup plus forte si on la considère en francs courants), mais surtout à cause de leur disproportion si on les compare aux bénéfices, qui diminuent régulièrement depuis le milieu des années 1920⁸⁰, et à cause enfin du prix de revient qu'elles alourdissent. Que l'ensemble des industriels de la profession supporte la même charge n'est pas pour réconforter la gérance, qui évoque régulièrement l'impossibilité pour l'entreprise de supporter de pareilles dépenses. En effet, si ces dépenses sont partagées par la plupart des principaux concurrents qui ont, eux aussi, leurs propres systèmes sociaux à financer, le coût du travail reste dans l'esprit des dirigeants du Familistère bien supérieur à celui des concurrents. Si les dépenses sociales sont hors de cause, faut-il incriminer les « hauts salaires » ?

Salaires et coût du travail

Sur la question des salaires, il est frappant de mesurer le contraste entre le discours de la gérance et celui des ouvriers syndiqués. D'un côté, les dirigeants de l'entreprise affirment aux ouvriers, notamment aux associés, qu'ils sont non seulement bien payés, mais surtout mieux payés qu'ailleurs. En 1926, déjà, Louis Colin évoque les « hauts salaires » accordés au personnel. Régulièrement, il signale le poids qu'ils représentent pour le prix de revient⁸¹, tandis que René Rabaux souligne, en 1935 et en 1936, les salaires beaucoup plus bas pratiqués par la concurrence⁸² en comparant de façon générale les salaires de Guise à ceux de l'ensemble du département⁸³. Face

⁷⁸ André Gueslin, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », art. cité, p. 210.

⁷⁹ Alain Baudant, « La protection ouvrière de Pont-à-Mousson », article cité, p. 39.

⁸⁰ Voir le graphique en annexe 20a.

⁸¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1930.

⁸² *Id.*, 6 octobre 1935 et 4 octobre 1936.

⁸³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 octobre 1937.

à ces discours répétés, les témoignages des ouvriers offrent un point de vue entièrement différent. Dès 1920, des ouvriers en appellent au soutien de membres de la famille Prudhommeaux, toujours perçus comme des représentants moraux de l'idéal de Godin :

« Depuis [notre retour à Guise], nous n'avons fait que batailler pour faire aboutir nos modestes revendications de salaires. »⁸⁴

D'autres témoignages signalent des revendications salariales de la part des ouvriers du Familistère en 1923, puis en 1925 et 1926. C'est également, entre autres, pour des questions de salaires qu'éclate la grève de 1929⁸⁵, tandis que les ouvriers syndiqués à la CGTU, qui s'expriment dans le journal local *L'Exploité*, font régulièrement référence aux bas salaires et à une perte de pouvoir d'achat des ouvriers.

La répartition des bénéfices se faisant au prorata des salaires, il est possible de calculer, à partir des bilans d'entreprise, un salaire moyen par catégorie⁸⁶ : ces données, bien que peu précises, révèlent une nette tendance à la baisse, toutes catégories confondues, entre 1922 et 1926. Puis, de 1926 au début des années 1930, le salaire des membres de l'Association se stabilise, à l'exception des auxiliaires dont le salaire moyen tend toujours à diminuer malgré une remontée épisodique. De 1930 à 1934, les salaires semblent connaître une période de hausse que l'on peut attribuer aux augmentations accordées en 1929, à la généralisation du salaire à la pièce et à la baisse des prix. Enfin, s'ensuit une nouvelle tendance à la baisse interrompue par les augmentations de salaires du Front populaire. Dans l'ensemble, l'évolution de ces courbes, et notamment celle du salaire moyen des auxiliaires, semble confirmer le discours des ouvriers qui justifient leurs revendications salariales par l'élévation du niveau de vie. René Rabaux, par ailleurs, reconnaît en 1936 que l'usine comprend un certain nombre de manœuvres dont les salaires peuvent être considérés comme « anormalement bas »⁸⁷.

Dans l'absolu, les salaires individuels ne semblent pas avoir connu l'évolution à la hausse décrite par la gérance. Si on les compare à l'évolution des résultats de l'entreprise, on constate de la même manière que le coût du travail dans son ensemble n'a pas non plus augmenté dans les années d'après-guerre⁸⁸.

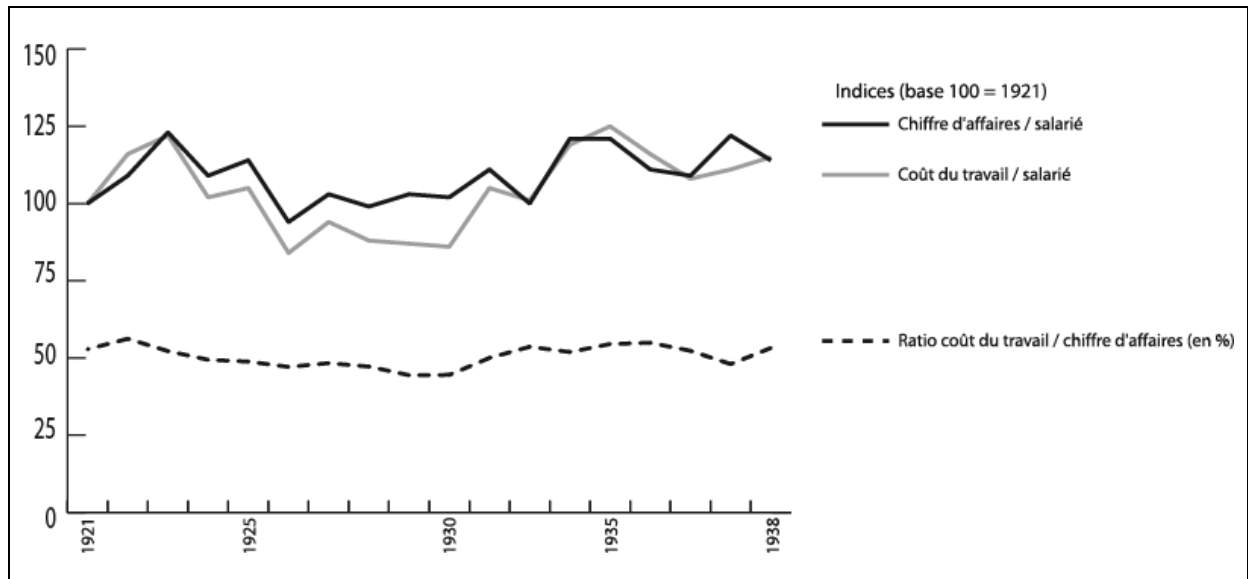
⁸⁴ IISH, Fonds Prudhommeaux, IX, Louis Mette (un ouvrier du dehors) à Mme Prudhommeaux, 2 mai 1920.

⁸⁵ Cf *infra* p. 78.

⁸⁶ Seules les catégories de sociétaires et de participants ne peuvent être séparés, car les données ne font la différence qu'entre les Familistériens associés ou non associés. Voir graphique en annexe n° 44a.

⁸⁷ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 11 juin 1936.

⁸⁸ Dont nous faisons l'estimation en additionnant la masse salariale et l'ensemble des dépenses sociales.



Graphique 9. Comparaison du coût du travail et du chiffre d'affaires (1921-1938)

La courbe obtenue par la mise en rapport de ce coût du travail et du chiffre d'affaires montre au contraire une tendance à la baisse, légère mais continue, entre 1922 et 1930 : si les dépenses sociales ou la masse salariale augmentent à cette époque, c'est de façon moins rapide que le chiffre d'affaires qui connaît, grâce aux besoins de la reconstruction, une croissance forte. Les années 1930 sont marquées par une légère hausse de ce *ratio* qu'on peut attribuer conjointement aux hausses de salaires accordées à la fin de l'année 1929, après la grève de l'usine de Guise, aux charges légales créées par les lois françaises et belges sur les assurances sociales et les allocations familiales, et à la chute de l'activité due à la crise. À l'inverse, les effets du Front populaire et des accords Matignon de l'été 1936 – qui ne sont mesurables au Familistère que dans le bilan d'octobre 1937 – n'apparaissent pas dans cette courbe : alors que René Rabaux évoque l'alourdissement des charges provoqué par ces décisions politiques, la reprise de l'activité économique en 1936-1937 compense en réalité ces nouvelles dépenses. Cette évolution générale est confirmée si l'on rapporte à la fois ce coût du travail et le chiffre d'affaires au nombre d'ouvriers employés dans l'année : les deux courbes obtenues suivent une évolution très similaire, l'ensemble des dépenses salariales et sociales par ouvrier augmentant, pendant les années 1920, moins vite que la productivité individuelle (chiffre d'affaires par salarié).

Bien que ses propos soient contredits par les données numériques dont nous disposons, et malgré la dégradation des salaires d'une partie des ouvriers, la gérance insiste toujours, notamment après le Front populaire, sur l'importance des charges salariales, comparées à celles des entreprises concurrentes. En réalité, cette comparaison avec les autres fabricants pose à la gérance un double problème : il lui semble en effet nécessaire de ne pas offrir des salaires trop élevés, pour ne pas élever le prix de revient des appareils, mais ces salaires doivent cependant rester attractifs, pour ne pas courir le risque de perdre la main-d'œuvre potentielle au profit des industriels voisins. Dans ces conditions, on constate, dans l'attitude de la gérance, deux grandes

tendances simultanées : d'une part, elle a tendance à davantage comparer les salaires à ceux des Ardennes, où se concentrent les plus proches concurrents, qu'à ceux de l'Aisne, et d'autre part, elle se montre favorable à des négociations collectives qui ont le mérite d'imposer aux autres fabricants les mêmes augmentations qu'au Familistère.

Le premier phénomène peut être observé lors des négociations de la convention collective départementale, en 1936 : à cette occasion, les organisations tant patronales qu'ouvrières de la métallurgie prennent les accords signés dans les Ardennes comme étalon et se positionnent par rapport à eux⁸⁹. De son côté, René Rabaux, qui a accordé des augmentations de salaires avant même le début de ces négociations, affirme ne plus craindre un conflit social, ayant octroyé des salaires à peu près équivalents à ceux de Charleville, et donc effectivement supérieurs à ceux de l'Aisne⁹⁰. À l'inverse, en octobre 1938, il déplore que des négociations départementales aient abouti à un nouveau relèvement des salaires, non partagé par les industriels ardennais qui, par conséquent, risquent de refuser d'augmenter leurs propres prix de vente en même temps que le Familistère⁹¹. Il apparaît ainsi clairement que la question n'est pas tant le niveau absolu des salaires que leur comparaison avec ceux pratiqués par les concurrents les plus proches. C'est pourquoi René Rabaux se réjouit de la mise en place des conventions collectives en 1936 :

*« Certes, il ne faut pas encore parler d'unification des salaires entre les usines d'une même profession ; [...] certes, nous aurons toujours des charges statutaires à supporter ; mais notre position commerciale sera tout de même améliorée. »*⁹²

Ainsi, lorsqu'il décide, à l'été 1936, d'anticiper les revendications ouvrières et de proposer lui-même des hausses générales de salaires, il ne s'adresse pas à ses ouvriers, mais à ses « confrères » et concurrents :

*« Le gérant et le conseil [de gérance], sans attendre que des revendications leur soient présentées par le personnel de l'usine de Guise, sont entrés en relations avec la Chambre syndicale [des fondeurs des Ardennes] afin de lui faire connaître qu'ils estimaient opportun d'accorder à leur personnel les majorations de salaires prévues par les accords du 7 juin. »*⁹³

C'est donc sur la base des majorations décidées collectivement par les différents fabricants que René Rabaux peut proposer aux ouvriers une augmentation moyenne de 12% des salaires. Cette hausse étant consécutive au relèvement des « salaires anormalement bas » et à l'intégration dans les salaires de la « prime de vie chère », vieille revendication du syndicat local, l'augmentation finale des salaires est estimée par René Rabaux à 15%. Cette hausse, supérieure à la décision collective des confrères, est présentée comme « le maximum de ce qu'il est possible

⁸⁹ Les ouvriers demandent des salaires inférieurs de 8% à ceux des Ardennes, alors que les représentants patronaux proposent un montant inférieur de 16%. CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 10 septembre 1936.

⁹⁰ *Id.*

⁹¹ *Id.*, Séance du 12 octobre 1938.

⁹² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1936.

⁹³ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 11 juin 1936.

d'accorder », bien supérieure à ce qu'ont décidé « de nombreuses usines et des régions entières »⁹⁴. Mais, on l'a vu, elle est surtout un moyen de ramener les salaires de Guise au niveau de ceux de Charleville.

La question des salaires, qui sous l'effet de l'inflation devient dans les années 1920 un élément central des rapports sociaux entre ouvriers et direction⁹⁵, se révèle également un enjeu essentiel de la lutte contre la concurrence. Considérés par la gérance comme une charge qui pèse sur le prix de revient et donc sur la compétitivité de l'entreprise, ils sont pourtant aussi un élément fondamental d'attraction et de stabilisation de la main-d'œuvre. La marge de manœuvre de la gérance apparaît ainsi très étroite. Cependant, dans sa volonté de diminuer le prix de revient sans pour autant investir ni réorganiser, c'est sur l'ensemble des dépenses de fonctionnement, salaires compris, qu'elle décide d'imposer une pression, dans l'espoir de supprimer les excédents de ce qu'elle appelle les « frais généraux ».

B. Chasse aux frais généraux

Une politique de rigueur sociale

Sur le plan des dépenses sociales, la gérance mène à partir de la fin des années 1920 deux politiques parallèles : il s'agit, d'une part, de diminuer les subventions de l'Association aux différentes œuvres sociales et, d'autre part, de rétablir l'équilibre financier de ces œuvres sans pour autant créer de nouvelles aides.

La première politique révèle assez rapidement ses limites, dans la mesure où les différentes subventions de l'Association sont rendues obligatoires par les statuts, et donc ne sont pas supprimables, ou bien jouent un rôle de sursalaire qui les rend indispensables au maintien du niveau de vie des ouvriers. Dans les différentes dépenses dont nous avons fait le compte, seules les dépenses considérées comme « bénévoles » peuvent être revues à la baisse : il s'agit avant 1930 d'une subvention supplémentaire à la caisse des retraites, des allocations familiales et de la prise en charge du déficit des logements. À plusieurs reprises, Louis Colin évoque son intention d'augmenter les loyers afin de cesser de compenser les déficits locatifs du Familistère : toujours remise à plus tard, cette décision est suspendue par la crise économique qui rend difficile une telle augmentation. C'est donc la subvention « bénévole » à l'assurance des pensions qui fait l'objet de son attention : en décembre 1930, tirant parti de la loi sur les assurances sociales, Colin fait ajouter au règlement des assurances et mutuelles la possibilité pour le conseil de gérance de supprimer cette subvention bénévole sans consultation du personnel ni des associés⁹⁶. Justifiée par

⁹⁴ *Id.*

⁹⁵ Cf *infra* p. 78.

⁹⁶ Celle-ci représente, rappelons-le, 2,5% de la masse salariale qui s'ajoutent à la subvention statutaire obligatoire fixée à 2% de la masse salariale.

le poids trop lourd des dépenses sociales, cette décision, bien qu'inscrite dans les statuts, ne peut en réalité jamais s'appliquer, sa mise en pratique prévue pour l'exercice 1931-1932 coïncidant avec la chute des revenus de la caisse due à la crise économique. Ne pouvant dans l'immédiat diminuer aucune des subventions bénévoles, hormis les allocations familiales qui sont remplacées par les cotisations légales, la gérance se résout à supprimer toutes les petites dépenses traditionnelles dont le montant, peut-être parce que trop dérisoire, n'apparaît pas dans les bilans annuels de l'entreprise. C'est en 1933, dans son premier discours en tant que gérant, que René Rabaux annonce son intention de « réduire au *minimum* toutes les dépenses n'affectant pas la fabrication : subventions diverses, primes d'assurance, dépenses de fêtes... »⁹⁷. Ainsi, lors de la Fête du travail de mai 1934, le conseil de gérance annule le secours traditionnellement versé aux pères de famille, aux retraités et aux veuves, ainsi que celui accordé depuis 1927 aux femmes et enfants de réservistes : « la caisse des pensions n'est plus en mesure de supporter de telles libéralités »⁹⁸.

Dans l'incapacité de diminuer rapidement les dépenses sociales, la gérance cherche par conséquent à réduire dans un premier temps les besoins des œuvres sociales afin que celles-ci, redevenues bénéficiaires, puissent à l'avenir supporter une diminution des subventions de l'Association. Trois méthodes sont employées pour cela : augmentation de la participation financière des ayants-droits, diminution des prestations et renforcement de la surveillance des bénéficiaires. Ainsi, les cotisations obligatoires des ouvriers aux différentes caisses de santé sont progressivement augmentées, en particulier celles de la caisse de pharmacie de Guise qui connaît un déficit récurrent. Les loyers des Familistériens sont également augmentés en 1937, puis en 1938 : l'apaisement de la crise économique et l'augmentation des salaires consécutive au Front populaire autorisent désormais la gérance à imposer cette mesure si longtemps reportée⁹⁹.

Cependant, cette hausse de la participation ouvrière ne peut suffire à résoudre la question du déséquilibre financier de la caisse des retraites dont, rappelons-le, Godin avait voulu qu'elle soit financée uniquement par une subvention et une part des bénéfices industriels, sans contribution des ouvriers. Or, il apparaît impossible à la gérance de créer de nouvelles recettes, étant donné les difficultés que traverse l'entreprise elle-même. L'unique solution lui paraît être de diminuer drastiquement les dépenses et donc le niveau des pensions. Le choix n'est pas uniquement lié à la crise économique : dès 1925, la gérance décide de rendre la retraite complémentaire¹⁰⁰ dégressive selon le nombre d'années de présence au sein de l'usine (les années de guerre n'étant pas comptées), à l'instar des pensions statutaires. Selon leur nombre d'années d'activité, les ouvriers

⁹⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1933.

⁹⁸ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 27 mars 1934.

⁹⁹ Augmentation qui s'élève à +25% à Guise, +50% à Bruxelles. Cela amène les loyers de Guise à un montant double de celui d'avant-guerre, donc encore largement en-deçà de l'inflation. CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 12 octobre 1938.

¹⁰⁰ Baptisée « secours temporaire et bénévole », cette pension est versée en complément de la pension statutaire, dont la valeur réelle se dégrade sans cesse du fait de l'inflation.

touchent une retraite au montant variable : à partir de 30 ans de présence, l'ensemble des travailleurs touche le même montant qu'un associé dont la pension, exigible à partir de quinze ans de travail, est immédiatement fixée au taux maximum. Entre 1925 et 1935, le caractère dégressif du montant de la pension est progressivement accentué, ce qui a pour effet d'accroître l'écart entre les pensions des anciens travailleurs et de ceux qui ne peuvent témoigner que de quinze ans d'activité dans l'usine¹⁰¹.

Avec les effets de la crise économique, cette limitation des dépenses apparaît cependant insuffisante : c'est pourquoi René Rabaux prend la décision, en 1935, de diminuer le montant de la retraite complémentaire. Par deux baisses successives, la retraite maximale, celle des associés, perd 20% de sa valeur nominale. La retraite minimale, accordée aux travailleurs non associés n'ayant travaillé que quinze ans, diminue quant à elle de plus de 50%. Deux années plus tard, la gérance recommence à augmenter le montant nominal des pensions, mais celles-ci n'ont, à la veille de la guerre, pas encore retrouvé leur niveau d'avant 1935. De plus, cette reprise de la hausse reste insuffisante pour compenser l'inflation : jusqu'à la Libération, la valeur réelle des pensions est en constante diminution. À ces réductions drastiques des dépenses, s'ajoute la prévision de nouvelles économies : en 1930, la gérance n'a, en effet, décidé de conserver l'assurance des pensions qu'à la condition que soit automatiquement déduit des pensions versées par la caisse de retraites le montant des allocations perçues au titre des assurances sociales. À terme, l'assurance des pensions ne devrait plus fonctionner, comme l'assurance des travailleurs, que pour verser des prestations complémentaires et ne prendre à sa charge que les cadres supérieurs, non bénéficiaires des assurances sociales.

Enfin, la gérance cherche à diminuer les dépenses des différentes caisses de retraites et de santé en se lançant dans une chasse aux « abus » et aux « carottiers ». Dès la fin de la guerre, Louis Colin avait retrouvé des accents sévères, condamnant une utilisation abusive des congés et des allocations de maladie. Le trop-plein de dépenses proviendrait, selon lui, de l'alcoolisme chronique d'une partie des ouvriers – déjà dénoncé avant guerre – et surtout des « abus », c'est-à-dire des simulations. L'administrateur-gérant note ainsi, en 1931, que les déclarations d'accidents du travail tendraient à se multiplier « pendant les périodes de fêtes ou de ponts »¹⁰². Il n'hésite pas à accuser les « carottiers, les paresseux et les ivrognes » de « simuler savamment », voire de provoquer des « accidents volontaires »¹⁰³ afin de se « trouver un refuge », avec le soutien complice « des hommes de l'art [*nb : les médecins*] qui se prétendent dans l'impossibilité de déceler les fraudes »¹⁰⁴. En réalité, comme nous l'avons vu, c'est moins le déficit des caisses que les effets de l'absentéisme sur la production qui inquiètent la gérance : les mesures restrictives qui

¹⁰¹ Voir graphique en annexe n° 44b.

¹⁰² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1931.

¹⁰³ *Id.*

¹⁰⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1930.

sont prises visent surtout à diminuer les journées d'absence pour maladies ou accidents du travail. Dès 1931, Louis Colin met en place un contrôle des accidentés du travail par un médecin chargé de s'assurer qu'il n'y a pas simulation. En 1933, cette mesure est étendue par René Rabaux à l'ensemble des malades. De plus, on supprime le système de tiers-payant qui existait jusque-là¹⁰⁵, ainsi que le ticket modérateur¹⁰⁶. Les gérants se félicitent du succès immédiat de leur stratégie : en 1932, Louis Colin note que le nombre de journées d'absences a « sérieusement diminué » et, en 1934, René Rabaux signale que les abus ont presque entièrement disparu. Pour eux, cette diminution des absences est la preuve qu'il s'agissait bien de pratiques abusives : davantage surveillés, touchés par le chômage partiel et la baisse des bénéfices distribués, « les carottiers l'ont moins à l'aise »¹⁰⁷.

Les multiples mesures restrictives mises en place par Louis Colin et surtout par René Rabaux ont donc moins pour but de réaliser des économies, qui paraissent dérisoires quand on les compare aux charges légales imposées par la nouvelle législation sociale, que d'améliorer le rendement des ateliers en supprimant un absentéisme créé, selon eux, par les privilèges excessifs accordés par les statuts. Cette analyse des abus, considérés comme inhérents à une protection sociale trop généreuse et sans contrepartie, explique la désapprobation manifestée notamment par Colin vis à vis des assurances sociales de 1930, « loi faite pour les saints [...] et qui n'aboutit qu'à créer des refuges aux paresseux »¹⁰⁸. Dans cette recherche d'un meilleur rendement, la gérance se tourne également vers les frais de fonctionnement et les salaires, cherchant à supprimer les uns et à conditionner les autres.

Lutte contre le gaspillage

En 1932, alors que la crise économique mondiale se prolonge, Louis Colin prend la décision de préserver la marge bénéficiaire de l'entreprise, menacée par la baisse des prix de vente, en diminuant les salaires nominaux du personnel. Cette réduction des salaires, dont on voit l'effet sur l'évolution du salaire moyen au sein de l'usine¹⁰⁹, est compensée l'année suivante par René Rabaux qui, toujours « par souci de diminuer le prix de revient », a décidé de remplacer autant que possible le salaire horaire par un salaire aux pièces ou à la prime, ce qui entraîne « une amélioration des salaires ». Cependant, l'administrateur-gérant se montre très clair sur le caractère conditionnel de ces « hausses » de salaires :

« A toute augmentation de salaires doit correspondre une augmentation au moins égale de rendement. [...] Toutes les fois que cet accroissement de rendement

¹⁰⁵ Les médecins étaient payés directement par les caisses de santé, et non par les malades. Désormais, les malades devront payer visites et médicaments et seront remboursés par la suite.

¹⁰⁶ Les remboursements seront effectués à hauteur des tarifs fixés par les assurances sociales. La conjonction des deux mesures vise à diminuer les dépenses en laissant à la charge des malades tout dépassement d'honoraires de la part des médecins ou des pharmaciens.

¹⁰⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1932.

¹⁰⁸ *Id.*, 5 octobre 1930.

¹⁰⁹ Voir graphique en annexe n° 44a.

ne sera pas réalisé, nous serons obligatoirement contraints de revenir à l'ancien état de choses. »¹¹⁰

De fait, le rendement n'a, semble-t-il, pas augmenté de façon satisfaisante, puisque de nouvelles diminutions de salaires sont décidées par René Rabaux dans les années qui suivent, notamment en janvier et en août 1935.

Le recours au travail à la pièce n'est pas une innovation de Rabaux, puisqu'on sait que Godin lui-même approuvait ce type de rémunération qu'il considérait, comme nombre de ses contemporains, comme plus juste et moins contraignant pour l'ouvrier. Cependant, il semble que cet idéal, affirmé par le Fondateur en 1871, n'était pas appliqué dans tous les ateliers, en particulier dans la fonderie. Pendant la guerre, on l'a vu, ce sont les Allemands qui imposent de payer les ouvriers à la pièce, selon un tarif qu'ils fixent eux-mêmes. Cette modification décidée par l'occupant semble n'avoir pas résisté à la libération : ce n'est que vers la fin des années 1920 que Louis Colin commence à modifier la rémunération de certains ouvriers, notamment les mouleurs aux presses¹¹¹. Rabaux, de son côté, généralise cette méthode, tout en introduisant un salaire à la prime qui permet d'imposer des conditions de rendement même aux ouvriers payés à l'heure. Ainsi, en février 1934, le salaire horaire des manœuvres est diminué, mais en compensation une prime de rendement est instituée¹¹². Si les archives ne précisent pas le mode de calcul utilisé pour fixer cette prime, ou « boni », on peut supposer qu'il ne s'agit pas d'une des méthodes scientifiques proposées par les différents bureaux de conseil en organisation, tels que les systèmes Bedaux, Halsey ou Rowan. En effet, cette modification de la rémunération est décidée bien avant le recours aux services de Wallace Clark et la réorganisation des usines. De plus, un témoignage de René Rabaux nous informe que ce n'est qu'après la Libération de 1944 que le système de salaire Rowan est introduit dans certains ateliers¹¹³. L'incitation au rendement ne repose donc, à cette époque, que sur l'établissement de primes visant davantage à accélérer le rythme du travail qu'à transformer le mode de calcul de la rémunération du travail.

Cette utilisation de la politique salariale est un phénomène fréquent dans la métallurgie française, où de nombreux industriels, « désireux d'obtenir une augmentation immédiate des rendements sans investissements coûteux »¹¹⁴, ont dès les années 1920 opéré cette évolution vers le salaire à la prime. Sous l'effet de la crise, le chronométrage et les méthodes scientifiques se généralisent, s'adaptant de façon inégale aux contraintes différentes de chaque usine, voire de chaque atelier : à Guise comme dans bien d'autres usines, le mode de calcul du salaire varie énormément selon la tâche demandée. Dans chaque usine coexistent ainsi des ouvriers payés à la

¹¹⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1933.

¹¹¹ *L'Exploité*, 4 août 1928.

¹¹² *Id.*, 12 février 1934.

¹¹³ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, *op. cit.*, 1978, p. 188.

¹¹⁴ Aimée Moutet, *Les logiques...*, *op. cit.*, p. 84.

tâche, au « boni » ou à l'heure, et des employés payés au mois, selon une organisation extrêmement disparate¹¹⁵. Cependant, si la réaction de la gérance du Familistère apparaît relativement courante, elle semble en même temps assez tardive : c'est sous la contrainte de la crise des années 1930 qu'elle se tourne vers un système de rémunération devenu populaire au cours de la décennie précédente, au moment même où les entreprises plus avancées mettent en place, quant à elles, la mécanisation de leur fabrication ou une réorganisation plus complète et plus « scientifique » de leur production¹¹⁶.

De la même façon, la crise économique de 1929 ayant eu pour effet général de pousser les prix de vente à la baisse, c'est de façon massive que l'industrie française se préoccupe, au début des années 1930, de réduire ses coûts de production et donc de limiter le « gaspillage ». L'UIMM, entre autres, organise en 1932 une session de cours touchant au gaspillage « de temps, de matière et de main-d'œuvre »¹¹⁷. Mais si des industriels comme Louis Renault ou Michelin¹¹⁸ ont mis en place dans ce but un service des économies et cherché, non seulement à repérer les ateliers ou les ouvriers « gaspilleurs », mais aussi à améliorer la qualité de la production pour diminuer casse et malfaçon, à Guise cette politique semble, encore une fois, avoir été appliquée *a minima*. La stratégie de la gérance nous est connue grâce à une note de service diffusée en juillet 1934 et indiquant aux directeurs et agents de maîtrise les mesures à prendre afin de « réduire les frais de production ».

Note de service (juillet 1934)

- Défense de faire exécuter à l'heure un travail qui peut être fait aux pièces.
- Tout ouvrier spécialisé ou ouvrier aux pièces qui exécute un travail de manœuvre doit être payé comme un manœuvre.
- Il faut respecter la priorité pour le travail¹¹⁹, mais aussitôt la journée terminée, il faut donner le billet de sortie en notant l'heure.
- Se montrer très exigeant sur le rendement des manœuvres.
- Si un ouvrier travaille moins de quatre heures, le signaler aux allocations familiales.
- En cas de chômage partiel, le signaler aux assurances sociales.
- Envisager la mise en retraite d'office des ouvriers en surnombre.

Tableau 11. Note de service sur les mesures à prendre pour réduire les frais de production (1934)¹²⁰

On le voit : il ne s'agit pas de réfléchir à une réorganisation plus efficace ou plus économique de la production, mais essentiellement de supprimer toutes les charges salariales qui ne seraient pas indispensables. Là encore, on retrouve un souci d'améliorer le rendement individuel des ouvriers, qu'ils soient payés à la pièce ou à l'heure, sans pour autant investir dans

¹¹⁵ Sylvie Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne. Les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1982, pp. 95-100.

¹¹⁶ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., pp. 225 et suivantes.

¹¹⁷ *Id.*, p. 268.

¹¹⁸ André Gueslin, « Le système social Michelin (1889-1940) », in *id.* (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1993, p. 108.

¹¹⁹ Les statuts rédigés par Godin accordent la priorité pour le travail, en cas de chômage, aux différentes catégories sociales suivant leur ordre d'importance. En d'autres termes, un participant ne peut être renvoyé si un auxiliaire est encore au travail.

¹²⁰ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 10 juillet 1934.

une réelle réorganisation ou dans un système de bureaux d'études. Les frais de production excessifs semblent ainsi être uniquement attribués aux pratiques ouvrières, ou au surnombre de salariés. En août 1936, lorsque les directeurs s'opposent au gérant en refusant le recours au cabinet de Wallace Clark à Guise, ils proposent de diminuer le prix de revient sans aide extérieure, par le biais de trois mesures : « installation d'un dépôt d'appareils complets et d'accessoires (réclamé depuis longtemps), des effectifs en ateliers en rapport avec les commandes à exécuter [et] un travail de contrôle pour empêcher les rebuts »¹²¹. Ce programme est révélateur à la fois d'une profonde méconnaissance des méthodes d'organisation du travail et d'une vision de l'usine dans laquelle seul l'ouvrier apparaît comme coûteux et inefficace. Pour ce qui est de l'amélioration de la qualité de la production, présentée par Aimée Moutet comme le second volet de la lutte contre le gaspillage, on constate que la même stratégie semble avoir été suivie : les délégués du personnel dénoncent en tout cas les amendes imposées aux ouvriers en cas de malfaçon. Ainsi, en janvier 1934, *L'Exploité* s'indigne de la décision prise dans l'atelier de décapage de diminuer de 10% le prix des pièces qui seraient jugées trop sales ; l'article sous-entend même que cette accusation risque d'être systématiquement employée comme prétexte pour diminuer les salaires¹²².

Quoi qu'il en soit, il apparaît clairement que les « restrictions de dépenses » affichées par René Rabaux à partir de 1933 ne reposent pas sur une remise à plat des dépenses de fonctionnement, mais sur un ensemble de petites mesures d'économies plus ou moins dérisoires¹²³ visant surtout à exercer une pression sur les ouvriers, qui sont rendus responsables de la mauvaise qualité de la production, et à diminuer autant que possible la masse salariale. Dans cette optique, il était logique que la troisième stratégie de réduction du prix de revient, après la lutte contre l'absentéisme et la pression salariale, soit de faire varier « les effectifs en rapport avec les commandes », pour reprendre l'expression des conseillers de gérance. Licenciements, chômage partiel ou au contraire recours aux heures supplémentaires sont dès le début de la crise une solution d'urgence.

Main-d'œuvre et temps de travail

La baisse des commandes qui survient à partir de la fin de l'année 1931 apparaît à Guise comme le premier symptôme de la crise économique. Très vite, on constate un réflexe malthusien de la gérance qui cherche, à chaque diminution des commandes par rapport aux années précédentes ou par rapport aux chiffres attendus, à diminuer, voire à arrêter la production pour ne pas accumuler un stock de produits finis qui risquerait de peser dangereusement sur la trésorerie.

¹²¹ *Id.*, séance du 26 août 1936.

¹²² *L'Exploité*, 13 janvier 1934.

¹²³ En décembre 1935, aux délégués de l'atelier d'ajustage qui réclamaient de meilleures limes, René Rabaux répond par la négative au motif que les limes actuelles permettent de plus grandes économies. ADA, 83 J 647, Réunion du syndicat du travail, 30 décembre 1935.

À Bruxelles, dès l'exercice 1930-1931, des licenciements importants interviennent : en octobre 1931, Rabaux reconnaît que le personnel belge a diminué de près d'un tiers en deux ans¹²⁴. À Guise, le personnel atteint en 1930 son plus haut niveau, avec 2 462 salariés dans l'année¹²⁵ ; à partir de cette date, la main-d'œuvre connaît une réduction constante jusqu'en 1936, diminuant elle aussi de plus d'un tiers en six ans. Dans les deux cas, c'est essentiellement la catégorie des auxiliaires qui subit ces licenciements : entre 1930 et 1935, leur nombre diminue de plus de 85%. D'après les registres du conseil de gérance, ces licenciements interviennent par petites vagues répétées d'une quinzaine ou d'une vingtaine de personnes. Cette tendance au renvoi du personnel en cas de mévente n'a rien de nouveau : on a vu qu'elle avait déjà été pratiquée avant-guerre, de même qu'en 1926-1927 une centaine d'ouvriers avait dû être congédiée. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est à la fois l'intensité de la crise et, en conséquence, l'importance des renvois décidés. La diminution du personnel n'est cependant pas uniquement due à des licenciements : les départs en retraite des ouvriers de plus de 60 ans, pour lesquels on n'embauche pas de remplaçants, contribuent également au phénomène. Sans que cela soit inscrit dans les statuts, c'est en effet à partir de 60 ans qu'il est traditionnellement possible de toucher une pension, à condition d'avoir été présent à l'usine pendant plus de quinze années consécutives. Un certain nombre d'ouvriers continue cependant à travailler après 60 ans, afin d'accumuler une plus grande ancienneté, étant donné qu'il faut justifier de 30 ans de travail (ou être associé) pour toucher la pension maximale. Toutefois, la gérance, confrontée à la nécessité d'augmenter le rendement de la fabrication et de diminuer sa masse salariale, tend à encourager les départs en retraite des travailleurs les plus anciens. En réponse, *L'Exploité* dénonce cette attitude de la gérance qui, selon ce journal communiste, exercerait une pression sur les ouvriers sexagénaires pour qu'ils quittent leur emploi, quelle que soit leur ancienneté¹²⁶.

Cependant, la gérance, de son côté, déplore la rigidité des statuts qui l'empêchent de réellement choisir les salariés à licencier. En effet, l'un des privilèges accordés par Godin aux plus hautes catégories sociales de l'Association est le droit de priorité au travail. En cas de crise économique, les renvois, ou la mise en chômage partiel, doivent se faire selon l'ordre des catégories : d'abord les auxiliaires, puis les participants, les sociétaires et enfin, si besoin était, les associés. Le raisonnement est logique : l'ascension au sein de la hiérarchie interne devant récompenser les ouvriers les plus doués et les plus impliqués, à la fois dans leur travail et dans la vie communautaire, il paraissait équitable aux yeux de Godin que ceux-ci soient assurés de conserver leur emploi. Avec la mise en pratique différente de ces principes, cette priorité au travail perd une partie de sa justification : pour René Rabaux, cette règle « oblige à laisser partir la

¹²⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1931.

¹²⁵ Les auxiliaires pouvant être employés sur de courtes périodes saisonnières, le bilan annuel de l'entreprise donne le nombre de personnes salariées dans l'année à ce titre, ce qui ne veut pas dire qu'à une date précise le personnel ait réellement atteint ce chiffre.

¹²⁶ *L'Exploité*, 28 juillet 1934.

meilleure main-d'œuvre pour conserver des ouvriers au rendement inférieur, à cause de leur âge ou de leur manque d'aptitudes »¹²⁷. En effet, si les premiers licenciements ont visé essentiellement les manœuvres et travailleurs saisonniers, tous auxiliaires, la nécessité de ralentir la production pour limiter les stocks suppose le renvoi, ou au moins la mise en chômage partiel, d'ouvriers membres de l'Association, prioritaires sur les auxiliaires. Pour contourner cette obligation statutaire qui fait obstacle aux licenciements, René Rabaux décide en juillet 1934 de suspendre les titres des participants « afin de pouvoir ne garder que les plus aptes »¹²⁸. Autorisée par l'article 21 des statuts, cette suspension retire aux salariés concernés leur qualité et les droits qui s'y rattachent¹²⁹. Lorsqu'il présente cette décision au conseil de gérance, René Rabaux ne précise pas le nombre d'ouvriers concernés, que *L'Exploité* chiffre à 310 personnes¹³⁰. Cela ne signifie pas qu'ils seront tous renvoyés, ou qu'ils n'apparaissent plus en tant que participants dans les registres de l'Association¹³¹, mais seulement qu'ils perdent leur droit de priorité, ce qui les rend susceptibles d'être licenciés ou d'être mis en chômage partiel. C'est le cas en décembre de la même année : pour « éviter des renvois massifs qui touchent la meilleure main-d'œuvre », René Rabaux décide de diminuer le temps de travail des participants (mais pas des sociétaires ou des associés) dans les ateliers où le travail manque¹³². On le voit, la règle statutaire reste décisive, puisque seuls les auxiliaires et certains participants suspendus (soit tout de même la moitié du personnel) sont limités à 31 heures par semaine, tandis que les associés, les sociétaires et les ouvriers de fonderie – indispensables – travaillent 44 heures¹³³. C'est seulement parce que les associés, menés par les délégués du personnel, signent une pétition demandant une suspension provisoire du droit à la priorité du travail, que le chômage partiel est finalement généralisé dans l'usine de Guise avec malgré tout la persistance de grandes inégalités entre salariés, le temps de travail variant entre 32 et 40 heures hebdomadaires¹³⁴.

Les conséquences sociales du Front populaire sont elles aussi fortement décriées par la gérance. Celle-ci voit dans la nouvelle législation, et notamment dans la diminution du temps de travail à 40 heures par semaine, une aggravation des charges sociales et une limitation de sa liberté de gestion de la main-d'œuvre. Malgré les efforts de la chambre syndicale professionnelle pour obtenir une application progressive de la loi, la Société du Familistère se voit contrainte de réduire son temps de travail : pour René Rabaux, c'est une décision « de principe », qui provoquera nécessairement « ralentissement économique » et « chômage », ce dont les

¹²⁷ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 10 juillet 1934.

¹²⁸ *Id.*

¹²⁹ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 98.

¹³⁰ *L'Exploité*, 21 juillet 1934.

¹³¹ Les chiffres donnés lors de l'assemblée générale ne font ainsi pas apparaître cette suspension : entre 1934 et 1935, le nombre de participants diminue d'environ 65 personnes, soit ceux qui ont été licenciés, non ceux qui ont été suspendus.

¹³² CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 13 décembre 1934.

¹³³ *L'Exploité*, 29 décembre 1934.

¹³⁴ *Id.*, 19 janvier 1935.

législateurs devront « supporter l'entière responsabilité »¹³⁵. C'est pourquoi il n'hésite pas, lorsque la reprise des commandes entraîne un accroissement de travail en fonderie, à demander à l'Inspection du travail l'autorisation de faire effectuer à certains ouvriers cinq heures hebdomadaires supplémentaires¹³⁶. De même, au printemps 1939, à la suite d'un décret-loi autorisant les industries travaillant pour la défense nationale à recourir massivement aux heures supplémentaires, il estime

*« réconfortant de voir que les pouvoirs publics, revenant à une plus saine compréhension des besoins de l'industrie, aient songé à desserrer quelque peu l'étreinte subie par les entreprises par l'application sans souplesse de la loi de 1936 »*¹³⁷.

C'est donc en jouant à la fois sur le temps de travail, sur les frais de production, sur les dépenses sociales et sur la masse salariale que la gérance cherche à diminuer le prix de revient des fabrications : cette stratégie correspond à une politique conjoncturelle de réduction du coût de la main-d'œuvre, partagée par de très nombreuses autres entreprises. Chez Louis Renault, par exemple, les années 1930 sont également marquées par une restriction des effectifs, une diminution des salaires et une lutte contre le gaspillage¹³⁸. Mais la Société du Familistère se démarque par sa tendance à n'attribuer ses hauts prix de revient qu'au coût du travail, sans remettre en cause – ou très tardivement – l'organisation de la fabrication ou la stratégie commerciale. C'est dans cet état d'esprit que Louis Colin comme René Rabaux dénoncent une dépréciation de la qualité du travail, due selon eux à une certaine mauvaise volonté de la part des ouvriers mais aussi à la mauvaise qualité du recrutement du personnel. L'entre-deux-guerres est en effet marqué par des difficultés croissantes à recruter une main-d'œuvre qualifiée, le manque d'ouvriers se faisant ressentir aussi bien au sein de l'Association qu'à l'extérieur.

C. Difficultés de recrutement

Les limites du recrutement interne

À l'origine, le système familistérien est organisé de telle sorte que les enfants du Palais social soient automatiquement encouragés et préparés à se faire embaucher dans l'usine ou, pour les jeunes filles, dans le Familistère (économats, écoles, équipes d'entretien...) à partir de 14 ans. Par le biais de multiples influences exercées dans le cadre de leur vie quotidienne – l'exemple des adultes, les fêtes annuelles, les discours du gérant – et d'un enseignement spécifique dans les écoles, ces enfants sont éduqués en futurs coopérateurs et membres de l'Association. Les jeunes

¹³⁵ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 5 décembre 1936.

¹³⁶ *Id.*, FG 24, séance du 1^{er} octobre 1937.

¹³⁷ *Id.*, Séance du 17 avril 1939.

¹³⁸ Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault. Tome 1 : Naissance de la grande industrie (1898-1939)*, Paris, Seuil, 1972, pp. 206-209.

Familistériens qui entrent à l'usine à 14 ans reçoivent, comme tous les autres, le titre d'auxiliaires. Mais, étant donné qu'ils habitent déjà le Familistère, il est évident qu'ils sont de futurs sociétaires puis associés : c'est pourquoi les statuts leur accordent malgré tout un droit sur les bénéfices. On parle alors d'« épargnes réservées » : en tant qu'auxiliaires, ils ne touchent pas de part de bénéfices, mais celle-ci est cependant inscrite sur un titre d'épargne qu'ils recevront une fois devenus participants. L'objectif de ce système est, bien entendu, d'inciter financièrement les enfants du Familistère à rejoindre l'usine et à faire par conséquent du Palais social une réserve de main-d'œuvre.

Cependant, ce système de recrutement interne est assez rapidement bloqué du fait de la diminution progressive du nombre d'enfants au sein du Familistère : si, en 1885, les écoles du Familistère (sans compter la nourricerie et le bambinat, qui accueillent les bébés) comptent plus de 550 enfants, le recensement de 1931¹³⁹ ne permet plus de comptabiliser que 120 enfants ayant entre quelques jours et 14 ans. Cette diminution repose sur deux phénomènes simultanés. D'une part, on constate un vieillissement progressif du Palais social¹⁴⁰ : ce n'est pas que l'espérance de vie y soit plus élevée, mais plutôt la conséquence de la limitation des appartements disponibles, du fait de la présence croissante de retraités. En observant la structure des familles révélée par le recensement de 1931, on est notamment frappé par le nombre impressionnant de veuves vivant seules, qui représentent plus d'un tiers des habitants du pavillon central.

Type de ménage	En pourcentage du nombre de ménages
Homme seul	4,7 %
Femme seule	20,5 %
Couple sans enfant	32,3 %
Couple ou parent isolé avec jeune(s) enfant(s)	24 %
Adulte vivant avec ses parents (ou un des deux)	13,4 %
Autres	5,1 %

Tableau 12. Structure familiale des foyers du Familistère, 1931

Sont majoritaires les couples sans enfant¹⁴¹, ainsi que les femmes seules, ce qui signifie que la plus grande partie des appartements est occupée par une à deux personnes. Mais cette tendance au vieillissement de la population familistérienne est également favorisée par un second phénomène, qui est la diminution progressive de la natalité : René Rabaux souligne, en 1936, que les familles du Palais social « comptent peu d'enfants », ce qui est selon lui le signe de « l'égoïsme naturel des hommes »¹⁴². Jean-Luc Pinol, dans son étude des recensements de 1911,

¹³⁹ Plus fiable que celui de 1926, puisqu'à cette date l'aile gauche n'avait pas encore été reconstruite.

¹⁴⁰ Voir la pyramide des âges de la population familistérienne en 1931, annexe n° 12.

¹⁴¹ Ou plus exactement les couples qui, au moment du recensement, vivaient sans enfants. La source utilisée ne permet pas de connaître la composition réelle des familles, puisque les enfants de ces couples peuvent avoir quitté le Familistère, ou s'être installés dans un appartement voisin.

¹⁴² CNAM, FG 54, Brouillon d'une monographie sur le Familistère préparée par René Rabaux, 1936.

1926 et 1931¹⁴³, montre également que le taux de natalité, au sein du Familistère, apparaît nettement inférieur à celui de la ville de Guise.

Enfin, à ce vieillissement progressif de la population familistérienne, s'ajoute un désir d'ascension sociale qui incite les parents à pousser leurs enfants vers des professions plus rémunératrices et moins dangereuses que les leurs : tendance « élitiste » déjà dénoncée – elle aussi – par Colin avant-guerre. Dès 1921, on retrouve dans le discours prononcé par le gérant à la Fête de l'enfance les mêmes accents accusateurs, dénonçant la « mentalité moderne des enfants », les avertissant de leur erreur grossière « s'ils perdaient de vue que l'effort est la loi suprême de l'homme »¹⁴⁴. Du point de vue du gérant, l'envie des enfants de faire des études ou d'obtenir une place confortable représente une forme de déviance morale :

*« J'ai toujours soutenu la thèse qu'un enfant qui a fréquenté ne serait-ce qu'une école primaire supérieure ne veut plus mettre la main à la pâte. Toucher une lime ou un marteau le déshonore et souvent il ne fait qu'un raté. Au contraire, quand vous prenez l'apprenti dans l'atelier et que vous arrivez à lui inculquer quelque technicité, tout en le maintenant au travail manuel, vous avez une chance d'en faire un professionnel de valeur. »*¹⁴⁵

Le problème n'est en réalité pas tant moral qu'économique : le Familistère, à la population vieillissante, ne représente plus un vivier de main-d'œuvre. Pour les fonctions les plus pénibles et les plus dangereuses (essentiellement la fonderie et l'émaillerie), le recrutement interne devient de plus en plus difficile, voire impossible. La comparaison entre les recensements de 1911 et 1926 montre l'accentuation d'un phénomène déjà notable avant-guerre : si les employés et contremaîtres ne sont pas encore majoritaires, le nombre des mouleurs tend à rapidement diminuer¹⁴⁶. L'extrême pénibilité du métier, le danger de la manipulation de la fonte en fusion ou de l'émail au plomb entraînent un rejet de la part des fils de Familistériens qui, certains d'obtenir rapidement le titre d'associés, sollicitent en priorité des postes d'employés. Les postes les plus importants du processus de fabrication, ceux qui nécessitent la plus grande qualification, sont donc ceux pour lesquels la direction peine à recruter au sein du Familistère. Dès 1923, Louis Colin souligne que tous les anciens mouleurs étant déjà rentrés, il devient nécessaire de recruter « au-dehors » une nouvelle main-d'œuvre. C'est, comme avant guerre, de façon très locale que s'exerce ce recrutement : René Rabaux, rétrospectivement, indique que cela concerne « toute la main-d'œuvre disponible aux abords de Guise », la gérance « allant même jusqu'à mettre en place des transports par camions pour recruter plus loin »¹⁴⁷.

¹⁴³ Jean-Luc Pinol, « Le Palais social : les projets de Godin et les pratiques familistériennes », in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), *Habiter l'utopie...*, op. cit., pp. 73-88.

¹⁴⁴ *L'Avenir de Guise*, 4 septembre 1921.

¹⁴⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 8 octobre 1922.

¹⁴⁶ Jean-Luc Pinol, « Le Palais social... », article cité, p. 81.

¹⁴⁷ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 153.

Le discours de la gérance semble indiquer des difficultés de recrutement de la nouvelle main-d'œuvre, malgré l'attractivité représentée par les institutions sociales et les « hauts salaires » dont se vante le gérant. L'œuvre sociale serait-elle devenue insuffisante pour attirer la main-d'œuvre et la stabiliser ? Il est certain que la proximité de nombreux autres fabricants rend plus difficile la mobilisation d'une main-d'œuvre locale, d'autant plus que les concurrents, sans avoir la réputation sociale du Familistère, ne sont pas eux-mêmes dépourvus d'attraits. En effet, l'attractivité de l'usine de Guise est limitée par la fermeture progressive du Familistère : la priorité, voire l'exclusivité, accordée aux fils de Familistériens ayant rendu presque illusoire l'espoir d'accéder aux logements communautaires, la protection sociale perd de sa valeur. La décision de la gérance de ne pas investir dans une politique de construction de nouveaux logements non seulement interdit aux nouveaux salariés toute possibilité d'obtenir le titre de sociétaire ou d'associé et les avantages sociaux consécutifs, mais leur impose aussi de se loger en ville, dans des quartiers ouvriers peu salubres¹⁴⁸. Le Familistère, devenu inaccessible, ne suffit donc pas à attirer une main-d'œuvre qualifiée et à compenser la pénibilité d'emplois rendus d'autant plus dangereux par l'absence de mécanisation de l'usine.

L'Association n'est pas la seule à rencontrer de tels problèmes de recrutement de la main-d'œuvre : un certain nombre d'indices montrent que ses concurrents, eux aussi, cherchent à attirer et stabiliser des ouvriers qualifiés, notamment des mouleurs et des émailleurs. On peut ainsi distinguer plusieurs stratégies : certains employeurs développent le caractère paternaliste de leurs entreprises et, par l'offre d'une protection sociale, de hauts salaires et surtout de logements confortables, tentent de séduire les ouvriers et leurs familles. À Revin, dans les Ardennes, l'entre-deux-guerres voit apparaître plusieurs cités ouvrières : la cité « Paris-campagne », édifiée par une petite fonderie locale, est par exemple construite explicitement à l'intention des ouvriers « mouleurs et émailleurs »¹⁴⁹. La société Faure, « la plus prospère des industries ardennaises » selon René Rabaux¹⁵⁰, édifie entre 1931 et 1934 une cité-jardin destinée à accueillir plus de 450 habitants, auxquels sont proposées en complément un certain nombre d'institutions sociales¹⁵¹. Si l'œuvre sociale créée par Godin semble avoir perdu son caractère attractif, d'autres industriels concurrents continuent donc à offrir confort et protection sociale dans le but de stabiliser une main-d'œuvre âprement disputée.

L'autre stratégie de recrutement, parfois concomitante de la première, repose sur l'emploi massif d'une main-d'œuvre immigrée qui a l'avantage d'accepter des salaires plus bas et des emplois plus pénibles et dangereux que les ouvriers français. La vallée de la Meuse, qui rassemble quelques-uns des concurrents les plus importants et les plus proches du Familistère, voit ainsi se

¹⁴⁸ Cf *infra* p. 78.

¹⁴⁹ René Colinet, *Atlas du patrimoine industriel de Champagne-Ardenne*, Reims, CRDP de Champagne-Ardenne, 2005, p. 135.

¹⁵⁰ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 6 mai 1938.

¹⁵¹ Laurence Courtot, « De la cité ouvrière à la cité jardin », *Revue historique ardennaise*, n°21, 1986, pp. 145-153.

développer après-guerre une forte présence étrangère qui se concentre essentiellement dans les très grandes entreprises : Arthur Martin emploie en proportions importantes des Polonais, tandis que Faure recrute plutôt des Italiens, qui peuvent être logés dans les cités ouvrières proches¹⁵². Dans l'Aisne, René Rabaux souligne que les « confrères ne semblent pas respecter le *quota* de 15% de main-d'œuvre étrangère »¹⁵³. Dans une tout autre région, les établissements de Rosières se sont eux aussi massivement tournés vers l'emploi d'une main-d'œuvre polonaise qui représente, dans l'entre-deux-guerres, entre 25 et 40% du personnel de l'usine¹⁵⁴. Si l'on regarde dans le détail les postes occupés par les travailleurs polonais, on constate qu'en 1936, alors qu'ils représentent 28% de l'ensemble du personnel, ils forment plus de 56% des salariés de la fonderie, et près de 75% de l'émaillerie, preuve qu'il s'agit bien de combler un manque de main-d'œuvre dans les emplois pénibles. Le témoignage des autorités publiques du Cher révèle une situation très semblable à celle dénoncée par Louis Colin à Guise :

« A partir de [1918], le recrutement de la main-d'œuvre robuste et endurante exigée par le travail de la fonderie se trouva à Rosières brusquement tari. L'effectif s'amenuisa progressivement en raison des défections d'ouvriers qui trouvaient aisément des emplois plus agréables. Circonstance aggravante, les ouvriers qui [...] restaient à l'usine et y faisaient entrer leurs enfants se refusaient à ce que ceux-ci apprennent d'autres professions que celles d'ajusteur, menuisier, électricien, modeleur, etc, de sorte que le présent et l'avenir se trouvaient à la fois gravement compromis. »¹⁵⁵

La Société du Familistère s'est également tournée vers cette main-d'œuvre disponible, mais uniquement dans sa succursale belge. En 1929, Louis Colin évoque la difficulté à recruter des ouvriers belges, attribuant ce phénomène à « la proximité de Bruxelles, centre du fonctionnarisme qui [...] détourne le Belge des besognes manuelles »¹⁵⁶, et se résout à embaucher des immigrés (nationalité non précisée), bien que cette main-d'œuvre ne soit « pas toujours recommandable »¹⁵⁷. À Guise, en revanche, l'usine ne semble pas avoir trouvé dans cette main-d'œuvre immigrée une solution au recrutement : le recensement de 1931 nous indique que la population étrangère, femmes et enfants compris, s'élève à environ 250 personnes, soit 3,5% de la ville. Même en supposant qu'il s'agisse d'ouvriers recrutés par l'usine, la proportion reste très faible comparée aux industriels concurrents sur lesquels nous avons des données. L'absence de logements disponibles pour accueillir des migrants, la méfiance exprimée par Louis Colin vis-à-vis de ces nouveaux travailleurs peuvent être des arguments pour expliquer cette différence fondamentale entre le Familistère – qui ne comporte aucun habitant non Français – et ses concurrents. On

¹⁵² Claudine Pierre, « L'immigration dans les Ardennes 1919-1939 », *Bulletin de liaison des professeurs d'histoire-géographie de l'Académie de Reims*, n° 13, 1997, pp. 28-31.

¹⁵³ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 26 juin 1934.

¹⁵⁴ Philippe Rygiel, « Travailleurs polonais et travailleurs français à Rosières entre 1920 et 1939. Une coexistence sans conflits ? », *Actes de l'histoire de l'immigration*, Vol. 0, 2000, publication électronique, <http://barthes.ens.fr/clio/revues/AHI/articles/volumes/co.html#not29>.

¹⁵⁵ A.D. Cher M 6705, Rapport du Commissaire spécial de Bourges, 23 décembre 1938, cité par Philippe Rygiel, art. cité.

¹⁵⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1929.

¹⁵⁷ *Id.*

comprend mieux, cependant, pourquoi les salaires pratiqués à Guise sont présentés comme trop élevés par la direction, qui les compare aux salaires versés aux travailleurs immigrés des autres usines.

La diminution du nombre d'enfants familistériens, le refus des parents de les destiner à des emplois trop pénibles ou dangereux, contraignent donc la direction à embaucher massivement un nouveau personnel, perçu comme moins motivé et moins performant par la gérance qui y voit une explication de ses difficultés liées au rendement et au prix de revient.

La « mauvaise qualité du recrutement ouvrier »

Régulièrement, Louis Colin exprime des critiques ouvertes contre la qualité professionnelle des nouveaux salariés embauchés depuis la fin de la guerre. Deux thèmes principaux sont à distinguer dans ces critiques : d'une part, les nouveaux ouvriers récemment recrutés seraient moins motivés au travail et n'offriraient qu'un rendement médiocre. Ainsi, en 1929 et en 1930, le gérant dénonce la « mauvaise qualité du recrutement » qui serait à l'origine de la lenteur de la production et des appareils défaillants ou endommagés signalés par les vendeurs. D'autre part, ces nouveaux venus, décrits comme « instables » géographiquement, n'auraient pas assimilé les principes et le fonctionnement de l'Association comme l'ont fait, dès leur plus jeune âge, tous les enfants issus des écoles du Familistère. L'absence d'« esprit familistérien » est présentée par la gérance comme un facteur de mauvaise intégration dans l'entreprise : si les années d'après-guerre sont marquées par l'émergence de nouveaux conflits sociaux¹⁵⁸, ce serait donc à cause de ces nouveaux venus, « main-d'œuvre occasionnelle et sans aucune attache avec l'Association »¹⁵⁹. Cette opinion est reprise par certains contemporains extérieurs au Familistère qui peinent à comprendre, sans cette explication, l'évolution des rapports sociaux au sein de l'entreprise : ainsi, en 1923, l'Association de la participation aux bénéfices, qui continue d'observer avec beaucoup d'intérêt le Familistère, rend compte d'un très bref conflit salarial en l'expliquant par le fait que l'Association « a été obligée de prendre ces deux dernières années des éléments un peu disparates »¹⁶⁰.

Si la gérance ne dispose pas d'outils lui permettant d'enrayer le second phénomène, la mauvaise qualité des nouveaux ouvriers pourrait, quant à elle, être améliorée par une meilleure formation à l'entrée dans l'usine. En 1922, suite à la loi Astier de 1919 qui rend obligatoire les cours techniques pour les apprentis, l'Association crée un cours d'apprentissage, malgré les réserves émises par Colin dont on a vu qu'il préférerait la formation pratique au sein de l'atelier : seront enseignés le dessin industriel, la géométrie, la technologie, etc. Constitués bon gré mal gré,

¹⁵⁸ Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁹ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 153.

¹⁶⁰ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1923, p.79.

ces cours donnent, sans surprise, des résultats jugés décevants par l'administrateur-gérant qui, dès la première année de fonctionnement, évoque la « queue de nullités » renvoyée de ces cours¹⁶¹. Suite aux mauvais résultats récurrents des apprentis, les cours sont progressivement supprimés : en 1929, n'ont été conservé que ceux de dessin industriel et de culture générale¹⁶². L'année suivante, Louis Colin reconnaît que les cours techniques sont « pour ainsi dire supprimés », puisque seul le cours de dessin est maintenu. À l'inverse, la direction concentre ses efforts de formation et d'instruction sur le personnel de bureau : en 1928 est institué un cours d'instruction générale obligatoire pour les jeunes employés, dont certains ont une culture « notoirement insuffisante »¹⁶³. En 1935, s'y ajoutent des cours professionnels, eux aussi obligatoires pour tous les jeunes employés.

Il est curieux de constater que, si Louis Colin attribue la mauvaise qualité des ouvriers à leur formation extérieure au Familistère, les délégués communistes critiquent de leur côté le recrutement interne d'une direction qu'ils jugent explicitement incompétente. Il est vrai que, parallèlement au recrutement extérieur croissant des manœuvres et ouvriers de fonderie, les directeurs et membres du conseil de gérance restent majoritairement choisis parmi les enfants du Familistère dont les études ont été entièrement financées par l'Association. Le caractère non exhaustif des archives disponibles concernant tant les écoles que le personnel de direction ne permet pas de reconstituer les carrières individuelles de tous les dirigeants des ateliers. Cependant, les données dont nous disposons concernant la composition du conseil de gérance montrent bien ce phénomène, ainsi que la très forte longévité des directeurs qui y siègent pendant parfois plus de trente ans. Dans l'entre-deux-guerres, entrent au conseil de gérance plusieurs enfants du Familistère, nés au tournant du siècle, dont la formation supérieure a été financée par l'Association dans le but précisément d'en faire les futurs dirigeants de l'entreprise. Cependant, la forte stabilité des directeurs à leur poste rend ces places difficiles à obtenir : tous les jeunes conseillers de gérance qui obtiennent leur poste de directeur entre 1920 et 1939 ont reçu leur formation avant 1914, voire pour certains très longtemps avant la guerre. Cette relative ancienneté de leur formation peut expliquer l'attitude de nombre d'entre eux vis-à-vis de la rationalisation de l'usine, qu'ils ne semblent ni approuver ni même comprendre¹⁶⁴. C'est notamment sur cette question de la modernisation des ateliers que *L'Exploité*, l'organe communiste de Guise, se montre le plus virulent contre ces directeurs qu'il qualifie « d'équipes d'incapables » dont l'incompétence a pour unique intérêt de faire de Colin « le maître » à bord¹⁶⁵. En 1934, le journal évoque ainsi des ingénieurs « incapables [...] d'innover, d'inventer des produits irréprochables à des prix abordables ». L'article souligne en particulier les problèmes de qualité rencontrés à

¹⁶¹ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 30 septembre 1923.

¹⁶² *Id.*, 6 octobre 1929.

¹⁶³ *Id.*, 7 octobre 1928.

¹⁶⁴ Cf *supra* p. 78.

¹⁶⁵ *L'Exploité*, 7 septembre 1929.

l'émaillage, dus selon lui non aux ouvriers, mais à l'absence, dans l'atelier, « de techniciens avertis ou de chimistes »¹⁶⁶. Au sein de la succursale bruxelloise, les ouvriers ne semblent pas plus tendres vis-à-vis de leur direction. Ainsi, en janvier 1935, *L'Exploité* reproduit une lettre envoyée par des militants communistes de l'usine belge :

« Ici plus qu'à Guise nous sommes mal dirigés. Que de gens nuisibles à l'Association ! Des incompetents, qui obéissent au doigt et à l'œil au grand responsable de Bruxelles, qui ne sont que des parents et amis, des flagorneurs désireux de conserver leur bon petit poste. »¹⁶⁷

De telles affirmations sont, par nature, impossibles à vérifier. Il est néanmoins certain que les directeurs sont choisis par la gérance parmi les enfants de Familistériens formés dans ce but : la sélection s'opère donc, non pas au sein des ateliers, mais beaucoup plus tôt, au moment de la sortie de l'école. Le système de concours mis en place par Godin pour sélectionner les candidats reste de mise : les aspirants directeurs doivent déposer un mémoire et se soumettre à un examen réalisé par le conseil de gérance. Mais, d'après *L'Exploité*, ces concours ne sont qu'une formalité, le nouveau directeur étant choisi bien longtemps avant l'ouverture du concours¹⁶⁸. Faut-il voir dans cette présélection un handicap pour le recrutement d'un personnel de direction qualifié ? On se souvient que Godin, de son côté, n'hésitait pas à démarcher directement les jeunes diplômés au sortir de l'école (Colin le premier) afin de recruter pour l'Association les plus capables et les plus talentueux. On peut noter également une certaine uniformité dans la formation reçue par les conseillers de gérance : pour ceux dont nous connaissons le parcours, presque tous sont passés par les écoles d'Arts et métiers de Reims ou de Lille. Ce n'est qu'à partir de l'entre-deux-guerres que les parcours commencent à se diversifier avec des formations plus spécialisées : Institut électrotechnique de Grenoble, Ecoles pratiques de commerce et d'industrie de Reims et de Fourmies, Ecole supérieure de commerce de Paris. D'après les données disponibles, un seul élève a été envoyé à l'Ecole supérieure de fonderie, en 1935, mais celui-ci n'apparaît pas par la suite dans la liste des conseillers de gérance. Enfin, sans préjuger de la compétence des directeurs de l'usine, on peut aussi remarquer un certain nombre d'erreurs ou de méconnaissances manifestées par ceux-ci. La question de la rationalisation en est le meilleur exemple, puisque les débats du conseil de gérance nous révèlent des directeurs persuadés que des licenciements économiques et une surveillance accrue des ouvriers permettraient de compenser l'absence de mécanisation, de bureau d'étude et de contrôle budgétaire. La lecture des bilans comptables¹⁶⁹ de l'Association permet également de remarquer que les comptables semblent ignorer, jusqu'en 1927, l'absence de parité monétaire entre la France et la Belgique : jusqu'à cette date, les francs français et belges

¹⁶⁶ *Id.*, 14 avril 1934.

¹⁶⁷ *Id.*, 19 janvier 1935.

¹⁶⁸ *Id.*, 25 février 1928.

¹⁶⁹ Ces bilans ne semblent être contrôlés par aucun expert-comptable extérieur à l'entreprise, la réglementation du statut des commissaires aux comptes ne l'imposant en France que très tardivement. Voir Béatrice Touchelay, *L'Etat et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Rennes, PUR, 2011.

sont systématiquement additionnés comme s'il s'agissait d'une même monnaie ! À partir de 1927, le bilan en tient compte pour ce qui est des bénéfices ou du chiffre d'affaires, mais continue à additionner les deux monnaies lorsqu'il s'agit des dépenses sociales, et ce jusqu'à la veille de la guerre.

Les difficultés de recrutement dont s'indigne Louis Colin ne touchent pas uniquement la fonderie ou l'émaillerie, mais tous les niveaux de l'entreprise. Dans certains cas, il s'agit d'un manque de main-d'œuvre qualifiée prête à accepter des tâches pénibles ; dans d'autres, d'une tendance à l'autopromotion qui empêche l'Association de recruter à l'extérieur techniciens et ingénieurs. En conséquence, l'image que dessine Louis Colin dans ses discours d'une compétitivité alourdie par les dépenses sociales et la mauvaise qualité du personnel se trouve mise en cause. En réalité, les dépenses sociales se maintiennent à un niveau constant par rapport au chiffre d'affaires et ne contribuent donc pas à limiter les investissements. Par contre, ces dépenses n'ont plus qu'une portée « humaniste », puisqu'elles ont perdu toute capacité à attirer et fixer la main-d'œuvre nécessaire. Le phénomène de stabilisation ne se vérifie réellement que pour les familles du Familistère qui revendiquent cependant pour leurs enfants des postes protégés. Cadres et directeurs se recrutent donc facilement parmi un groupe social qui a comme caractéristique de s'être toujours destiné à de telles fonctions et d'avoir reçu une formation uniforme allant dans ce sens. Enfin, l'autorité exercée par Louis Colin tant sur ses directeurs que sur les ouvriers contribue à faire de l'équipe dirigeante du Familistère un groupe soudé mais d'apparence très conservatrice, peu enclin à la remise en cause des traditions. L'arrivée à la gérance de René Rabaux bouscule en partie ce fonctionnement : lui qui souhaite faire entrer au Familistère de nouvelles familles prend non seulement position pour la rationalisation des ateliers, mais s'implique en faveur d'une plus grande organisation de la profession, de façon à trouver dans une entente professionnelle la solution à la crise économique.

III. René Rabaux, la solution corporatiste

A. Un patronat qui s'organise

Le Familistère au cœur de sa famille professionnelle

Nous avons vu dans un précédent chapitre que, bien avant la guerre, s'était opéré un rapprochement entre le Familistère et ses concurrents, notamment les entreprises ardennaises toutes proches. La représentation de la Société au sein des instances dirigeantes du syndicat professionnel, ainsi que les réunions destinées à harmoniser les hausses des prix, apparaissent ainsi comme les principales preuves de l'intégration de la Société du Familistère au sein de la profession, en dépit de son organisation sociale atypique. Au lendemain de la guerre, cette

intégration s'accroît : Louis Colin puis René Rabaux se voient offrir des postes ou des titres honorifiques qui en font des patrons à part entière, et non plus des représentants élus d'une association coopérative.

Dès 1921, Louis Colin accède ainsi au titre de membre titulaire de la chambre de commerce de Saint-Quentin, puis devient en 1926 l'un des vice-présidents de cette chambre¹⁷⁰. L'une de ses attributions à partir de cette date sera de rédiger, chaque année, un rapport concernant la situation de l'industrie du chauffage dans le département, qui compte un nombre croissant d'entreprises¹⁷¹. Malheureusement, la chambre de commerce n'ayant conservé aucune archive, il n'est pas possible d'évoquer plus en détail la composition ou le fonctionnement de cette institution. En 1926, Louis Colin est également élu membre du conseil d'administration de la succursale de la Banque de France du Cateau-Cambrésis¹⁷². Les procès-verbaux permettent de constater que Colin ne prend quasiment jamais la parole lors des réunions plénières du conseil, dont il est d'ailleurs régulièrement absent¹⁷³. Son dossier d'officier de la Légion d'honneur, conservé aux Archives départementales de l'Aisne¹⁷⁴, montre que ces deux postes s'ajoutent à de multiples fonctions plus ou moins honorifiques qu'il assume en tant que patron et notable, principal employeur de la ville.

¹⁷⁰ Paul Waendendries, *Historique de la chambre de commerce et d'industrie de Saint-Quentin et de l'Aisne*, Soissons, Imprimerie Saint-Antoine, 1950, p. 85.

¹⁷¹ Rapports conservés dans les archives de l'entreprise. ADA, 83 J 1321.

¹⁷² AD du Nord (ADN), 2 ETP 7, Succursale de la Banque de France du Cateau-Cambrésis, dossiers des conseillers d'administration.

¹⁷³ Archives de la Banque de France, 106 9198 822/43, procès-verbaux du conseil d'administration.

¹⁷⁴ ADA, 4 Z 11.

Ingénieur des Arts et Métiers
Chevalier de la Légion d'honneur du 14 août 1900
Juge au Tribunal de commerce de Vervins depuis 15 ans
Membre correspondant de la Chambre de commerce de Saint-Quentin
Conseiller municipal de Guise
Membre du Conseil des prud'hommes de Guise
Administrateur de l'hospice, du bureau de bienfaisance et de la Caisse d'épargne de Guise
Membre du Comité départemental de l'Enseignement technique
Vice-président du Comité des habitations à bon marché de l'Aisne
Membre du Conseil supérieur de la coopération
Délégué cantonal
Président du Comité de patronage de l'Ecole supérieure de filles de Guise
Président du Comité de pré-conciliation des dommages de guerre de l'arrondissement de Vervins
Membre de la commission patronale des dommages de guerre
Membre du Comité de la reconstitution industrielle de l'Aisne
Vice-président de la commission régionale des Anciens élèves des Arts et métiers
Président d'honneur du comité régional de l'Association des voyageurs de commerce

Tableau 13. Liste des titres et responsabilités de Louis Colin (vers 1922)¹⁷⁵

Ces fonctions montrent une volonté de protéger les intérêts de l'entreprise, notamment dans le cadre de la reconstruction, d'où les nombreux postes liés à celle-ci et aux dommages de guerre. Mais ces différents postes montrent également une implication grandissante dans la vie sociale locale, avec une participation à des institutions de bienfaisance, de construction de logements, ou encore un intérêt particulier porté aux questions d'enseignement. Malgré sa préférence affichée pour l'apprentissage en atelier, Colin participe non seulement au comité départemental de l'enseignement technique, mais patronne également l'école supérieure des filles de Guise – construite à l'initiative de son ouvrier Berdouillard – et assume des fonctions de délégué cantonal, ce qui signifie qu'il a été désigné par le comité départemental de l'enseignement primaire pour contrôler l'hygiène, le matériel et la fréquentation d'une ou plusieurs écoles du canton. Enfin, certains titres sont directement liés à son statut de patron : participation à la chambre de commerce, au conseil des prud'hommes, au tribunal de commerce¹⁷⁶.

Tous ces postes ne lui ont pas été attribués uniquement en tant qu'administrateur-gérant, mais également par considération pour le personnage lui-même : tous ses titres ne sont donc pas transmis automatiquement à René Rabaux lorsque celui-ci reprend la gérance. Louis Colin conserve notamment ses places de vice-président de la Chambre de commerce de Saint-Quentin et

¹⁷⁵ Source : ADA, 4 Z 11, Dossier de Légion d'honneur.

¹⁷⁶ Tribunal de commerce de Vervins dont il devient président avant 1926. ADN, 2 ETP 7, Succursale de la Banque de France du Cateau-Cambrésis, dossiers des conseillers d'administration.

de conseiller de la Banque de France du Cateau-Cambrésis jusqu'à sa mort, en 1935¹⁷⁷. À l'inverse, René Rabaux devient rapidement, lui aussi, délégué cantonal, membre du comité départemental de l'enseignement technique et membre du conseil des prud'hommes. Mais ce sont surtout les fonctions syndicales de Louis Colin qui sont immédiatement reprises par son successeur. En effet, bien que cela ne soit pas mentionné dans son dossier de Légion d'honneur, Louis Colin est également membre du comité directeur du Syndicat des fondeurs de France, au moins depuis 1902, poste auquel René Rabaux est élu dès la démission de Louis Colin. Il y côtoie nombre de ses collègues fondeurs sur album, dont certains sont même vice-présidents du syndicat : c'est notamment le cas de Deville, des usines éponymes, d'Henri Magdelenat (usines de Rosières) ou encore de Bernard de Turckheim (De Dietrich). De plus, Louis Colin était aussi vice-président de la Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage domestique, parfois appelée Syndicat du chauffage pour plus de simplicité, constituée en 1925 : c'est là aussi un poste que René Rabaux reprend dès son accession à la gérance.

L'entre-deux-guerres est en effet marqué, en parallèle de cette intégration croissante des représentants du Familistère dans des réseaux sociaux de notables et de patrons, par une organisation de plus en plus importante de la branche professionnelle des fondeurs sur album. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement général d'augmentation et de structuration de la représentation syndicale du patronat français, marquée notamment par la création en 1919 de la Confédération générale de la production française (CGPF) ou la réorganisation, au lendemain de la guerre, de l'UIMM¹⁷⁸. Ce mouvement de création ou de réorganisation des syndicats professionnels se poursuit tout au long de l'entre-deux-guerres, en réponse au besoin accru d'une coordination entre Etat et industriels, en réaction aussi à l'interventionnisme croissant de l'Etat ou à la montée du syndicalisme ouvrier. C'est dans ce contexte qu'est créée en 1925 la Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage. On retrouve à sa tête certains des plus importants concurrents du Familistère.

Président	Henri Magdelenat (usines de Rosières, Bourges)
Vice-présidents	Audemar (Fonderies de Dole-Fouchers) Colin (Familistère, Guise) De Dietrich (Etablissements éponymes) Nattey (?)

Tableau 14. Direction de la Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage, 1926¹⁷⁹

¹⁷⁷ René Rabaux est cependant directement élu membre correspondant puis à partir de 1944 membre titulaire de la chambre de commerce, dont il ne sera jamais ni président ni vice-président. Quant à la Banque de France, ce n'est qu'en 1953 qu'il est nommé conseiller de la succursale de Saint-Quentin.

¹⁷⁸ Danièle Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.

¹⁷⁹ *Bulletin de la Chambre de commerce de Paris*, 1926, p. 1788.

Les membres dirigeants de la Chambre syndicale restent en place jusqu'en 1934, date à laquelle un changement d'importance s'opère. En janvier 1934, le Syndicat des fondeurs de France a élu à sa tête un industriel du Nord, Maurice Olivier.

Cet industriel, membre actif du syndicalisme patronal de l'époque, a joué un rôle important dans les débats qui, des années 1930 aux années 1950, ont traversé le monde patronal, mais aussi l'ensemble de la société française. Spécialisé dans la construction de machines textiles, Olivier est depuis 1919 le président du Syndicat des fondeurs de Roubaix-Tourcoing et, depuis 1926, celui du Syndicat des fondeurs du Nord et du Nord-Est, qu'il a lui-même créé. Rapidement, il apparaît comme le principal militant d'une réorganisation de la représentation professionnelle du patronat, afin de lui donner plus d'efficacité dans ses rapports à l'Etat, face à la crise économique ou dans les débats économiques et sociaux¹⁸⁰. Dans un discours prononcé en janvier 1934 devant l'assemblée générale du syndicat des fondeurs de France, Maurice Olivier présente son plan de réorganisation du syndicat, qui repose sur une forte décentralisation : chaque région devra être divisée en un certain nombre de secteurs. Ceux-ci devront élire un représentant, un « chef », puis à nouveau un chef par région, qui sera chargé de représenter les intérêts provinciaux lors des réunions plénières de la chambre nationale¹⁸¹. Le but recherché est de mettre en place une meilleure coordination entre les groupements régionaux et les dirigeants nationaux du syndicat et de supprimer le fossé qui sépare les PME, peu représentées dans les instances dirigeantes, et les très grandes entreprises qu'une partie du petit patronat accuse de monopoliser la représentation syndicale à leur profit. Il anticipe ainsi de quelques années les débats qui éclatent, au sein du patronat français, au lendemain du Front populaire et aboutissent à une réorganisation institutionnelle par laquelle les PME obtiennent davantage de reconnaissance¹⁸².

Ce programme est l'aboutissement d'efforts accomplis tout au long de l'année 1933 par Maurice Olivier, qui a multiplié les voyages en province, rencontrant les fondeurs français et les invitant à constituer des syndicats régionaux¹⁸³. C'est peut-être à la suite d'une de ces rencontres et à la faveur de son accession à la tête du Syndicat des fondeurs, que les concurrents du Familistère ont créé, en avril 1934, un Groupement des fabricants d'appareils de chauffage des Ardennes. Malgré les limites géographiques de ce groupement, René Rabaux décide d'y adhérer lui aussi : son but affiché est « d'exercer une pression sur les décisions de la chambre syndicale »¹⁸⁴. Dans quel sens faut-il comprendre ce terme de « pression » ? S'agit-il d'une

¹⁸⁰ Régis Boulat, « Le CCOP, le fonctionnement syndical et la formation des permanents patronaux (1936-1941) », in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *Les permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XXème siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et Civilisation de l'Université de Metz, 2005, pp. 171-198.

¹⁸¹ Maurice Olivier, *Plan de réorganisation nationale*, Paris, Syndicat des fondeurs, 1934.

¹⁸² Ingo Kolboom, *La revanche des patrons*, Paris, Flammarion, 1986 ; Olivier Dard, « La réorganisation du patronat au temps du Front populaire », in Gilles Morin et Gilles Richard (dir.), *Les deux France du Front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008.

¹⁸³ William Roger, *Un grand dirigeant patronal : Maurice Olivier (1886-1972)*, DEA d'histoire contemporaine, Université Lille III, 1993, p. 56.

¹⁸⁴ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 24 avril 1934.

défense des intérêts locaux des fondeurs ardennais par rapport aux autres ? Etant largement majoritaires au sein de la profession, tant en nombre qu'en importance, cela paraît peu probable. En réalité, il semble que la « pression » évoquée par Rabaux aille dans le sens du mouvement impulsé par Olivier, c'est-à-dire d'une plus forte organisation professionnelle. Si l'on ne peut rien affirmer pour l'ensemble des fondeurs ardennais, faute d'archives, il est certain en revanche que c'est bien le but recherché par René Rabaux lorsqu'il décide, en mai 1934, de soutenir la candidature de Maurice Olivier à la présidence de la Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage¹⁸⁵. Comment se justifie cette candidature ? Les données dont nous disposons ne permettent pas d'affirmer que Maurice Olivier ait dirigé ou possédé, même partiellement, une fonderie d'appareils de chauffage ou de cuisine. Peut-être la candidature lui a-t-elle été ouverte en qualité de président du syndicat des fondeurs ? Ou peut-être possédait-il une participation dans une entreprise de chauffage ? Cette seconde hypothèse pourrait être soutenue par le fait que Maurice Olivier aurait apparemment cherché à constituer sept héritages industriels différents pour ses sept fils, dont nous n'avons pas entièrement la trace¹⁸⁶ : une fonderie de chauffage peut avoir été l'un de ces héritages, ce qui expliquerait l'élection d'Olivier à la chambre syndicale¹⁸⁷.

Cette élection, qui a lieu en juin 1934¹⁸⁸, marque donc le soutien d'une majorité de fondeurs sur album à son programme de réorganisation professionnelle. Ce projet, cependant, vise un objectif plus ambitieux que la seule restructuration du syndicat patronal : il s'agit, comme le souhaite Rabaux, de « réorganiser le marché »¹⁸⁹, c'est-à-dire de mettre fin au phénomène de concurrence entre producteurs qui pousse les prix à la baisse. Le thème cher à Olivier de « l'organisation de la profession par la profession » repose sur la notion d'entente industrielle, ainsi que sur une conception néo-corporatiste du monde économique et social défendue par une minorité active du patronat. Celle-ci rassemble les partisans de la rationalisation de la production et de l'industrie, les défenseurs d'un nouvel ordre social reposant sur une réelle collaboration entre patrons et ouvriers et les adeptes d'une régulation de la concurrence économique par les industriels eux-mêmes, indépendamment de toute intervention de l'Etat.

Les prophètes de l'organisation¹⁹⁰

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau exhaustif de ces courants corporatistes de la France des années 1930¹⁹¹, mais de s'interroger sur l'influence qu'ont pu avoir ces idées sur les rapports

¹⁸⁵ *Id.*, séance du 29 mai 1934.

¹⁸⁶ Cette diversification de son activité explique qu'il soit à la fois président de la Chambre syndicale patronale métallurgique de Roubaix-Tourcoing et, en tant que filateur et retordeur de laine, membre du Consortium de l'industrie textile. Voir Jean-Claude Daumas, « L'idéologue et le secrétaire. Les dirigeants du Consortium de l'industrie textile de Roubaix-Tourcoing (1919-1942) », in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *Les permanents patronaux...*, *op. cit.*, pp. 243-269.

¹⁸⁷ William Roger, *op. cit.*, p. 58.

¹⁸⁸ *Nord industriel*, 16 juin 1934.

¹⁸⁹ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 29 mai 1934.

¹⁹⁰ L'expression est une référence à l'ouvrage d'Olivier Dard, *Jean Coutrot : de l'ingénieur au prophète*, Paris, Les Belles Lettres, 1999, issu de son doctorat d'histoire (Serge Berstein dir.), IEP de Paris, 1994.

entre le Familistère et ses concurrents et de souligner la forte implication d'un certain nombre d'entre eux dans ce mouvement de pensée.

François Denord et Odile Henry se sont attachés à montrer, dans un article consacré au patronat « modernisateur », l'existence de liens très forts entre les thèmes de l'organisation scientifique du travail, de l'organisation de l'économie, de la mise en place d'un nouvel ordre social entre patrons et ouvriers et, enfin, de la restructuration du syndicalisme patronal¹⁹². En ce qui concerne la rationalisation du travail, nous avons vu que, si sa mise en application à Guise pose problème, un certain nombre de concurrents du Familistère s'y sont précocement intéressés. Les usines de Rosières en sont le meilleur exemple : dès le début des années 1920, Henri Magdelenat y entame la mise en place d'une organisation scientifique du travail avec l'aide d'Eugène Nusbaumer. Cet ingénieur taylorien, proche d'Henry Le Chatelier, s'était fait connaître pour la réorganisation de la poudrerie du Ripault, avant de contribuer à la diffusion, notamment dans les fonderies du Cher, des méthodes de Taylor et de Ford¹⁹³. Henri Magdelenat, fort de cette expérience, devient à son tour un fervent propagandiste de ces méthodes d'organisation du travail : en tant que vice-président de l'Association technique de fonderie (ATF), il participe au mouvement d'information organisé au sein de la profession afin d'encourager les industriels à imiter les usines américaines en se tournant vers la rationalisation¹⁹⁴. Certains de ses proches collaborateurs participent également à ce mouvement de réflexion autour de la rationalisation de la production : Etienne Magdelenat, probablement son fils, dont nous avons déjà parlé, ainsi que l'ingénieur Victor Bernard, participent tous deux aux conférences organisées par la commission de l'organisation scientifique du travail créée par l'UIMM en 1927¹⁹⁵.

Ces deux organismes, l'ATF et la commission de l'OST de l'UIMM, sont, avec la CGOST (Commission générale de l'OST, future CEGOS) créée par la CGPF, les principales institutions constituées par le patronat afin de faire connaître et appliquer les méthodes américaines. On peut également leur ajouter le CNOF (Comité national de l'organisation française), association d'ingénieurs créée en 1926 dans le but d'apporter une assistance technique aux patrons intéressés par la rationalisation : René Rabaux lui verse une cotisation régulière à partir de 1937, date à laquelle il décide de réorganiser lui-même les ateliers de Guise¹⁹⁶.

Pour beaucoup de contemporains, cette rationalisation industrielle est indissociable d'une certaine politique sociale, visant « l'atténuation des antagonismes de classes » et « la pacification

¹⁹¹ Steven Kaplan et Philippe Minard (ed.), *La France, malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004 ; Olivier Dard, *Le rendez-vous manqué des relèves des années 30*, Paris, PUF, 2002 ; Olivier Dard (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XXème siècle*, Berne, Peter Lang, 2011.

¹⁹² François Denord et Odile Henry, « La « modernisation » avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) », *Sociétés contemporaines*, n°68, 2007/04, pp. 21-103.

¹⁹³ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 35. Michel Letté, *Henry Le Chatelier (1850-1936) ou La science appliquée à l'industrie*, Rennes, PUR, 2004.

¹⁹⁴ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., pp. 67-69.

¹⁹⁵ *Revue mensuelle de l'UIMM*, janvier 1934 et janvier 1936.

¹⁹⁶ ADA, 83 J 1390, Abonnements et cotisations, années 1930.

sociale »¹⁹⁷. L'exemple du fordisme est souvent avancé pour montrer le lien à établir entre l'organisation scientifique du travail et l'amélioration des conditions de vie des ouvriers, voire leur émancipation. C'est en tout cas l'idée que défend Hyacinthe Dubreuil, socialiste réformiste membre du Bureau international du travail (BIT)¹⁹⁸. Enthousiasmé tant par les aspects techniques que sociaux du fordisme, il défend l'idée d'une organisation scientifique du travail qui s'instaurerait avec la collaboration des ouvriers, grâce à un système d'ateliers autonomes, responsables de leur production et libres de choisir par eux-mêmes le système le plus efficace de fonctionnement. Dans un de ses ouvrages, *A chacun sa chance*, Hyacinthe Dubreuil développe cette idée en prenant pour exemple essentiel l'œuvre de Godin. La participation des ouvriers aux bénéfices et à la gestion, le salaire aux pièces considéré comme libérateur et surtout l'expérience des groupes sont mis en avant pour présenter Godin comme « le précurseur » des méthodes américaines¹⁹⁹. Pour Dubreuil, il faut partir de ces expériences – dont il semble ou feint d'ignorer qu'elles ont été un échec – pour prolonger et faire aboutir la pensée de Godin en mettant en place des ateliers autonomes, chargés de négocier le prix de leur activité puis de l'exécuter en toute liberté.

Cette idée d'ateliers ou d'équipes autonomes, caractéristique de la pensée de Dubreuil, se retrouve dans certaines expériences industrielles et notamment celles de Bat'a, entreprise tchèque de chaussures, principale concurrente de l'industrie française du cuir²⁰⁰. Cet exemple original, ainsi que les écrits de Dubreuil, ont eu une grande répercussion dans les milieux patronaux français. William Van Goethem, directeur des usines Arthur Martin implantées à Revin, affirme ainsi avoir été frappé par les idées de Dubreuil, ainsi que par une visite qu'il a lui-même effectuée aux usines Bat'a, et avoir conçu, à partir de ces écrits et de cette visite, son propre programme de modernisation de ses usines²⁰¹. Celui-ci repose sur une mise en place beaucoup plus rigoureuse du contrôle budgétaire, encore trop approximatif à la veille de la Seconde Guerre mondiale, et surtout sur l'intéressement du personnel (d'abord les cadres, puis l'ensemble des ouvriers) aux économies réalisées : très précis, ce programme, qui cherche à adapter l'exemple de Bat'a à une activité différente, est mis en application, apparemment avec succès, au cours des années 1940²⁰². Sa présentation, en 1941, se fait devant une commission du Centre des jeunes patrons (CJP), dont on

¹⁹⁷ François Denord et Odile Henry, « La « modernisation » avant la lettre... », art. cité, p. 92.

¹⁹⁸ Lucette Le Van-Lemesle, « La « république industrielle » de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) ou la dérive corporatiste », in Steven Kaplan et Philippe Minard (dir.), *La France, malade du corporatisme ?*, op. cit., pp. 387-401.

¹⁹⁹ Hyacinthe Dubreuil, *A chacun sa chance, l'organisation du travail fondée sur la liberté*, Paris, B. Grasset, 1935. Tout le chapitre III de l'ouvrage est consacré à Godin (pp. 85-98).

²⁰⁰ Florent Le Bot, *La fabrique réactionnaire. Antisémisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, 2007.

²⁰¹ William Van Goethem, « La rémunération des cadres d'une fabrique d'appareils de chauffage » présentation faite en 1941 devant le service d'étude de la rémunération du travail du Centre des jeunes patrons, publié en 1945 et reproduit dans *Culture technique*, n°8, 1982, pp. 252-261.

²⁰² Courrier de William Van Goethem reproduit dans Jean de Latour, *Les cadres et le gouvernement de l'économie*, Paris, E.I.T., 1943, pp. 95-100.

peut supposer que Van Goethem était membre. Le CJP²⁰³, constitué en 1938 par Jean Mersch, avec le soutien de Maurice Olivier, a pour objectif de défendre les idées d'une « avant-garde » patronale, en soutenant notamment l'idée d'un rôle social du patronat, qui doit rechercher la collaboration avec les ouvriers, et non le conflit. Auguste Detoef²⁰⁴, président d'Alsthom et de la CEGOS, met cette idée en avant dans le discours qu'il prononce devant la première assemblée de ces Jeunes patrons²⁰⁵. Mais pour lui, cette évolution du patronat ne sera rendue possible que par une meilleure et plus solide organisation de la profession :

*« Ne vous est-il pas apparu que l'organisation professionnelle est un moyen de plus en plus indispensable, qu'elle est un des piliers de l'action sociale du patronat ? »*²⁰⁶

Le CJP a donc pour objectif, non seulement de « réhabiliter le fonction patronale »²⁰⁷, mais aussi de militer en faveur de l'idée d'un apaisement des relations sociales et d'une plus forte organisation professionnelle : ces thèmes ne pouvaient qu'attirer l'attention et la sympathie de René Rabaux, dont on verra comment il met en avant, au Familistère, cette idée de « collaboration ouvrière » associée au rôle prédominant du « chef ». Si les annuaires du CJP que nous avons pu consulter ne font pas apparaître le nom de Rabaux, on constate cependant que, pendant les dernières années d'avant-guerre, les comptes de l'Association évoquent des dons épisodiques au CJP, preuve de la sympathie de Rabaux pour ce mouvement²⁰⁸.

Quant à la notion d'« organisation professionnelle », celle-ci désigne un système d'ententes obligatoires, permettant aux industriels d'une même branche de fixer eux-mêmes une échelle de prix de vente par produit : le but recherché est de freiner la chute des prix qui caractérise la crise économique et d'éviter que des producteurs « gâchent » le marché (pour reprendre une expression de Rabaux) en vendant en dessous de leur prix de revient²⁰⁹. Maurice Olivier est l'un des plus ardents défenseurs, au niveau national, de cette idée qui divise fortement le patronat français, provoquant l'hostilité des tenants d'un libéralisme pur et entraînant un vif débat sur le rôle que tiendrait l'Etat dans un tel système²¹⁰. Maurice Olivier, de son côté, est comme beaucoup favorable à une organisation de l'économie par les industriels eux-mêmes : s'il ne souhaite pas d'intervention directe de l'Etat dans le règlement des questions de prix ou de salaires, il ne craint pas d'en appeler à un gouvernement « fort », voire « autoritaire », qui donnerait aux organisations

²⁰³ Philippe Bernoux, *Les nouveaux patrons. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*, Paris, Editions ouvrières, 1974 ; Florent Le Bot, « La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012/2, pp. 99-116.

²⁰⁴ Pierre Lanthier, « Auguste Detoef », in Jean-Claude Daumas, *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 237-239.

²⁰⁵ Auguste Detoef, discours de clôture, *Journée de rencontre des jeunes patrons*, Paris, CCOP, 1938, p. 21 et suivantes.

²⁰⁶ *Id.*, p. 38.

²⁰⁷ Philippe Bernoux, op. cit., p. 10. Cette réhabilitation passe notamment par la restauration d'une « autorité » du chef d'entreprise, thème particulièrement développé par Rabaux. Cf *infra* p. 78.

²⁰⁸ ADA, 83 J 1390, Abonnements, cotisations et dons.

²⁰⁹ Maurice Olivier, *Discours prononcé devant l'assemblée générale extraordinaire du Syndicat des fondateurs de France*, 27 janvier 1934, La Chapelle-Montligeon, Impr. de Montligeon, 1934.

²¹⁰ Danièle Fraboulet, *Quand les patrons...*, op. cit., p. 164 et suivantes.

professionnelles les moyens légaux de faire respecter l'entente et ainsi « de sauver [le patronat] malgré [lui] »²¹¹. Ainsi, avec le polytechnicien Jean Coutrot²¹², il soutient ardemment le projet de loi Flandin-Marchandeu, déposé en 1935, qui vise à rendre obligatoires certaines ententes professionnelles²¹³. Après le rejet de ce texte par le Sénat, et dans le cadre des vifs débats que provoque la « défaite » patronale face au Front populaire²¹⁴, Maurice Olivier et ses amis constituent en juillet 1936 un comité de propagande en faveur de leurs idées, baptisé Comité central de l'organisation professionnelle (CCOP)²¹⁵, qui apporte par la suite tout son soutien à la constitution du CJP. À l'instar des Jeunes patrons, le CCOP s'attache à promouvoir non seulement la mise en place d'ententes industrielles, mais également une restructuration du patronat qui serait ainsi plus organisé, plus discipliné et plus rigoureux. Dans sa recherche de nouveaux modèles, le CCOP s'intéresse notamment aux expériences corporatistes européennes, d'Italie et surtout du Portugal²¹⁶, mais également au Familistère : sans que cela ait débouché sur une réelle publication, le CCOP fait en effet rédiger un rapport sur le fonctionnement du Familistère²¹⁷. Si l'auteur de ce document, non nommé, se réjouit du fait que l'Association ait réussi à maintenir la paix sociale au sein de l'usine, il se montre peu enthousiaste, considérant l'élection d'une municipalité communiste et le faible taux de natalité de la communauté comme des preuves d'échec de l'expérience.

Face à une crise économique sans précédent, s'est donc formée ce qu'on peut qualifier de « galaxie »²¹⁸, voire de « nébuleuse » corporatiste. À l'instar de la nébuleuse réformatrice étudiée par Christian Topalov²¹⁹, il s'agit d'une multitude de personnages possédant chacun leurs thèmes de prédilection, mais qu'unissent des réseaux sociaux qui s'entrecroisent, des participations communes à des cercles de pensée ou à des publications. Le tableau de ce milieu est ici loin d'être exhaustif. Il vise avant tout à montrer la profondeur des ambitions de Maurice Olivier lorsque celui-ci est élu à la tête de la Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage. Reste à voir à présent dans quelle mesure ce mouvement de pensée, dont il ne faut pas oublier qu'il reste minoritaire au sein du patronat, a modifié les rapports de concurrence entre le Familistère et le reste de la profession.

²¹¹ Maurice Olivier, *Discours prononcé devant l'assemblée générale extraordinaire du Syndicat des fondeurs de France*, 27 janvier 1934, *op. cit.*.

²¹² Olivier Dard, *Jean Coutrot, de l'ingénieur au prophète*, *op. cit.*

²¹³ Alain Chatriot, *La démocratie sociale à la française: l'expérience du Conseil national économique 1924-1940*, Paris, La Découverte, 2002, pp. 262-267.

²¹⁴ Ingo Kolboom, *La revanche des patrons...*, *op. cit.*

²¹⁵ Régis Boulat, « Le CCOP, le fonctionnement syndical et la formation des permanents patronaux (1936-1941) », article cité.

²¹⁶ Alain Chatriot, « Les nouvelles relèves et le corporatisme : visions françaises des expériences européennes », in Olivier Dard et Etienne Deschamps (dir.), *Les Relèves en Europe d'une guerre à l'autre, racines, réseaux, projets et postérités*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, pp. 173-196.

²¹⁷ Centre des archives du monde du travail (CAMT), Roubaix, fonds Jacques Warnier (membre du CCOP et président en 1947 du CJP), 57 AS 16, Rapport sur la Société du Familistère, sd.

²¹⁸ Florent Le Bot, *La fabrique réactionnaire*, *op. cit.*, p. 119.

²¹⁹ Christian Topalov (dir.), *Laboratoires du nouveau siècle...*, *op. cit.*

B. Corporatisme et modernisation

Protégeons-nous, mais laissons-nous faire²²⁰

Lorsque Maurice Olivier est élu, en 1934, à la fois à la tête du Syndicat des fondeurs de France et de la bien plus modeste Chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage, c'est avec l'intention de mettre en application sa conception d'une meilleure organisation professionnelle, qui suppose des structures syndicales plus efficaces et surtout des accords économiques entre industriels. Cette double élection montre que son programme reçoit l'appui d'une majorité d'industriels de ce secteur, dont René Rabaux. La question qui reste posée, cependant, est de savoir en quoi la profession des fondeurs sur album représentait un terrain favorable pour la réalisation de ce programme.

Nous avons vu, dans un chapitre précédent, que, dès le début du XX^{ème} siècle, les fabricants d'appareils de chauffage avaient pris l'habitude de se rencontrer afin d'harmoniser leurs hausses de prix. On ne peut cependant parler, à l'époque, d'« entente », puisque le Groupement autonome des fondeurs des Ardennes, dans le cadre duquel semblent se tenir ces réunions, n'impose aucun caractère obligatoire aux décisions prises et n'a en aucun cas le pouvoir de sanctionner les dissidences. Il s'agit plutôt d'une tradition de collaboration entre concurrents, née des difficultés économiques qui se manifestent dans les toutes premières années du siècle. Cette tendance des fondeurs sur album à se rencontrer, partager des informations, voire s'entraider en temps de crise se vérifie à nouveau pendant la Grande guerre.

En effet, pendant que Louis Colin se voit progressivement chassé de l'usine par les Allemands et qu'à Paris quelques ouvriers associés tentent vainement de mettre sur pied une coopérative de production, le directeur de la comptabilité, Agathon Prud'homme, lui aussi réfugié à Paris, reprend contact avec des industriels concurrents. En avril 1918, Jules Prudhommeaux affirme que « Prud'homme fait partie d'un syndicat des fondeurs d'appareils de chauffage qui s'est constitué »²²¹. Aucune autre source ne vient confirmer cette création, pas même l'ouvrage que Jacques-Henri Viez consacre à l'histoire de la fonderie française, pourtant bien informé des événements propres à l'industrie du chauffage²²². L'appellation « syndicat » est peut-être ici abusive : elle désigne probablement un groupement économique, une forme d'entente provisoire destinée à répondre à des circonstances exceptionnelles. Selon ce témoignage de Jules Prudhommeaux, cet organisme aurait surtout eu pour but de permettre aux fondeurs d'être collectivement représentés vis-à-vis des pouvoirs publics. À la même époque, le ministère de

²²⁰ Ce titre renvoie à une expression d'un manufacturier du XVIII^{ème} siècle, mise en valeur par Jean-Pierre Hirsch dans sa thèse, *Les deux rêves du commerce : entreprise et institution dans la région lilloise, 1780-1860 environ*, Doctorat d'histoire (Pierre Deyon dir.), Université Lille III, 1989, Paris, Ed. de l'EHESS, 1991.

²²¹ IISH, FJP, VIII, Lettre de Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

²²² Jacques-Henri Viez, *La corporation des fondeurs. Organisation professionnelle de la fonderie en France*, Paris, Société de publications mécaniques, 1946.

l'Armement aurait ainsi proposé à ce « syndicat » une commande collective de petits poêles de tranchées à répartir entre les différents fondeurs présents en France non occupée²²³. C'est d'ailleurs cette rencontre qui permet à Prud'homme de constater la faiblesse des capacités de production des concurrents et de se rassurer sur l'évolution de la profession. Enfin, ces rencontres sont également l'occasion, pour certains fabricants, d'opérer des rapprochements plus importants : Prud'homme évoque ainsi la proposition qui lui aurait été soumise par des représentants de deux firmes ardennaises, Deville et Pied Sellé, de s'associer à eux afin de produire, à Paris, des appareils Godin²²⁴.

Dès 1922, l'idée d'harmoniser à nouveau les hausses de prix, comme avant-guerre, est proposée à Louis Colin par Henri Faure :

« Avant guerre les fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine de notre région se réunissaient chaque année vers cette époque pour examiner et fixer en bon accord les bases pour l'établissement des tarifs de l'année suivante.

*Nous pensons qu'il serait utile dans notre intérêt à tous de revenir à ces bonnes habitudes et, étant donné l'autorité qui vous est reconnue incontestablement parmi nous, nous serions très heureux de vous voir prendre l'initiative de convoquer bientôt une réunion. »*²²⁵

Ce courrier est intéressant à plus d'un titre. D'une part, il montre qu'Henri Faure, dont nous ne connaissons pas en détail les opinions, ne semble pas hostile, *a priori*, à une organisation économique de la profession. D'autre part, cet extrait confirme la reconnaissance obtenue par Louis Colin au sein du milieu patronal qui lui accorde non seulement du crédit, mais aussi une « autorité », ou tout au moins une certaine influence sur ses confrères. Enfin, il confirme également l'intégration de la Société du Familistère au sein d'une sphère d'influence régionale ardennaise. À la suite de ce courrier, une réunion est effectivement organisée entre fondeurs ardennais en novembre 1922 : on y retrouve tous les grands fondeurs sur album des Ardennes, auquel il faut ajouter Sougland, Briffault et Colin, tous trois implantés dans l'Aisne²²⁶. La réunion aboutit, comme avant-guerre, à un accord sur une hausse commune et prédéfinie des prix de vente, ainsi que sur les remises à accorder aux plus gros clients²²⁷.

Mais il ne s'agit pas là d'une tradition purement régionale : dans les mois qui suivent, Louis Colin reçoit d'autres propositions de réunions entre industriels, provenant cette fois d'Henri Magdelenat, des usines de Rosières. Lui aussi insiste sur l'influence que, selon lui, Colin pourrait avoir sur ses collègues :

²²³ IISH, FJP, VIII, Lettre de Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

²²⁴ *Id.*, Lettre de Jules Prudhommeaux à sa femme, 22 avril 1918.

²²⁵ ADA, 83 J 1127, Lettre d'Henri Faure à Louis Colin, 18 octobre 1918.

²²⁶ Des concurrents figurant sur notre carte en annexe, seule la société Devin-Moine est absente de cette réunion. Désapprobation de l'accord ? Reconstruction non achevée ?

²²⁷ ADA, 83 J 1127, Réunion du 9 novembre 1922.

*« Je crois que votre haute autorité serait tout particulièrement utile au bon résultat de notre discussion et vous nous rendrez grand service à tous en assistant à notre réunion. »*²²⁸

Cette seconde réunion, à laquelle Louis Colin se fait représenter, aboutit à une hausse des prix plus importante que celle décidée par les fondeurs ardennais. Par conséquent, ceux-ci se réunissent à nouveau, afin de s'aligner sur cette décision de leurs confrères. Louis Colin s'empresse alors d'en informer l'entreprise De Dietrich, afin que celle-ci puisse adapter ses propres prix²²⁹.

La création en 1925 d'une Chambre syndicale apparaît comme l'aboutissement de cette pratique ancienne d'échange d'informations et d'accords sur les hausses de prix. Cette tendance des principaux producteurs à rechercher dans la collaboration entre industriels une protection contre les effets de l'inflation semble indiquer une sympathie générale pour les idées d'organisation professionnelle qui explique aisément l'élection de Maurice Olivier à la tête de la profession. Cependant, il existe une différence fondamentale entre les pratiques de discussion entre fabricants et l'entente économique telle que la comprend Maurice Olivier : l'organisation professionnelle telle que ce dernier la conçoit repose en effet sur un caractère obligatoire non seulement de l'adhésion, mais surtout du respect des décisions prises au niveau national. Cela suppose, par conséquent, une surveillance précise des pratiques de chaque fabricant, en opposition avec la notion de secret industriel, et surtout la possibilité de sanctions contre ceux qui ne respecteraient pas leurs engagements. Cette organisation beaucoup plus coercitive serait très éloignée des pratiques d'entente entre industriels, pratiques qui semblent de plus réservées à certaines périodes.

A partir de 1924, on ne trouve en effet plus trace, dans les archives de l'Association, de telles réunions. Est-ce parce que les accords se font désormais dans le cadre de la chambre syndicale ? Ou est-ce parce que les fabricants, rassurés par le retour de la prospérité, ont renoncé à ce système de collaboration entre concurrents ? Maurice Olivier, évoquant l'ensemble des fondeurs du Nord, note que ceux-ci s'étaient organisés en entente jusqu'en 1924, mais qu'à cette date ils avaient décidé de revenir au « marché libre », ce qui, selon lui, avait été une « catastrophe »²³⁰. Une nouvelle entente avait par conséquent été mise sur pied, mais, dès 1931, sous les effets de la crise, les « entorses au règlement avaient recommencé ». On peut remarquer chez les fondeurs sur album une même tendance : les périodes de prospérité font disparaître les accords ou ententes sur les prix, qui réapparaissent ensuite en temps de crise. Louis Colin lui-même, lorsqu'on l'informe en novembre 1924 d'un accord passé entre différents producteurs (non

²²⁸ *Id.*, Lettre d'Henri Magdelenat à Louis Colin, 15 février 1923.

²²⁹ *Id.*, Lettre de Louis Colin à la société De Dietrich, 12 mars 1923.

²³⁰ Maurice Olivier, *Discours prononcé devant l'assemblée générale extraordinaire du Syndicat des fondeurs de France*, 27 janvier 1934, *op. cit.*

nommés), répond qu'il persiste « à réserver [sa] liberté d'action pour l'année 1925 »²³¹. Cette absence de coordination entraîne, lorsque la crise éclate, une nette tendance des fabricants à séduire la clientèle par des prix toujours plus réduits. Pour Louis Colin, René Rabaux et leurs proches, cette « course au bon marché » est responsable de la prolongation de la crise. Cette « folie des fondeurs »²³², cette « lutte sans merci entre fabricants »²³³ représentent pour René Rabaux une « sottise » qui pousse certains d'entre eux à vendre à perte et gâche le marché pour l'ensemble de la profession.

C'est donc au cœur de la crise que l'on voit réapparaître une sympathie pour l'organisation professionnelle et les ententes. On retrouve finalement dans cette attitude du patronat les « deux rêves » évoqués par Jean-Pierre Hirsch vis-à-vis du rapport entre industriels et Etat²³⁴ : les industriels semblent attendre de leur profession, comme de l'Etat, une protection face à la crise, mais sans que cette protection empiète sur leur liberté d'entreprise ou sur leur utilisation, à leur profit, de la libre concurrence. C'est contre cette contradiction profonde que lutte Maurice Olivier, en cherchant à convaincre les patrons qu'ils gagneraient davantage de sécurité économique en renonçant volontairement à une partie de leur liberté. Si René Rabaux apparaît comme un disciple convaincu, il n'en est cependant pas de même pour l'ensemble des fondeurs sur album.

Tentatives et échecs de l'organisation professionnelle

Les fondeurs sur album partisans de l'organisation professionnelle n'ont pas attendu l'élection de Maurice Olivier pour agir : dès 1932, apparemment à l'initiative d'Henri Magdelenat, est constituée une entente entre quelques fabricants. Cet accord ne concerne que les productions relevant de la « poterie-buanderie », c'est-à-dire les objets annexes fabriqués par la plupart des entreprises : matériel de cuisine, du type cocottes en fonte émaillée, appareils sanitaires, baignoires, etc. Le but poursuivi est bien celui défini tant par Olivier que par Rabaux :

*« Les fondeurs dont les noms suivent, dans le but de parer aux effets d'une concurrence exagérée qui compromettrait leur industrie, aviliraient les salaires du personnel [...] et finalement nuirait au consommateur, se sont réunis pour s'entendre sur les prix à appliquer en 1933. »*²³⁵

Cette entente ne rassemble cependant qu'une demi-douzaine d'adhérents, dont trois seulement sont des fabricants importants : Coste-Caumartin, la SGF et Rosières. Ce désintérêt manifesté par la plupart des grands producteurs peut s'expliquer soit par leur refus du principe de l'entente, soit par le peu d'importance représenté par ces produits au sein de leur chiffre d'affaires.

²³¹ ADA, 83 J 1153, Lettre de Louis Colin à Henri Magdelenat, 29 novembre 1924.

²³² ADA, 83 J 1167, Rapport d'Edgar Colin, représentant de commerce pour la région parisienne, 18 novembre 1935.

²³³ ADA, 83 J 1321, Rapport de Rabaux à la Chambre de commerce de Saint-Quentin sur la situation de la profession, 1934.

²³⁴ Jean-Pierre Hirsch, *Les deux rêves du commerce...*, op. cit.

²³⁵ ADA, 83 J 1096, Entente poterie-buanderie, 16 novembre 1932.

On notera que Louis Colin n'adhère pas à cette entente. Cela signifie-t-il qu'il n'est pas favorable à l'idée d'une organisation professionnelle ? Il est certain, en tout cas, que l'accession de René Rabaux à la gérance du Familistère provoque un brusque changement de stratégie. Dès le mois de juin 1934, soit immédiatement après l'élection de Maurice Olivier, Rabaux est chargé, en tant que vice-président de la Chambre syndicale, de rédiger un projet d'accord sur les prix des appareils de cuisine. En novembre de la même année, Rabaux adhère à son tour à l'entente poterie-buanderie, peut-être plus par principe que par réel intérêt. À plusieurs reprises, en 1934, 1935 puis à nouveau en 1938, plusieurs projets d'ententes sont rédigés par la direction de la Chambre syndicale, tous très différents les uns des autres. En effet, au-delà du principe de l'entente, de nombreuses questions doivent être réglées. Quels domaines seront concernés ? Jusqu'à quel point l'entente peut-elle être coercitive ? Comment convaincre une majorité de producteurs d'y adhérer ?

Le projet conçu par René Rabaux en 1934 repose sur l'idée que « l'avilissement du marché » découlerait essentiellement de la multiplication des modèles et de la baisse continuelle des prix de vente. Il reprend en cela l'argumentaire de Maurice Olivier qui, dès son élection, avait appelé les fondeurs sur album à une « trêve de la concurrence » en renonçant à créer des nouveaux modèles et à diminuer les prix²³⁶. Rabaux, de son côté, ne propose pas d'interrompre le processus d'innovation des fabricants – lui-même vient de s'engager dans les appareils au butane et à l'électricité – mais simplement de fixer des « prix-barrages » en-dessous desquels il serait interdit de vendre les cuisinières, qu'il s'agisse ou non de nouveaux modèles. Fin juin 1934, ce projet est agréé par la direction de la Chambre syndicale qui décide, en même temps, une hausse de 5% de tous les prix jugés « en-dessous de la norme »²³⁷. Cependant, cette première entente est abandonnée en octobre, car « de nombreux [fabricants] veulent conserver leur liberté et refusent de se plier à une discipline professionnelle »²³⁸.

À la suite de ce premier échec, la Chambre syndicale se tourne vers un second projet, beaucoup plus contraignant : il ne s'agit plus de faire signer un accord, mais bien de créer au sein de la profession une autorité habilitée à « organiser une rationnelle répartition des commandes » et, éventuellement, à sanctionner les dissidents. Sans émettre de critique explicite, Rabaux semble moins favorable à ce projet et affirme dès novembre 1934 sa volonté, si le texte était rejeté par plus de 10% de la profession, de revenir à l'idée de prix-barrages, plus simple à mettre en place. De fait, le mois suivant, la Chambre syndicale abandonne l'idée d'une entente « contingentée »²³⁹. En août de l'année suivante, un nouveau projet est mis en débat. Si, cette fois, les archives ne nous permettent pas de savoir quelle forme l'entente devait prendre, il apparaît en revanche que les

²³⁶ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 15 juin 1934.

²³⁷ *Id.*, séance du 29 juin 1934.

²³⁸ *Id.*, séance du 9 octobre 1934.

²³⁹ *Id.*, séances du 27 novembre et 7 décembre 1934.

partisans de l'organisation ont, en relançant ce débat, tenté de profiter du projet de loi Flandin-Marchandeau soutenu par Maurice Olivier, ainsi que d'autres « modernisateurs ». René Rabaux reconnaît ainsi avoir eu l'espoir de voir cette loi « mettre un peu d'ordre dans notre profession »²⁴⁰. Le rejet parallèle de la loi par le Sénat et du nouveau projet d'entente par le syndicat provoque l'abandon provisoire des tentatives d'organisation professionnelle. Ce n'est qu'en mai 1938 qu'à nouveau René Rabaux affirme avoir pris l'initiative auprès de Maurice Olivier de relancer l'idée d'une entente, portant cette fois uniquement sur les appareils fonctionnant au butane. On a vu que ce secteur, dans lequel Rabaux s'était engagé parmi les premiers dès 1933, avait offert au Familistère un nouveau débouché très profitable : la volonté de Rabaux de constituer une entente particulière pour cette production sous-entend que la concurrence s'y est elle aussi intéressée, menaçant ainsi une source privilégiée de bénéfices. L'année 1938 voit donc renaître plusieurs projets d'entente, avec cette fois une différenciation par type de produits : ce n'était pas la première fois, puisqu'en 1934, déjà, William Van Goethem avait apparemment proposé, en vain, une entente sur les appareils au gaz²⁴¹.

Au 1^{er} janvier 1939, est ainsi constituée une « Association pour le développement de la vente des appareils de chauffage domestique et de cuisine », entente générale divisée en deux sections (gaz et charbon). Les statuts de cette association lui accordent différentes fonctions²⁴² : assurer une liaison entre les adhérents, constituer un service de statistiques, assurer une publicité commune et enfin répartir rationnellement les commandes. Les documents concernant la section gaz, la seule qui soit réellement mise sur pied à la veille de la guerre, montre qu'il s'agit de recourir à la fois aux prix-barrages et au contingentement de la production, par la fixation de *quanta* proportionnels aux ventes des meilleures années. Cette section gaz n'a, cependant, que le temps de fixer ses prix-barrages et de commencer un relevé des données fournies par ses adhérents (chiffres d'affaires, commandes) avant que la guerre éclate. La section charbon, quant à elle, était seulement parvenue à un accord de principe.

Pourquoi de si nombreux échecs avant d'arriver à un accord partiel ? Deux raisons peuvent être avancées : d'une part, un certain nombre de fabricants, restés attachés aux idées libérales, refusent par principe une organisation de l'économie. Bien que leurs noms soient rarement cités, on peut identifier parmi ces « dissidents » la société ardennaise Monthermé-Laval-Dieu, la Compagnie nationale des radiateurs (CNR) ou encore Briffault, proche voisin de Guise, que Rabaux décrit comme « intraitable » et favorable à « la guerre à outrance »²⁴³. Ce dernier finit cependant par adhérer à la section charbon fondée en 1939. À l'inverse, un document de 1939 cite encore Monthermé et la CNR, ainsi que Devin-Moine, comme les principales sociétés refusant

²⁴⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1935.

²⁴¹ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 9 novembre 1934.

²⁴² ADA, 83 J 1097.

²⁴³ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 8 octobre 1935.

toute possibilité d'entente²⁴⁴. D'après René Rabaux, le problème est moins dans le nombre que dans l'importance des dissidents : en 1935, ces quelques entreprises représentent à elles seules 25% de la production nationale²⁴⁵. Cependant, pour l'année 1939, la section gaz estime que les opposants à l'entente ne représentent que 15% de la production des appareils fonctionnant au gaz, et seulement 5 à 10% si l'on ne tient pas compte des radiateurs (principale production de la CNR). Le même document précise qu'il existe dix maisons dissidentes, contre quinze adhérentes, ce qui montre qu'il s'agit essentiellement de réguler la concurrence entre gros producteurs, et non entre toutes les petites sociétés nées durant l'entre-deux-guerres.

La seconde raison des échecs répétés rencontrés par les tenants de l'organisation réside dans le non-respect récurrent des accords signés : lorsqu'une majorité d'industriels décide, dans le cadre de la Chambre syndicale, d'une hausse commune des prix, la plupart ne met cette décision en application que provisoirement, voire pas du tout. Afin de ne pas perdre la clientèle, les autres industriels sont à leur tour contraints de diminuer leurs propres tarifs, réduisant l'accord à néant. Malgré les décisions de la Chambre, la volonté d'Olivier et le soutien que lui apportent certains fabricants, la guerre des prix continue donc à faire rage tout au long des années 1930, impliquant parfois les plus fervents partisans de l'organisation. Ainsi, en décembre 1934, René Rabaux passe un accord avec Faure et la SGF afin de mettre en place « une baisse massive des prix pour faire désirer aux dissidents une entente qui a échoué à cause d'eux »²⁴⁶ : une stratégie syndicale quelque peu surprenante ! Le soutien porté par les industriels du chauffage apparaît ainsi moins motivé par des convictions de principe que par une conjoncture économique contraignante, ce qui rend difficile l'établissement d'une véritable discipline professionnelle qui ne voit le jour que plus tard, du fait de la mise en place d'une économie dirigée par le régime de Vichy.

Si l'on tente de résumer les principales évolutions survenues de 1914 à 1938, on constate que la période est marquée par un profond conflit de génération : Louis Colin, ainsi que les directeurs qu'il a nommés, manifestent un attachement tenace aux anciennes traditions industrielles. La reconstruction, la question de la rationalisation, les rapports avec la concurrence sont autant de thèmes qui montrent leur profonde réticence à accepter une remise en cause des pratiques traditionnelles qui apparaîtrait comme une contestation de la gérance, tant dans son jugement que dans ses compétences et son autorité. L'arrivée de René Rabaux à la tête de l'Association entraîne un changement brutal de stratégie. Epuration du catalogue, retour à l'innovation technique, rationalisation, organisation professionnelle sont désormais mis en avant, malgré les réticences des doyens du conseil de gérance. L'absence d'archives personnelles de

²⁴⁴ ADA, 83 J 1145, « Etat des pourparlers avec les maisons ne faisant pas encore partie de [l'entente] », 2 février 1939.

²⁴⁵ ADA, 83 J 1321, Rapport de Rabaux à la Chambre de commerce de Saint-Quentin, 1935.

²⁴⁶ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 13 décembre 1934.

René Rabaux nous empêche d'analyser et d'expliquer ce cheminement. Faut-il y voir l'influence de la formation reçue ? Rabaux est, après tout, le seul enfant du Familistère à avoir suivi deux formations supérieures consécutives, dont l'une dans une école prestigieuse, Sup'Elec. Faut-il y voir aussi l'influence de ses réseaux personnels, formés de camarades de promotion ou de collègues industriels ? En tant qu'héritier choisi par Colin, il a certainement dû fréquenter, avant 1933, Henri Magdelenat ou William Van Goethem, qui ont pu lui transmettre leurs convictions... Au-delà de ces hypothèses, Rabaux apparaît bien, lui aussi, comme un patron « modernisateur », qui défend dans ses discours et ses prises de position la plupart des thèmes développés par cette fraction du monde patronal : organisation de la production, du syndicalisme, du marché et des relations sociales. Cependant, lorsqu'il s'agit d'évoquer ce dernier point, qui touche aux rapports entre patrons et ouvriers, Rabaux se détache de certains de ces « modernisateurs ». On ne retrouve ainsi pas chez lui l'admiration manifestée par Dubreuil ou Van Goethem pour les ateliers autonomes, malgré la référence explicitement faite par Dubreuil à l'œuvre de Godin.

Au sein de la nébuleuse corporatiste, rares sont d'ailleurs ceux qui semblent connaître ou s'intéresser au Familistère : parmi les quelques évocations, qu'elles soient ou non enthousiastes, on est frappé par la méconnaissance des idées de Godin et de ses expériences. Dubreuil, qui a visité Guise en 1921²⁴⁷, tire toutes ses informations de l'ouvrage publié en 1919 par Jules Prudhommeaux. Quant au rapport rédigé par le CCOP, il se résume à une présentation très classique du fonctionnement de l'Association, dans laquelle ne sont retenus que les échecs en matière de natalité et de lutte contre le communisme. René Rabaux lui-même n'évoque jamais les groupes de pensée, le comité de conciliation ou encore le syndicalisme obligatoire que Godin défendait avec acharnement dans ses dernières années. La tentative de ce dernier de constituer un syndicat patronal capable d'imposer, par la fixation d'un salaire minimal, une limite à la concurrence et à la baisse des prix, aurait pourtant pu apparaître plus que pertinente aux yeux de Maurice Olivier et de ses sympathisants. Se peut-il que Rabaux lui-même ait simplement ignoré cet aspect de la pensée de Godin ? Il est en tout cas très surprenant de constater que, bien qu'impliqué au sein d'un mouvement de pensée novateur, lui-même n'établit aucun lien entre les idées économiques qu'il défend et l'œuvre sociale qu'il dirige. La question se pose pourtant de savoir en quoi les prises de position des deux administrateurs-gérants de l'époque ont influencé non seulement les relations sociales mais l'organisation de l'Association dans son ensemble.

²⁴⁷ Collections du Familistère, Livre d'or des visiteurs.

Chapitre 6 :

« Un Empire dans une République »

La période d'avant-guerre est caractérisée, on l'a vu, par des relations sociales beaucoup moins apaisées que ne veulent le faire croire les dirigeants de l'Association : l'intégration de la Société du Familistère dans le mouvement socialiste, coopérateur et syndical, la possibilité pour les ouvriers de suggérer des modifications statutaires ou de participer davantage aux prises de décision sont autant de questions en débat. Derrière le tableau idyllique et complaisant souvent dressé par les commentateurs, l'opposition de principe entre la gérance et une minorité d'ouvriers politiquement actifs avait pris des proportions notables, non sans conséquences pour l'atmosphère sociale et politique de la ville de Guise. Au lendemain de la guerre, après que l'invasion et l'occupation allemandes ont contraint les Familistériens à resserrer les rangs, toutes ces sources de conflits plus ou moins latents ne disparaissent pas, bien au contraire. Cependant, les bouleversements provoqués par la Grande Guerre au niveau national et local entraînent de rapides évolutions au sein de l'Association. Si avant-guerre les revendications ouvrières portaient essentiellement sur leur participation à la gestion, désormais ce sont plutôt des questions sociales qui concentrent leur attention. Cette évolution des préoccupations aboutit progressivement à un durcissement des conflits et à une division de l'Association en plusieurs groupes dont certains s'identifient à des mouvements politiques ou syndicaux nationaux. De nombreuses protestations s'expriment : l'une d'entre elles, sous couvert d'anonymat, est notamment adressée par un Familistérien au préfet de l'Aisne, sous un titre que nous lui empruntons pour l'intitulé de ce chapitre¹. Cette lettre dénonce la dérive autocratique d'une institution devenue infidèle aux principes posés par son Fondateur et révèle, sous une forme expressive, les débats qui, davantage

¹ Lettre anonyme envoyée par un Familistérien au préfet de l'Aisne pour se plaindre des injustices internes à l'Association, ADA, 10 M 12, 20 mai 1937. Courrier reproduit en annexe n° 47.

encore qu'avant guerre, soulèvent de nombreuses interrogations portant sur l'isolement du Familistère et son intégration dans les mouvements sociaux, à Guise et dans l'ensemble de la France.

I. De la participation ouvrière aux salaires : évolution des préoccupations

A. Initiative ouvrière contre personnalisation de la gérance

Participation ouvrière à la gérance : la fin d'un combat

Nous avons déjà évoqué l'initiative prise pendant la guerre par certains ouvriers réfugiés à Paris de mettre sur pied une coopérative de production destinée à préparer la reconstruction. Baptisée « Le Relèvement », la société ne connaît en réalité qu'une existence virtuelle et brève, puisque le manque de subsides oblige les ouvriers à rapidement renoncer à leur projet. Cependant, les débats que provoque cette expérience de quelques mois sont extrêmement révélateurs des tensions préexistantes au sein de l'Association.

En effet, le manque d'argent n'est pas l'unique raison de l'échec du Relèvement : celui-ci est également dû au conflit qui oppose les conseillers de gérance et le petit groupe d'ouvriers à l'origine de la coopérative. Il est frappant de noter tout d'abord que, parmi les principaux dirigeants du Relèvement, on retrouve justement les quelques associés qui, avant-guerre, s'étaient démarqués par leur engagement social et politique à la fois en ville et au Familistère : Urial Berdouillard, Ernest Ténrière, Poulain-Nouvelon. Ce sont pour la plupart des ouvriers associés ayant acquis une certaine expérience politique et possédant – en particulier Berdouillard, ancien maire – de solides compétences en matière d'administration. Malgré ce profil, malgré le soutien que leur apportent la famille Prudhommeaux et les coopérateurs parisiens, malgré aussi le caractère désintéressé de l'initiative, les conseillers de gérance ayant eux aussi fui les régions envahies refusent rapidement d'apporter leur concours à la coopérative. Les raisons avancées (lorsqu'elles nous sont connues) sont variables : Lafond estime qu'il s'agit là d'une initiative inefficace qui ne rapportera rien de bon², d'autres affirment que Louis Colin n'approuverait certainement pas³. Quant à Prud'homme, dont nous avons vu qu'il n'était, de son côté, pas resté inactif, récoltant les créances impayées et prenant contact avec les industriels concurrents, son refus est justifié par celui de ses collègues : il se serait en effet engagé à participer au Relèvement uniquement si les autres conseillers de gérance le suivaient. En réalité, le problème semble surtout être que le conseil d'administration de la coopérative est entièrement élu, sans que le titre de

² IISH, FJP, VIII, Lettre de Berdouillard à Mme Prudhommeaux, 6 décembre 1917.

³ *Id.*, Lettre de ? (signature illisible) à Mme Dallet, 20 novembre 1917.

directeur ne donne automatiquement droit à un siège comme c'est le cas dans le conseil de gérance de l'Association : Prud'homme aurait ainsi pris ce mode de désignation comme une « intention de mettre systématiquement de côté les membres du conseil de gérance »⁴.

Les conseillers de gérance restent donc en dehors du Relèvement, entre autres parce qu'ils n'acceptent pas de ne pas s'en voir confier la direction. Le conflit prend cependant une autre tournure lorsque, au printemps 1918, Paul Doumer s'engage à obtenir pour le Familistère une subvention de 200 000 francs, somme qui rend le projet ouvrier beaucoup plus réaliste. Dès le mois de juin, les conseillers de gérance se réunissent à leur tour et décident de constituer leur propre atelier de construction et de revendiquer, pour leur propre projet, la subvention promise. Le nœud essentiel du problème apparaît alors très clairement : face aux pouvoirs publics, qui a le plus de légitimité pour représenter la Société du Familistère ? Deux thèmes s'entrecroisent dans le débat : pour Prud'homme, les conseillers de gérance possèdent non seulement un droit de représentation *juridique* du Familistère, mais ils ont de plus des compétences dont ne disposent pas les ouvriers, qui risqueraient de laisser la subvention « fondre comme neige au soleil »⁵. Enfin, pour la première fois, Prud'homme exprime également sa méfiance vis-à-vis du groupe formé autour de Berdouillard :

*« Après guerre, les Familistériens diront 'Comment ? Vous avez laissé cet argent aux mains de gens qui représentent un groupement partiel, hostile à l'administration régulière ? ' »*⁶

Dans le même temps, Berdouillard défend la légitimité du Relèvement en insistant sur l'importance, pour les associés, de prendre une réelle initiative en faveur de leur Association. Toujours dans la même lettre, Jules Prudhommeaux le décrit comme « acharné, rappelant l'inertie de Prud'homme et le besoin des ouvriers de faire quelque chose par eux-mêmes, en échappant enfin à la tyrannie des chefs ». Encouragé par la famille Prudhommeaux qui, comme toujours, cherche à rassembler les Familistériens, Berdouillard finit par renoncer à son projet et accepte la dissolution du Relèvement, qui n'est décidée que pour mieux laisser la place au contre-projet des conseillers de gérance, resté lui aussi mort-né, vu l'hostilité qu'il rencontre quelques mois plus tard chez Louis Colin.

Le conflit qui transparaît dans la correspondance des uns et des autres touche donc à de nombreux thèmes : pouvoir, autorité, légitimité, compétences. Les « hommes de Relèvement », comme Prud'homme les appelle, conçoivent après leur échec une profonde frustration et se montrent parfois menaçants dans leurs écrits :

« Nos directeurs se croient sans doute les patrons, les maîtres absolus, libres de faire à leur idée sans s'occuper de nous. [...] Mais tout n'est pas dit, et ces

⁴ *Id.*, Lettre de Berdouillard à Prud'homme, 28 septembre 1917.

⁵ *Id.*, Prud'homme, cité dans une lettre de Jules Prudhommeaux à sa femme, 26 mai 1918.

⁶ *Id.*

Messieurs trouveront certainement devant eux des hommes à qui parler. Tous leurs projets ne sont pas encore approuvés, [...] et le jour venu nous saurons leur demander des comptes. »⁷

On retrouve, exprimée avec plus de violence, les mêmes idées que défendait déjà avant-guerre ce petit groupe d'associés : les problématiques soulevées par le Relèvement ne sont pas très différentes, au fond, de celles qui avaient entouré l'« affaire » Albert Louis.

Si la période de guerre reste marquée, malgré le caractère exceptionnel de la situation, par une certaine continuité dans les préoccupations sociales qui agitent une partie du microcosme familistérien, l'épisode du Relèvement semble cependant avoir à la fois exacerbé et épuisé ce conflit. Au cours de l'entre-deux-guerres, le sujet de querelles et de revendications se déplace vers d'autres thèmes – conditions de vie, conditions de travail – sans que soit désormais évoquée la question de la participation ouvrière à la gérance. Au contraire, on voit se développer entre ouvriers et directeurs des accusations réciproques de passivité, terme dont le sens varie selon les interlocuteurs.

Désintérêt pour les institutions statutaires

Nous avons vu qu'avant-guerre il était reproché aux ouvriers, et en particulier aux associés, de ne pas suffisamment s'impliquer dans le fonctionnement de l'Association, voire dans le mouvement ouvrier en général. Ce thème continue d'être développé, parfois avec virulence : Marie-Jeanne Prudhommeaux, nièce de Marie Moret, exprime notamment en 1917 son indignation de voir que les associés réfugiés n'ont pas encore cherché à s'organiser pour défendre les intérêts du Familistère :

« Les associés eux-mêmes n'étaient-ils pas pour la plupart accoutumés à recevoir annuellement la manne céleste sans avoir fait autre chose, en dehors de leur travail journalier, que d'ouvrir leur bourse et dire « amen » ? Qu'ont-ils fait depuis trois ans ? Chacun s'est efforcé de se caser le moins mal possible en attendant la fin de la guerre et le retour au Familistère. [...] Qui les empêchait de prendre une initiative ? »⁸

De son côté, son mari, Jules Prudhommeaux, reste persuadé que l'habitude prise par les associés d'élire sur des critères d'ancienneté les six conseillers de gérance et de surveillance est une mesure certes égalitaire, mais contraire à l'idée de participation à la gestion : c'est en tout cas ce qu'il explique à Hyacinthe Dubreuil, lorsque celui-ci se renseigne auprès de lui sur le devenir du Familistère⁹. Quant aux ouvriers syndiqués, qui militent au sein de la CGTU et contribuent à la rédaction de *L'Exploité*, ils déplorent régulièrement la passivité des ouvriers face à la gérance, passivité qui selon eux se manifeste essentiellement par la faiblesse du taux de syndicalisation. Il

⁷ IISH, FJP, VIII, Lettre de Berdouillard à Mme Dallet, 17 mai 1918.

⁸ *Id.*, Brouillon d'une lettre de Mme Prudhommeaux à Gaston Point, 4 octobre 1917. La rature est d'origine, mais laisse le texte lisible.

⁹ Hyacinthe Dubreuil, *A chacun sa chance*, *op. cit.*, p. 43-44.

est vrai qu'en 1924 une source policière estime que sur les 1 600 membres du personnel, 400 sont sympathisants du syndicat, mais que seuls 75 en seraient réellement adhérents¹⁰. Pour les militants syndicaux, cette attitude des ouvriers tend à affaiblir la position des délégués élus au sein du Syndicat du travail¹¹ :

*« Alors que dans toutes les grandes entreprises les travailleurs sont en lutte pour l'obtention du « contrôle ouvrier », par une aberration inexplicable les ouvriers de chez Godin qui, en principe, ont ce droit, laissent inopérante cette arme qui serait redoutable si derrière les délégués unitaires il y avait un syndicat puissant. [...] Devant la coupable indifférence des travailleurs, devant leur somnolence, la direction a beau jeu. »*¹²

Nous disposons de peu d'éléments factuels qui permettent de vérifier de telles affirmations qui relèvent essentiellement du vécu et du ressenti des contemporains. La participation des associés aux assemblées générales conserve globalement la même importance qu'avant-guerre : très peu d'absents – autour de cinq personnes, sur plus de 400 – et une tendance croissante à se faire représenter. En effet, le nombre d'associés ayant accordé une procuration à un de leurs proches, qui avait atteint près de 25% à la veille de la guerre, augmente encore pour atteindre environ un tiers des associés. Il serait cependant hâtif de n'expliquer ce phénomène que par un manque d'intérêt : le fait que presque tous les associés absents aient accordé une procuration montre qu'il ne s'agit pas d'une volonté de s'abstenir. La tendance au vieillissement des associés peut également être invoquée comme facteur explicatif.

Les différentes élections qui se déroulent au sein de l'Association, quant à elles, montrent effectivement une nette tendance à l'abstentionnisme : les élections des délégués du personnel, notamment, sont marquées par une participation faible et en baisse.

	1936	1937	1938	1939
Votes exprimés	966	1048	770	675
Personnel de l'usine de Guise	1605	1693	1687	1787
Taux de participation	60%	62%	45.5%	38%

Tableau 15. Participation aux élections des délégués du personnel (1936-1939)¹³

L'intérêt manifesté, dans les premiers temps, vis-à-vis de la nouveauté que représentent les délégués du personnel créés par le Front populaire s'estompe assez rapidement. Le même phénomène apparaît au niveau de la société de secours mutuel, constituée par la gérance en réponse à la loi sur les assurances sociales de 1930. *L'Exploité* note ainsi que, si les toutes

¹⁰ AN, F 7 / 12970, Courrier du Commissaire spécial d'Hirson au ministre de l'Intérieur, 13 août 1924.

¹¹ Rappelons que ce conseil, composé de 18 membres élus par le personnel, est chargé de la gestion de l'assurance maladie des travailleurs et de la négociation des conditions de travail.

¹² *L'Exploité*, 31 mars 1928.

¹³ Si le croisement des archives d'entreprise et des articles de *L'Exploité* permet de connaître les noms des délégués élus au sein de l'Association avant la création, en 1936, des délégués du personnel, on ne dispose cependant pas des résultats précis de ces élections.

premières élections du conseil d'administration ont entraîné une participation massive, dès 1932 les ouvriers non-familistériens tendent à s'abstenir¹⁴. En 1934, l'élection doit être reportée faute de *quorum*, tant est faible la participation à l'assemblée générale annuelle. Lors d'une seconde réunion, on compte 440 présents, soit environ 30% des membres de la société.

D'autre part, la « passivité », ou plutôt l'absence d'initiative ouvrière se manifeste par la disparition de la plupart des institutions statutaires créées par Godin afin de compenser l'échec de l'expérience des « groupes ». Ainsi, la possibilité laissée aux membres du personnel de constituer des « comités d'étude » chargés de débattre de toute question touchant à l'Association ou au Familistère reste sans effet : le comité créé en 1911 reste l'unique apparition d'une telle instance, jusqu'aux années 1950. La tradition instaurée par Godin de récompenser chaque année les ouvriers ayant proposé une initiative ou une innovation disparaît elle aussi totalement, à tel point que c'est avec stupeur que les ouvriers en apprennent l'histoire en 1935 :

« On nous signale qu'il existerait à l'usine une caisse dite « des inventions », ayant pour objet la récompense des ouvriers ayant trouvé une combine quelconque. [...] Elle ne sert plus à rien, mais serait de plus d'un million. »¹⁵

Peut-on analyser ces différentes données comme une preuve de désintérêt, d'un refus de s'impliquer dans la vie de l'Association ? Le témoignage de Marie-Jeanne Prudhommeaux, déjà cité, ainsi que certains articles de *L'Exploité* dénoncent les ouvriers – en particulier les associés – comme satisfaits de leur sort, heureux d'attendre leur part de bénéfices obtenue sans efforts particuliers. Cependant, ce tableau doit être nuancé, d'une part en raison du manque évident d'objectivité de ces sources et, d'autre part, parce que la période est aussi marquée par l'apparition d'autres formes de mobilisation qui se développent en dehors des statuts et qui prennent des aspects plus traditionnels : syndicalisme, meetings, grèves. De plus, *L'Exploité* lui-même avance une autre explication au manque d'intérêt manifesté par les ouvriers. À propos de l'élection du syndicat du travail, un article affirme ainsi :

« Ces élections n'ont [de toute façon] pas grande importance, car les délégués proposent, et le Grand Manitou dispose. »¹⁶

En effet, à plusieurs reprises, les ouvriers communistes – quasiment les seuls à s'exprimer publiquement à cette époque – mettent en doute l'utilité des institutions statutaires, qui ne seraient pas abandonnées par « passivité », mais à cause de leur inefficacité. Ainsi, lors de la grève qui éclate en novembre 1929, une partie des associés appelle les grévistes à reprendre le travail, promettant de poursuivre la lutte sociale en créant un nouveau « comité d'études ». En réalité, ledit comité, élu dans des circonstances inconnues dans les premiers jours de la grève, se prononce pour une reprise du travail tout en continuant à défendre les revendications salariales

¹⁴ *L'Exploité*, 30 juin et 7 juillet 1934.

¹⁵ *Id.*, 16 novembre 1935.

¹⁶ *Id.*, 18 octobre 1930.

dans le cadre des institutions statutaires, , ce qui met de fait un terme à sa propre existence¹⁷. On ne peut donc parler d'un réel comité d'études, tel que Godin le concevait : les grévistes considèrent d'ailleurs cette proposition comme un simple prétexte de « reculade »¹⁸, tandis que le compte rendu que fait Louis Césaire de la grève, dans sa correspondance avec la famille Prudhommeaux¹⁹, n'évoque même pas l'existence d'un tel comité. Pour les militants communistes, la tendance manifestée par les associés à continuer de recourir aux institutions statutaires – comité d'études, comité de conciliation – malgré leur inefficacité ne serait en réalité que l'expression d'une « illusion » qu'auraient encore les associés de posséder « la maîtrise » de l'Association, « qu'ils [auraient] laissé en fait au conseil de gérance... [les] patrons ! »²⁰. Le peu de poids représenté par les différentes institutions statutaires face à une gérance de plus en plus réduite au seul administrateur-gérant serait donc, du point de vue des ouvriers opposés à leur direction, une explication de la passivité des ouvriers. De fait, on constate effectivement, au cours de l'entre-deux-guerres, une tendance croissante du gérant à assumer seul les prises de décision.

Personnalisation de la gérance

L'administrateur-gérant apparaît de plus en plus comme le « seul maître à bord ». Ainsi, au moment de la reconstruction, il est frappant de remarquer à quel point le mérite de la reprise industrielle est entièrement attribuée à Louis Colin et à lui seul, dans ce qui apparaît comme une négation explicite du caractère collectif de la gérance de l'Association. Si nous avons vu qu'effectivement, depuis l'avant-guerre, l'assemblée générale ne joue qu'un rôle limité, il semble en être de même pour les directeurs de services, membres du conseil de gérance. Marie-Jeanne Prudhommeaux exprime d'ailleurs à leur encontre les mêmes accusations de passivité que pour les associés, en des termes tout aussi durs :

« Les conseillers [de gérance], vous le savez aussi bien que moi, ont été habitués à attendre les ordres toute initiative de M. Colin. [...] Faut-il s'étonner [...] qu'ils n'osent pas agir sans lui ? »²¹

Les ouvriers réfugiés à l'origine du Relèvement sont eux aussi très critiques vis-à-vis des directeurs qu'ils accusent d'attendre des jours meilleurs, de ne pas vouloir, ou oser, prendre de décision en l'absence de Colin : la réaction finale de celui-ci et l'obéissance immédiate des directeurs confirment, dans un sens, ces accusations.

Lorsqu'on consulte les procès-verbaux du conseil de gérance, il apparaît clairement que celui-ci n'est pas un lieu de décision collective : seul l'administrateur-gérant prend la parole, pour

¹⁷ *L'Avenir de Guise*, 24 novembre 1929.

¹⁸ Max Emile, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 1930.

¹⁹ CNAM, FG 34 (1b), Lettre de Louis Césaire à Mme Prudhommeaux, 27 décembre 1929.

²⁰ *L'Exploité*, 31 mars 1934.

²¹ IISH, FJP, VIII, Brouillon d'une lettre de Mme Prudhommeaux à Gaston Point, 4 octobre 1917. Les passages coupés ont été raturés et sont illisibles.

donner aux directeurs un certain nombre d'informations sur les décisions qu'il a prises seul et pour lesquelles il lui faut leur aval. Jamais, hormis une exception, les archives n'évoquent de discussion ou de débats autour de ces décisions : les séances se terminent rituellement par une approbation unanime du conseil. La seule exception notable permet de penser que ce silence des directeurs n'est pas dû à une édulcoration des débats : lorsqu'en 1936 les conseillers refusent le recours aux services du cabinet Wallace Clark pour la réorganisation de l'usine de Guise, le ton de la discussion reste poli, mais le désaccord est très clair. La réponse de René Rabaux, en particulier, est explicite :

« Ne pouvant continuer à assurer la responsabilité de la gérance qu'en ayant en mains tous les moyens propres à compenser les charges nouvelles nées des récentes réformes sociales, [je] n'hésiterai[s] pas, même sans l'accord du conseil, à engager cette dépense malgré les risques statutaires qu'une telle façon de faire comporte pour [moi]. »²²

Les « risques statutaires » encourus peuvent aller jusqu'au renvoi de l'administrateur-gérant, qui peut être décidé par l'assemblée générale en cas de pertes d'un montant de 50 000 francs (montant fixé en 1880 et jamais réévalué) « dans des opérations faites contrairement aux avis du conseil de gérance » (art. 78). Le message est clair : l'administrateur-gérant n'accepte pas que le conseil de gérance s'oppose à ses décisions. Celui-ci n'a, d'ailleurs, pas le pouvoir de contraindre le gérant : statutairement, le conseil « donne son avis » mais ne vote pas les décisions. On notera cependant que, malgré ce discours menaçant, Rabaux finit par céder aux directeurs et accepte de renvoyer les experts du cabinet Wallace Clark : preuve certainement que cette résistance inhabituelle était bien trop exceptionnelle pour être négligée. En l'absence de toute discussion, débat ou contestation de la part des directeurs de services, c'est en toute logique que l'on constate une semblable passivité chez les trois ouvriers associés élus chaque année pour siéger au conseil de gérance. Les procès-verbaux de ce conseil de gérance n'évoquent jamais la moindre intervention d'un ouvrier en son sein. René Rabaux reconnaît d'ailleurs, en 1943, qu'il n'est jamais arrivé que « l'attitude d'un conseiller élu [soit] une gêne pour la gérance »²³.

Si le conseil de gérance n'apparaît décidément pas comme un lieu de décision collective, il en est de même pour le Syndicat du travail, pourtant conçu par Godin comme un espace de négociation entre direction et ouvriers, dans le but notamment de fixer avec justice le prix du travail. Les quelques registres des séances qui ont été conservés montrent qu'il ne s'agit pas de négociation : les élus déposent parfois des revendications, plus ou moins importantes, auxquelles René Rabaux donne sa réponse, qui est le plus souvent une fin de non-recevoir²⁴. On n'est donc pas là dans la négociation, et encore moins dans une prise de décision collective, mais dans un système de demande/réponse unilatéral.

²² CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 26 août 1936.

²³ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, Guise, L'Espoir, 1943, p. 30.

²⁴ ADA, 83 J 647, Assurance des travailleurs-Syndicat du travail, 1934-1938.

Au sein de l'assemblée générale des associés, le dialogue semble lui aussi de plus en plus unilatéral : les procès-verbaux ne conservent que très rarement la trace d'une prise de parole d'un associé, dont le texte est toujours coupé. En 1943, René Rabaux affirme que l'assemblée générale a connu, pendant quelques années, deux « habitués de l'interpellation », que le silence des archives nous empêche d'identifier. De la même façon, c'est le témoignage de Rabaux qui nous permet de savoir qu'une seule fois, au cours de l'entre-deux-guerres, les associés ont voté contre le bilan annuel. Ce vote négatif se serait produit en 1933, ce que le procès-verbal de l'assemblée ne mentionne pas, et aurait été causé, selon Rabaux, par un mouvement d'humeur des associés face à sa volonté de « réagir contre les abus de la mutualité »²⁵. En réalité, comme cela s'était déjà produit avant 1914, ce rejet du bilan a surtout pour conséquence de bloquer la répartition des bénéfices : après une brève période d'attente, une nouvelle assemblée générale est organisée et aboutit à un vote positif. À cause de l'importance que représente la répartition des bénéfices pour les associés, mais aussi pour les autres membres de l'Association, le rejet du bilan apparaît systématiquement comme la manifestation d'un mécontentement, mais reste sans conséquences pour la gérance. À l'inverse, il est possible pour les associés de rejeter un point spécifique du bilan, ce qui, cette fois, ne compromet pas la répartition des bénéfices. C'est le cas en 1922 : l'assemblée générale rejette une modification de l'assurance des pensions proposée par Louis Colin. Dès lors, on note une disparition de ces questions précises dans l'ordre du jour des assemblées générales. Ainsi, lorsque le gérant décide de diminuer les pensions, malgré l'opposition d'une partie des ouvriers, il intègre cette décision dans le bilan de l'année. Si les associés souhaitent critiquer cette politique, il leur faut voter contre l'ensemble du rapport et en assumer les conséquences. De plus, la possibilité d'intervention des associés au cours de l'assemblée est limitée à l'ordre du jour, fixé par le gérant : si les ouvriers souhaitent évoquer un autre sujet, il leur faut au préalable réunir sous forme de pétition les signatures d'une majorité d'associés, ce qui, d'après les archives, n'est jamais arrivé.

Le recours à la pétition, pratique à laquelle Godin semblait, comme nombre de ses contemporains, très attaché, est également le moyen offert aux associés pour revendiquer une modification des statuts. Cependant, cette disposition tend elle aussi peu à peu à tomber en désuétude. Au cours de l'entre-deux-guerres, les associés n'y ont en effet recours qu'en une seule occasion, en 1931 : il s'agit de demander au gérant la suspension de l'article qui prévoit une priorité dans le travail selon la hiérarchie interne à l'Association, afin de généraliser à tout le personnel le chômage partiel imposé aux auxiliaires. On notera cependant que cette unique pétition vise à accorder à la gérance une modification qu'elle-même souhaitait ardemment, et non à la lui imposer. D'ailleurs, dans les jours qui suivent, une seconde pétition est rédigée par les associés afin d'insister sur le caractère provisoire de cette modification, ce que déplore la gérance

²⁵ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 156.

qui, depuis le début de la crise, regrette de ne pas pouvoir choisir librement les éléments à renvoyer²⁶. À l'inverse, lorsque les ouvriers communistes expriment le souhait de lancer une pétition en faveur d'une augmentation de la pension statutaire des retraités, ils se heurtent aux associés qui composent le comité de l'assurance des pensions, ceux-ci préférant soumettre une demande à la gérance plutôt que de recourir à une pétition qui aurait pourtant possédé un caractère contraignant.

De toute évidence, la gérance reste convaincue de la nécessité d'une stricte séparation entre les fonctions productives et administratives. On peut citer, en appui de cette affirmation, l'exemple de la société de secours mutuel constituée en 1929. Créée dans l'unique but de pouvoir mettre en place une caisse primaire d'assurances maladie propre à l'entreprise, cette société – ainsi d'ailleurs que la CPAM – est dirigée par un conseil d'administration divisé en deux groupes, tous deux élus par les membres participants. Le premier groupe est composé de neuf participants, dont au moins deux femmes. Le second groupe, de neuf personnes également, est formé par des membres honoraires de la société, c'est-à-dire des personnes qui la financent bénévolement sans y participer. Tous les membres du conseil de gérance sont, d'office, considérés comme membres honoraires. De plus, les statuts de la société²⁷ précisent que deux des membres honoraires du CA doivent obligatoirement être un médecin et/ou un pharmacien de Guise. Autrement dit, les neuf élus « honoraires » sont presque obligatoirement deux notables locaux, et les directeurs de l'usine : de fait, leur élection se fait systématiquement sur des candidatures uniques²⁸. Cette organisation de la société de secours mutuel garantit donc à la gérance de ne jamais perdre le contrôle de la majorité du conseil d'administration, ce que reconnaît d'ailleurs Louis Colin qui affirme, en 1933, avoir fait l'effort de « laisser à l'Administration la lourde charge du fonctionnement »²⁹. Cette gestion paritaire qui, comme dans la majorité des caisses d'origine patronale, « laisse dans les faits la prééminence au patronat »³⁰, est en contradiction avec le principe mutualiste et coopératif d'« un homme, une voix », mais répond à la volonté de la gérance de ne pas perdre le contrôle d'une des principales institutions sociales de l'Association.

Le Front populaire, en institutionnalisant la discussion collective au niveau de la branche et de l'entreprise, a-t-il modifié ces rapports internes ? En novembre 1936, René Rabaux réunit les nouveaux délégués d'atelier élus afin de « leur rappeler le rôle qui leur est assigné »,

« insistant sur le fait qu'ils doivent se borner à recevoir, et non à susciter les doléances de leurs mandants, [et] qu'il serait par conséquent contraire à leurs

²⁶ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, dans leur thèse, considèrent ce revirement, à l'instar de René Rabaux, comme l'expression de « l'esprit conservateur et [de] l'égoïsme des associés ». *La régénération...*, op. cit., p. 1265.

²⁷ ADA, 83 J 1227, Statuts de la société de secours mutuel du Familistère de Guise, avril 1929.

²⁸ *L'Exploité*, 14 juillet 1934.

²⁹ Léon Dunand, *Le Familistère de Guise...*, op. cit., p. 129.

³⁰ Michel Dreyfus et alii, *Se protéger...*, op. cit., p. 229.

attributions de se déplacer spontanément pour exercer [...] une surveillance ou un contrôle qui ne leur appartiennent pas »³¹.

Pour le gérant, le rôle des délégués est uniquement de servir de porte-parole, d'intermédiaire entre les ouvriers et la direction : toute revendication qui émanerait du syndicat et non de la masse du personnel serait par conséquent à considérer comme illégale ou en tout cas non statutaire. Si cette affirmation est parfaitement correcte d'un point de vue juridique, puisque les délégués du personnel de 1936 ne sont pas des délégués syndicaux, fonction créée par les Accords de Grenelle de 1968³², elle révèle cependant une méfiance persistante vis-à-vis du syndicat et une volonté de ne pas encourager les initiatives ouvrières, fussent-elles uniquement verbales. Les délégués du personnel apparaissent, au Familistère, comme les simples doublons des élus du Syndicat du travail, dont ils reprennent les attributions et les habitudes. De fait, René Rabaux souligne à plusieurs reprises l'attitude « conciliante » des délégués : ce témoignage, destiné essentiellement à protéger l'image de la Société, dissimule en réalité les nombreux petits conflits qui, nous allons le voir, touchent le Familistère après 1936.

Lorsqu'en 1926 *L'Exploité* évoque l'existence au Familistère d'un « contrôle ouvrier » non utilisé, il s'agit donc là d'une exagération conséquente du droit que possède le personnel de déposer, par le biais de certaines institutions, des demandes et des revendications. La « passivité » associative et syndicale d'une majorité d'ouvriers et la personnalisation du pouvoir de l'administrateur-gérant apparaissent comme deux phénomènes qui se renforcent réciproquement. René Rabaux lui-même reconnaît cette situation : en 1936, il peut affirmer que « les pouvoirs de l'administrateur-gérant en matière de gestion sont aussi absolus que ceux réservés à un chef d'entreprise individualiste »³³. En 1943, il admet même que la modération manifestée par les délégués du personnel a pu lui donner le sentiment « d'être nanti de plus d'autorité que ne pouvait en avoir un patron »³⁴. C'est là un élément essentiel car, si les ouvriers syndiqués tendent à dénoncer cette évolution générale, l'administrateur-gérant a de son côté tendance à approuver ce qu'il considère comme une reconnaissance et une acceptation de son autorité, garante de discipline et d'harmonie au sein de l'Association³⁵. Cependant, si la plupart des ouvriers de la Société du Familistère ont renoncé à revendiquer une participation concrète aux prises de décisions dans l'entreprise, cela ne signifie pas pour autant que l'Association soit exempte de toute forme de conflit social. Au contraire, la période de l'entre-deux-guerres est marquée par l'émergence de nouvelles revendications qui concernent essentiellement le niveau de vie et les conditions de travail des salariés.

³¹ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 17 novembre 1936.

³² Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale...*, op. cit. ; Jacques Le Goff, *Du silence à la parole...*, op. cit.

³³ CNAM, FG 54, Rabaux, monographie, 1936.

³⁴ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales...*, op. cit., 1943, p. 26.

³⁵ Cf *infra* p. 78.

B. Des motifs de mécontentement social

Parmi ces causes de mécontentement social domine la dénonciation des fortes inégalités qui se creusent entre les différentes catégories internes à l'Association, selon leur lieu de vie – Familistère ou ville – leur niveau de salaire ou leur activité.

Poursuite du phénomène de fermeture du Familistère

Le système de recrutement des Familistériens, « élite » de l'Association, continue après la guerre d'obéir aux mêmes règles. Un manuscrit de René Rabaux, datant de 1936, vraisemblablement destiné à être publié à l'occasion d'un salon ou d'une exposition, reconnaît sans détour le caractère héréditaire de la position de Familistérien et du titre d'associé :

« Un fils de non-familistérien pourra très difficilement devenir associé ou même sociétaire, car il doit habiter au Familistère ; or la place y est limitée et les logements sont réservés par priorité aux descendants mâles des premiers ouvriers de l'Association. »³⁶

En réalité, il n'est pas nécessaire de présenter un arbre généalogique remontant à l'époque de Godin pour être admis au Palais social. Mais, de fait, la notion de « familles familistériennes », présentes depuis plusieurs générations, est entretenue et mise en avant comme un symbole de l'attachement et de la fidélité du personnel. Plus sa famille est ancienne, plus un ouvrier aura de chance d'obtenir un logement. Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit facile d'entrer au Familistère, même pour les « épargnes réservées », ces fils de Familistériens qui ont statutairement le droit de toucher une part de bénéfices avant même d'avoir obtenu le titre de participant. Du fait de la disposition statutaire qui autorise les associés retraités à continuer de vivre au Familistère, les logements vacants sont, on l'a vu, extrêmement rares. Le recensement de 1931 révèle ainsi qu'un nombre non négligeable de jeunes adultes sont contraints de loger chez leurs parents, bien qu'ils aient vraisemblablement les moyens financiers de vivre de façon autonome. En l'absence de tout logement libre au Familistère, il est en effet plus intéressant pour un jeune homme de demeurer dans l'appartement de ses parents, ce qui lui permet de postuler à un titre de sociétaire ou d'associé, plutôt que de s'installer en ville, même dans un logement plus spacieux. C'est ce qui explique que l'on trouve au Familistère un nombre important de familles que l'on pourrait qualifier d'« élargies », rassemblant dans un même logement un couple et son neveu, ou une belle-sœur, ou un petit-fils en âge de travailler... Il ne s'agit pas là d'une question financière, mais uniquement de manque de logement : preuve en est le fait qu'en 1931 René Rabaux, tout récemment nommé directeur commercial, vit lui aussi dans l'appartement de ses parents³⁷.

³⁶ CNAM, FG 54, Rabaux, monographie, 1936.

³⁷ AM de Guise, 1 F 10, Recensement de 1931.

Cette absence de logements vacants n'est pas uniquement due au maintien dans les logements des associés retraités, même si le nombre de veuves qui occupent seules un appartement apparaît comme une donnée frappante³⁸. De façon générale, on constate une diminution de nombre d'habitants du Familistère : en 1911, le recensement indique que le Familistère compte 468 ménages, soit 1 314 habitants ; en 1931, cette population est de 419 ménages, soit 935 habitants. On peut attribuer cette diminution au nombre de personnes isolées qui occupent seules leur appartement, à la diminution générale du nombre d'enfants par famille, ainsi qu'à l'accroissement de la taille des logements. L'aile gauche, reconstruite après la guerre, comporte moins d'appartements qu'avant-guerre. De plus, les mansardes qui, à la veille du conflit, étaient louées aux jeunes couples ne sont désormais plus occupées.

Le Familistère apparaît donc très peu accessible à de nouveaux habitants, quelles que soient leurs origines. Lorsqu'un logement se libère, la priorité est accordée aux « fils mâles » de Familistériens. René Rabaux reconnaît, dans son ouvrage de 1943, que ce phénomène relève de la responsabilité du conseil de gérance³⁹, seul habilité par les statuts à choisir les nouveaux habitants du Palais social. Les associés ont pour seule attribution de choisir ceux qui pourront partager leur titre, en votant ou non en faveur des postulants préalablement sélectionnés par le conseil de gérance. C'est là que se manifeste une tendance à privilégier les « mâles » : les associés semblent en effet réticents à voter en faveur d'une femme, surtout si son conjoint est lui aussi déjà associé. Seules les veuves font exception, puisqu'elles ont besoin de ce titre d'associée pour être autorisées à conserver leurs logements malgré la mort de leurs maris : comme le dit René Rabaux, dans ces cas précis, « l'élection est toujours acquise »⁴⁰, ce qui explique le nombre important de femmes seules au Familistère. Comme c'était déjà le cas avant-guerre, les militants syndicaux – désormais communistes – critiquent cette attitude des associés, accusés d'être « égoïstes au point d'avoir exclu leurs filles du bénéfice de leur naissance par crainte de voir augmenter le nombre des héritiers »⁴¹. De fait, aucun *quota* n'est imposé aux associés lors de ces votes, ce qui signifie qu'ils auraient le droit de voter en faveur de tous les candidats, indifféremment : leur refus de soutenir un candidat ne peut reposer que sur un jugement négatif de cette personne ou sur une volonté consciente de limiter le nombre des associés afin de ne pas diminuer la part de bénéfices attribuée à chacun.

La principale conséquence de ce phénomène, qui a débuté dès la fin du XIX^e siècle et qui ne fait que se confirmer avec le temps, est le caractère de plus en plus héréditaire du titre d'associé. Stephen Mac Say, militant libertaire venu s'installer après-guerre dans le Saint-Quentinois, publie en 1928 une monographie très critique vis-à-vis du Familistère et estime qu'il

³⁸ Cf *supra* p. 78.

³⁹ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales...*, op. cit., 1943, p. 29.

⁴⁰ *Id.*

⁴¹ *L'Exploité*, 7 septembre 1928.

faut au moins vingt ans de présence pour qu'un ouvrier «du dehors» devienne sociétaire⁴². S'agit-il réellement du laps de temps nécessaire pour entrer au Familistère, puis obtenir le titre ? Il est possible que Mac Say ait ici confondu l'obtention *réelle* du titre avec la disposition statutaire qui permet aux participants ayant plus de vingt ans de présence de toucher la même part de bénéfices qu'un sociétaire, sans jouir des autres avantages réservés aux Familistériens. De son côté, *L'Exploité* estime qu'un fils de Familistérien, s'il a réussi à ne pas quitter le Palais social, pourra espérer devenir sociétaire vers 23-24 ans, associé vers 25-26 ans⁴³.

On est désormais très loin du système conçu par Godin, qui souhaitait faire du titre d'associé une récompense pour les ouvriers les plus compétents et les plus impliqués tant au sein de l'usine que de l'Association. Ce phénomène, dont les associés et le conseil de gérance portent ensemble la responsabilité, n'est pas sans justification : du point de vue des gérants, qui accordent les logements vacants aux nouveaux habitants, il semble plus évident et plus juste d'accorder la priorité à ceux qui, élevés au sein du Palais social, en ont intégré toutes les règles, explicites et implicites. Le souvenir de Godin et des premières familles qu'il a accueillies au Familistère auréole d'une certaine gloire les descendants de ces « pionniers », dont la présence au sein de l'habitation communautaire devient par conséquent indiscutable. En 1929, Louis Colin estime ainsi naturel que les « enfants des premiers associés [aient] succédé à leurs pères » : « Qu'y puis-je ? [...] Que les autres soient moins pressés et attendent ! »⁴⁴. À l'inverse, René Rabaux exprime, dans les années 1930, le souci de ne pas choisir les nouveaux Familistériens sur des critères d'hérédité, mais sans véritablement remettre en cause le système⁴⁵. Le caractère de plus en plus familial et héréditaire du Familistère est donc non seulement reconnu et accepté, mais publiquement avoué et justifié. Les conséquences en sont pourtant très lourdes pour l'Association : si l'entreprise peut compter sur la stabilité de ces familles dont les fils se voient garantir un emploi protégé, des droits sur les bénéfices et une retraite, l'impossibilité d'entrer au Familistère nuit, on l'a vu, à l'attractivité de l'usine. Surtout, cette exclusion de fait des ouvriers «du dehors» entraîne des différences croissantes de niveau de vie entre ouvriers d'un même atelier et provoque donc des tensions de plus en plus fortes au sein de l'entreprise.

Niveau de vie et questions salariales

Parmi les causes de mécontentement, deux thèmes dominant : la différence des conditions de vie offertes aux ouvriers, selon qu'ils vivent au Familistère ou en dehors, et les écarts de salaires.

⁴² Stephen Mac Say, *Les Etapes de l'émancipation du travail de Fourier à Godin. Le Familistère de Guise*, Gourdez-Luisant, Ed. La Sauvagerie, 1928. Cet auteur, de son vrai nom Stanislas Masset, est un militant libertaire, particulièrement engagé dans les questions d'éducation et de santé. Voir Jean Maitron (dir.), *Dictionnaire biographique...*, op.cit., 4^{ème} partie : 1914-1939, Tome 36, p. 54.

⁴³ *L'Exploité*, 5 mai 1934.

⁴⁴ *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

⁴⁵ Cf *infra* p. 78.

Au lendemain de la guerre, Guise est frappée comme les autres villes des régions envahies par une grave crise du logement, due à la fois à la lenteur de la reconstruction et au retour rapide des habitants qui s'étaient réfugiés dans les territoires non occupés. La reprise rapide de l'activité de l'usine entraîne la nécessité de loger un nombre croissant d'ouvriers, dont les Familistériens de l'aile gauche qui attendent de retrouver un logement. Ce besoin accru se manifeste par le développement de deux quartiers ouvriers : le quartier dit de Madagascar, au nord du Familistère, qui avait commencé à être habité à la Belle Epoque, et le plateau dit « des Coutures », situé au sud de l'usine⁴⁶. Ce dernier appartient aux descendants de Godin, qui eux-mêmes habitent le château du Fay, un peu en dehors de la ville. Répondant à la forte demande en logements, la famille Godin décide de lotir le terrain et d'y faire construire tout un quartier ouvrier qui n'est donc en rien dû à l'Association, dont nous avons vu qu'elle n'investit pas dans l'immobilier. Cependant, les archives nous indiquent que ce quartier des Coutures, construit trop rapidement, n'offre aux ouvriers de l'usine, qui l'occupent en très grande majorité, qu'un confort tout relatif. Dès 1924, ses habitants déposent auprès du conseil municipal une pétition visant à dénoncer les conditions insalubres dans lesquelles ils vivent, en l'absence de toute voirie, de système d'écoulement des eaux (pluie et eaux usées) ou encore d'éclairage public⁴⁷. La famille Godin refusant de s'acquitter des travaux nécessaires, les habitants se constituent en un « Comité de défense des mal lotis des Coutures », qui dépose en 1932 une nouvelle pétition dénonçant toujours les mêmes conditions de vie, et en particulier l'absence d'égouts qui transforme les rues « en cloaques d'eau croupie qui sont autant de foyers de maladie pour la population et les enfants »⁴⁸. La composition de la commission administrative de ce comité, déposée aux archives municipales⁴⁹, montre que ses onze membres sont tous des ouvriers de l'usine Godin, ayant entre trente et soixante ans⁵⁰, et que sept d'entre eux sont mouleurs. On peut également noter que l'un des membres de cette commission, un mouleur nommé Marcel Cottart, militant communiste, futur conseiller municipal, est en même temps élu du Syndicat du travail. Après avoir vainement intenté un procès contre les héritiers Godin, la municipalité de Guise décide finalement de prendre en charge, à partir de 1934, les travaux d'aménagement du lotissement⁵¹.

Même si la reconstruction n'a pas été l'occasion d'une quelconque modernisation du Familistère, mis à part l'agrandissement des nouveaux appartements de l'aile gauche, le Familistère reste, soixante-dix ans après sa construction, un « Palais social » en comparaison des logements ouvriers disponibles à proximité de l'usine. Au-delà des conditions de vie matérielles, tous les avantages voulus par Godin pour les Familistériens restent inégalés : eau courante dans

⁴⁶ Voir plan de la ville en annexe n° 2.

⁴⁷ AM de Guise, 1 D 24, Séance du conseil municipal du 19 février 1924.

⁴⁸ Pétition du comité des Mal-lotis, déposée au conseil municipal. (AM de Guise, 1 D 25, Conseil municipal, séance du 29 juillet 1932).

⁴⁹ AM de Guise, 7 F 2, dossier « Syndicats », document non daté.

⁵⁰ En supposant que ce comité a bien été créé au début des années 1930.

⁵¹ AM de Guise, 1 D 26, Séance du conseil municipal du 17 novembre 1934.

les bâtiments, proximité des magasins et des écoles, scolarité plus tardive, mutualité plus généreuse voire exclusive⁵², priorité au travail en cas de chômage... Bien que les archives soient insuffisantes pour estimer le niveau de vie ou la fortune des Familistériens, un certain nombre de signes contribuent à révéler une certaine aisance : par exemple, il est frappant de constater qu'une écrasante majorité des femmes du Familistère ne travaille pas⁵³. Malgré les différents postes offerts par l'Association (ménage des parties communes du Familistère, soin du linge à la buanderie, vente aux éconômats...), très peu de ménages semblent éprouver le besoin d'un second salaire⁵⁴. Sur certains aspects, l'avance sociale du Familistère semble même avoir encore progressé : les écoles du Familistère, construites pour accueillir plus de 500 enfants, ne comptent plus que 120 élèves en 1931, alors que les écoles communales, surchargées, doivent refuser les enfants du quartier de Madagascar (officiellement dépendant de la commune de Lesquiellès, au nord) et être agrandies.

A la dénonciation de ces différences de conditions de vie s'ajoute de plus en plus, au cours de l'entre-deux-guerres, celle d'une inégalité croissante des salaires. En effet, nous avons vu que le syndicat des métaux, affilié à la CGTU, dénonce, dès les années 1920, la baisse des salaires réels due à une mauvaise prise en compte de l'inflation⁵⁵. Cette critique se double à la même époque d'une dénonciation de la différence séparant les salaires des différents ouvriers de l'usine, selon leur titre et surtout le poste qu'ils occupent. Les données dont nous disposons semblent confirmer la forte disparité des salaires. Un rapport de police rédigé en 1929 indique que, si le salaire moyen s'élève à 32,25 F par jour, le spectre des rémunérations va de 27,80 F quotidiens pour un ouvrier de fonderie à 35,70 F pour un mouleur⁵⁶. Par comparaison, le salaire journalier moyen est, à cette même date, de 34,30 F dans les mines de houille, de 36,44 F dans les manufactures de tabac (personnel masculin) et de 31,83 F dans les sucreries⁵⁷. Moins que le niveau du salaire moyen, cette différence de presque 30% entre deux ouvriers – qualifié et non qualifié – au sein d'un même atelier apparaît comme le principal sujet de mécontentement des ouvriers «du dehors». L'étude des salaires moyens par catégorie montre que ces disparités correspondent à la hiérarchie interne de l'Association, même si les sociétaires et participants ont un salaire peu éloigné de la moyenne⁵⁸. On constate surtout une forte différence entre les membres de l'Association et les auxiliaires : un rapport de police de 1925 signale que les auxiliaires, contrairement aux autres ouvriers, effectuent des tâches rémunérées à l'heure, et non à la pièce, ce

⁵² Les caisses couvrant la maladie des dames et la pharmacie restent réservées aux seuls Familistériens.

⁵³ En 1931, c'est le cas de 85% d'entre elles. Sur les 15% restants, la moitié travaille pour l'Association, comme ménagères, vendeuses ou décoratrices (chargées de la finition des appareils). AM de Guise, 1 F 10, Recensement de 1931.

⁵⁴ Le souhait de Godin d'encourager le travail féminin afin de libérer celles-ci des tâches ménagères et éducatives qui leur sont traditionnellement attribuées demeura donc un vœu pieux, en 1930 comme de son vivant.

⁵⁵ Cf *supra* p. 78.

⁵⁶ AN, F 22/ 197, Dossier sur la grève de 1929, sd.

⁵⁷ Alfred Sauvy, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Fayard, 1965, Tome 1, pp. 506-507.

⁵⁸ Voir le graphique en annexe n° 44a.

qui peut fournir une première explication⁵⁹. De plus, bien que l'absence de registres du personnel nous empêche d'effectuer des vérifications, nous pouvons supposer que les auxiliaires sont, dans leur majorité, des ouvriers saisonniers, vraisemblablement peu qualifiés, embauchés dans les périodes de plus forte activité. Si la différence d'activité, de qualification et de type de rémunération explique cet écart dans les salaires, celui-ci justifie cependant le sentiment de disparité et d'injustice qu'expriment les représentants syndicaux.

Le ressentiment qui en découle et qui s'exprime parfois vivement dans *L'Exploité* ne vise pas particulièrement les associés, qui se voient reprocher leurs privilèges particuliers et leur manque de solidarité davantage que leurs hauts salaires. Par contre, des critiques très vives émergent à l'encontre des directeurs de services, pour la plupart membres du conseil de gérance, et à l'encontre de l'administrateur-gérant. Si, avant-guerre, ces derniers étaient la cible de reproches concernant leur façon de diriger la Société, jugée trop autoritaire et trop capitaliste aux yeux des ouvriers socialistes, désormais c'est bien leur enrichissement personnel qui est dénoncé. Tandis qu'un article de *L'Exploité* signale, en 1928, que trois directeurs ont pu s'acheter une automobile⁶⁰ – signe extérieur de richesse à cette époque – d'autres notent que Louis Colin, officiellement locataire de l'appartement qui lui est réservé dans l'aile droite, possède et occupe en réalité un vaste logement à l'extérieur du Familistère⁶¹. Celui-ci doit faire face à de nombreuses accusations, et notamment celle de s'être personnellement enrichi grâce aux bénéfices de l'Association. C'est notamment ce qu'affirme la lettre anonyme dont est issu le titre de ce chapitre : rédigée en 1937, cette missive souligne l'importance des rémunérations perçues par l'administrateur-gérant.

« La période de prospérité lui apporta des millions. Ses appointements, son tant pour cent sur les commandes de matières premières⁶², les 4% sur les bénéfices globaux, sa part d'associé, les intérêts à 5% de son titre d'épargne [...], tout cela lui rapportait environ 400 000 francs par an sans avoir mis un sou dans l'Association. »⁶³

Toujours selon cette lettre, les appointements du gérant atteindraient 80 000 francs par an en 1937 ; en 1934, *L'Exploité* estimait le salaire moyen d'un participant à 10 000 francs par an⁶⁴. La répartition des bénéfices donne lieu à de semblables comparaisons et critiques : le même article de *L'Exploité* estime ainsi qu'un participant touche environ 1 500 à 2 000 francs de bénéfices (soit tout de même l'équivalent de plus de deux mois de salaire), tandis qu'un conseiller de gérance

⁵⁹ ADA, 1 M 12, Le commissaire spécial d'Hirson au Préfet de l'Aisne, 17 décembre 1925.

⁶⁰ *L'Exploité*, 26 mai 1928.

⁶¹ *Id.*, 13 décembre 1928.

⁶² Ce droit du gérant n'est évoqué dans aucune autre archive. Dans cette liste de revenus du gérant, l'auteur de la lettre oublie de préciser que si les intérêts du titre d'épargne sont fixés à 5%, ils donnent également droit à une part des bénéfices supplémentaire en tant que « salaire du capital ».

⁶³ ADA, 10 M 12, Lettre anonyme adressée au Préfet de l'Aisne, 20 mai 1937, reproduite en annexe n° 47.

⁶⁴ *L'Exploité*, 5 mai 1934. Donnée confirmée par les archives de l'entreprise, qui permettent d'estimer le salaire moyen des sociétaires et participants à 9 600 francs par an, contre 11 600 francs pour un associé.

reçoit de 50 à 70 000 francs, et le gérant quatre fois plus. L'étude des comptes-courants des administrateurs-gérants, dont certains extraits ont été conservés dans les archives de l'Association, confirment ces ordres de grandeur et révèlent de plus une rapide augmentation de ces appointements à partir de l'élection de René Rabaux : fixés à 3 500 francs par mois du temps de Louis Colin, ceux-ci s'élèvent à 5 000 francs en 1936, 6 000 francs en 1937 et enfin 8 750 francs mensuels en 1938⁶⁵. Au-delà de la question de la fortune personnelle du gérant et des directeurs, se profile une accusation autrement plus grave : la lettre anonyme sous-entend en effet que, afin de distribuer le plus de bénéfices possible, Louis Colin aurait volontairement restreint la politique sociale de l'Association, notamment sur le plan des retraites. Une telle affirmation, impossible à vérifier, apparaît très révélatrice de l'état d'esprit d'une partie des ouvriers qui, visiblement, soupçonnent la gérance de prendre ses décisions par intérêt personnel, et non dans un souci de bien commun.

C'est justement pour contester ces écarts de salaires et de richesse que les ouvriers de Guise décident, en novembre 1929, de se mettre en grève – premier véritable mouvement social connu par l'Association⁶⁶. En effet, ce conflit fait suite à une décision unilatérale de la gérance d'accorder une augmentation des salaires, phénomène jugé « inconcevable » par nombre de contemporains⁶⁷. Le désaccord provient du fait que l'augmentation, accordée par la gérance sans négociations, est d'un montant différent selon les ouvriers : + 30 centimes/heure pour les professionnels, + 15 centimes/heure pour les manœuvres, + 5% pour les ouvriers aux pièces, et enfin + 8% pour les employés de bureau, les appointements du gérant étant indexés sur les salaires de ces derniers⁶⁸. Cette augmentation plus forte pour les employés est justifiée dans la presse par Louis Colin, qui dit y avoir intégré l'augmentation annuelle auxquels les employés ont droit⁶⁹. Cette différence de traitement et, surtout, le fait que cette augmentation favorise les employés et directeurs entraînent la révolte des ouvriers qui, emmenés par les militants communistes, revendiquent une augmentation forfaitaire de 5 francs par jour pour tous.

La fermeture du Familistère, devenu avec le temps de plus en plus inaccessible aux ouvriers «du dehors», s'ajoute donc aux écarts de salaires pour créer un vif mécontentement chez les habitants de la ville, qu'ils soient auxiliaires ou participants. Contrairement à l'époque de l'avant-guerre, ce sont bien des revendications sociales qui commencent à s'exprimer, pour dénoncer les écarts de niveau de vie. Si les catégories internes à l'Association restent critiquées pour les trop grands privilèges accordés aux Familistériens, la contestation prend en même temps une forme

⁶⁵ Ce qui indique une augmentation, en valeur nominale, de près de 20% par an entre 1933 et 1938. En tenant compte de l'inflation, cette augmentation reste de 13% par an.

⁶⁶ Des conflits se sont déjà produits dans les années précédentes, mais sans présenter une gravité comparable. Voir la chronologie des mouvements sociaux au sein de l'Association, annexe n° 43.

⁶⁷ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1930, p. 11.

⁶⁸ En l'absence d'archives précisant le salaire horaire de ces différents groupes, il est impossible d'exprimer ces différentes augmentations selon la même base.

⁶⁹ *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

plus traditionnelle, opposant, comme dans la plupart des entreprises, directeurs et ouvriers. Dans le même temps, et plus particulièrement à l'époque de la crise économique et du Front populaire, se forment de nouveaux groupes sociaux qui, pour la première fois, se distinguent du reste de la communauté pour revendiquer des droits ou des avantages spécifiques, sans lien avec les statuts ou l'Association : c'est le cas d'abord des retraités, puis des cadres de l'usine.

Cadres et retraités : naissance de nouvelles revendications

Le système de retraites conçu par Godin n'était pas préparé à affronter le délicat problème d'une inflation forte et prolongée. Les pensions, fixées à un taux forfaitaire afin de garantir une stricte égalité entre ouvriers ayant la même ancienneté au travail, perdent rapidement leur valeur réelle et doivent être complétées par une retraite complémentaire, baptisée « secours temporaire et bénévole », dont le montant peut être librement modifié par le conseil de gérance. Ce montant augmente progressivement de 1920 à 1934, avec cependant un écart croissant entre ses niveaux *minimum* (15 ans de service) et *maximum* (30 ans de service ou 15 ans pour un associé). En 1935, René Rabaux décide, afin de rétablir l'équilibre financier de l'assurance des pensions, une diminution importante du taux nominatif de ces pensions qui, à la veille de la guerre, n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 1934⁷⁰.

La conjonction de l'inflation et de cette baisse des pensions entraîne une diminution sensible du pouvoir d'achat des retraités. Familistériens ou non, ceux-ci commencent, vers la fin des années 1920, à exprimer leurs propres revendications. Un départ à la retraite signifie en effet un appauvrissement important pour les membres de l'Association, non seulement par la diminution de leurs revenus mensuels, mais également par la perte de leur droit à une part des bénéfices. Dans les premiers temps, leur titre d'épargne leur donne certes droit à un intérêt de 5% et à une petite part de bénéfices proportionnelle à la valeur de ce titre, mais le système de remboursement des titres les plus anciens entraîne une disparition progressive de cette source de revenus. Rapidement, un retraité, même associé, ne dispose plus que de sa pension comme revenu personnel, unique pour l'ensemble du ménage lorsque son épouse est restée inactive. En 1934, date à laquelle les pensions atteignent leur apogée, un retraité touche entre 300 et 480 francs par mois, en francs courants ; par comparaison, rappelons que les archives permettent d'estimer le salaire mensuel d'un participant, à cette époque, à environ 800 francs par mois, contre un peu plus de 950 francs pour un associé. Vers la même date, René Rabaux lui-même touche entre 3 500 et 4 000 francs par mois.

Très tôt, les délégués du personnel tentent de relayer les revendications des anciens travailleurs, demandant dès 1928 une augmentation générale du montant de la pension statutaire,

⁷⁰ Voir le graphique en annexe n° 44b.

et non pas seulement du « secours temporaire et bénévole »⁷¹. En septembre 1936, les retraités organisent même une manifestation dans la cour de l'usine, dans le but « d'attirer l'attention de la direction sur leur situation et sur la hausse du coût de la vie »⁷², mais cette protestation reste vaine. Enfin, en 1937, c'est un retraité qui envoie au préfet de l'Aisne la lettre anonyme reproduite en annexe, afin de dénoncer la faiblesse des pensions et surtout la décision prise par la gérance d'augmenter les loyers du Familistère⁷³. Les retraités deviennent donc progressivement un groupe social à part, défendant des revendications et des intérêts spécifiques. Leurs attentes rejoignent celles des auxiliaires, dans le sens où tous sont favorables à une hausse des dépenses sociales de l'Association au détriment des bénéfices. En effet, un ancien membre de l'Association dispose en théorie de trois sources de revenus : sa pension de travailleur, les 5% d'intérêts que lui rapporte son titre d'épargne, et enfin une part de bénéfices proportionnelle à ce titre, dont le montant diminue à chaque répartition. Plus les bénéfices industriels sont importants, plus les anciens titres seront remboursés rapidement : les retraités ont donc plutôt intérêt à ce que les bénéfices soient modérés, de façon à toucher le plus longtemps possible les 5% d'intérêts qui leur sont garantis. Par conséquent, les retraités comme les auxiliaires défendent l'idée d'une hausse des pensions, mais également des salaires, car la subvention de l'Association à la caisse des pensions étant proportionnelle à la masse salariale, cette hausse des salaires permettrait d'augmenter les recettes, et donc les dépenses de ladite caisse.

Les années 1930 sont donc marquées par la montée de revendications propres aux retraités, durement touchés par la politique de rigueur décidée par René Rabaux. En parallèle, cette période voit également s'organiser un second groupe social qui ne se définit pas par son lieu d'habitation ou par son statut au sein de l'Association, mais par la fonction professionnelle : les cadres⁷⁴. Le terme lui-même est, à cette époque, une nouveauté destinée à désigner cette catégorie de salariés qui se considèrent eux-mêmes comme les éléments centraux d'un système ternaire, ni ouvriers ni patrons, « ni bourgeois ni prolétaires »⁷⁵. Peu représenté, peu organisé, ce groupe social intermédiaire connaît un véritable bouleversement lors du Front populaire : face à l'explosion sociale de l'été 1936, il se trouve divisé entre un désir de s'identifier à une catégorie générale de « salariés », manifesté par des adhésions massives à la fédération des techniciens de la CGT, et au contraire un souci de se définir en tant que catégorie spécifique, indépendante des fédérations ouvrières comme du patronat.

⁷¹ *L'Exploité*, 10 novembre 1928.

⁷² CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 4 septembre 1936.

⁷³ ADA, 10 M 12, Lettre anonyme adressée au préfet de l'Aisne, 20 mai 1937, reproduite en annexe n° 47.

⁷⁴ Guy Groux, *Les cadres*, Paris, La Découverte, 1983 ; Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Ed. de Minuit, 1982 ; Charles Gadéa, *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.

⁷⁵ Expression utilisée par Jean Ruhlmann pour désigner les classes moyennes dans leur ensemble, dont les cadres ne sont qu'une composante. Jean Ruhlmann, *Ni bourgeois ni prolétaires. La défense des classes moyennes en France au XX^e siècle*, Paris, Seuil, 2001.

Au Familistère, ce terme de « cadres » n'est pas employé, pas plus avant qu'après le Front populaire. Il est vrai que la conception d'une classe sociale intermédiaire reposant sur la fonction professionnelle apparaît délicate dans une entreprise divisée en de multiples sous-groupes : Familistériens et hommes «du dehors», auxiliaires et membres de l'Association, participants, sociétaires et associés, sans compter les différents directeurs et conseillers de gérance. À *a priori*, selon les statuts rédigés par Godin, le terme de « cadres » ne peut s'appliquer à l'Association, puisqu'il désigne à la fois une certaine élite non ouvrière et les détenteurs d'une part d'autorité. Au contraire, au sein de l'Association, l'élite industrielle est représentée par les associés qui peuvent par définition être aussi bien directeurs que mouleurs : la hiérarchie interne ne repose pas sur le type d'emploi, mais sur les compétences et l'implication ou, pour reprendre la terminologie fouriériste, le talent et le travail. Godin, dans une conception ouvriériste caractéristique de son époque, n'établit pas de distinction selon la nature du travail, mais oppose simplement les travailleurs aux « oisifs », souvent résumés sous l'appellation de capitalistes. Cependant, la plus longue formation intellectuelle et professionnelle reçue par les fils de Familistériens et la possibilité laissée aux associés de postuler aux meilleurs postes de l'usine font que sont associés « tous les conseillers de gérance, [...] la plupart des agents de maîtrise, [et] un grand nombre d'employés et d'ouvriers professionnels »⁷⁶. Sans que l'on puisse confondre les catégories de « cadres » et d'« associés », on constate que la très grande majorité des premiers ont effectivement obtenu le titre d'associé.

Ce n'est donc pas en tant que cadres – c'est-à-dire sur des critères professionnels – que ces employés, techniciens et ingénieurs sont reconnus, mais selon leur appartenance à la catégorie sociale supérieure au sein de l'Association. D'ailleurs, les données dont nous disposons montrent bien l'absence totale de reconnaissance du groupe en tant que tel. Par exemple, nous avons vu qu'en 1929, lors de l'augmentation salariale qui paradoxalement déclenche la grève, la gérance établit différentes catégories socioprofessionnelles. Le personnel est ainsi divisé entre les femmes, les apprentis, les manœuvres, les ouvriers spécialisés, les ouvriers professionnels, les « hommes aux pièces » et enfin les employés de bureau⁷⁷. Aucune spécificité n'est reconnue au personnel de maîtrise (dont on ignore même à quelle catégorie il appartient), ni aux techniciens et ingénieurs. De même, lors de l'élection des membres du Syndicat du travail, on constate que les employés possèdent une représentation spécifique, mais que les contremaîtres et ingénieurs votent au sein de leur atelier, sans distinction. Enfin, il semble que, de façon générale, la seule catégorie professionnelle qui fasse l'objet d'attentions particulières soit celle des employés : c'est pour eux que des cours du soir sont instaurés⁷⁸, ils ont droit à une augmentation de salaire annuelle

⁷⁶ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales...*, op. cit., 1943, p. 29.

⁷⁷ AN, F 22 / 197, Rapport de l'inspecteur du travail Lallemand sur la grève, 28 novembre 1929.

⁷⁸ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 7 octobre 1928.

spécifique⁷⁹, etc. La possession d'un diplôme ne semble en tout cas pas prise en compte : l'autorecrutement d'une majorité du personnel, plus souvent formé sur place que dans une école, peut expliquer le phénomène.

Lors du Front populaire cependant, l'évolution de la législation et du mouvement social entraîne la reconnaissance au sein de l'Association d'une nouvelle catégorie sociale : si le terme de « cadre » n'apparaît toujours pas, René Rabaux commence à employer l'appellation synonyme de « collaborateurs », très courante à l'époque. Tout aussi peu précis, ce terme désigne les salariés qui, par leur activité, partagent les fonctions d'administration ou de commandement dévolues à la direction. Implicitement, le choix de ce terme évoque donc une plus grande proximité entre ces salariés et la gérance. Cette mise en valeur des cadres de l'entreprise, qui se manifeste dans les années 1936-1937, correspond à un des aspects de la revanche patronale postérieure au Front populaire, les industriels tendant à valoriser les cadres, et notamment les ingénieurs⁸⁰, comme des intermédiaires possibles entre eux et le personnel ouvrier⁸¹.

Cependant, si René Rabaux peut effectivement s'appuyer sur le soutien des directeurs et conseillers de gérance, ses plus proches « collaborateurs », il semble qu'une partie des cadres de l'entreprise se montre plus réticente et refuse de jouer ce rôle. Il se forme alors, au sein du Familistère, un nouveau groupe social aux contours assez peu distincts qui englobe, semble-t-il, certains cadres – des techniciens, des dessinateurs, le personnel d'encadrement – et le personnel employé de bureau⁸². Plutôt qu'un rassemblement des cadres, il s'agit du regroupement de tous les salariés non ouvriers qui, non seulement commencent à se définir et à s'exprimer en tant que tels, mais se montrent bien plus revendicatifs, exigeants voire menaçants que leurs collègues ouvriers, dont Rabaux salue par contraste la « modération ». Ces salariés, et tout particulièrement les employés, ont en effet vu leur situation bouleversée par les décisions de l'année 1936 : alors qu'ils disposaient d'un représentant au Syndicat du travail, aucun délégué spécifique ne leur est attribué par la nouvelle législation. De plus, la négociation, au niveau départemental, d'une convention collective spécifique aux employés, techniciens et agents de maîtrise de la métallurgie apparaît plus conflictuelle que pour leurs collègues ouvriers : cette convention collective n'est signée qu'en février 1937, alors que celle des ouvriers est achevée dès juillet 1936. Se sentant mis à l'écart d'une évolution sociale qui se concentre sur les ouvriers, ces cadres et employés du Familistère s'organisent pour défendre des revendications sociales et surtout salariales qui, pour la première fois, sont spécifiques à leur catégorie.

⁷⁹ *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

⁸⁰ André Grelon, *Les ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres*, Paris, EHESS, 1986.

⁸¹ Marc Descostes et Jean-Louis Robert, *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Paris, Ed. ouvrières, 1984, p. 114 et suivantes ; Ingo Kolboom, « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres (1936-1938) », *Le Mouvement social*, n° 121, octobre-décembre 1982, pp. 71-95 ; Luc Boltanski, *Les cadres...*, *op. cit.*

⁸² Delphine Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau (1890-1930)*, Paris, Belin, 2001, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Michelle Perrot dir.), *Un monde en mutation : les employés de bureau en France (1890-1930)*, Université Paris VII, 1995.

En octobre 1936, apparaît donc à Guise une « Chambre syndicale des employés, techniciens et agents de maîtrise » du Familistère, constituée sous l'égide de la mairie communiste et affiliée à la CGT réunifiée⁸³. Au sein du conseil d'administration de ce syndicat, que Rabaux désigne régulièrement comme la « CGT employés », les Familistériens apparaissent plus nombreux que les salariés «du dehors», et on y trouve au moins deux militants SFIO, ainsi que l'ancien délégué communiste des employés, Alphonse Bray. Plusieurs phénomènes peuvent expliquer cette syndicalisation : l'apaisement des relations entre partis et syndicats de gauche, qui a permis la mise en place d'alliances électorales et la réunification de la CGT, favorise l'adhésion à la CGT d'une partie des Familistériens non sympathisants communistes, qui avaient jusque-là refusé d'adhérer à la section locale de la CGTU. Cette attractivité est renforcée par l'attention accrue que les partis communiste et socialiste et la CGT portent, à la même époque, aux classes moyennes, cherchant à unir l'ensemble des salariés dans un combat commun⁸⁴. L'apparition de ce nouveau syndicat au sein de l'Association s'inscrit donc dans un mouvement national tout en répondant à des préoccupations propres au Familistère : dans toute la France, la Fédération nationale des techniciens de la CGT voit exploser, au cours de l'été 1936, le nombre de ses adhérents⁸⁵. Enfin, en janvier 1937, est fondé au Familistère un second syndicat « des employés », affilié quant à lui à la CFTC. Cette deuxième création syndicale, impossible à quantifier⁸⁶, correspond elle aussi à un mouvement national – la CFTC voit ses adhérents doubler au cours de l'été 1936 – mais répond davantage à des spécificités locales et manifeste notamment une volonté de se démarquer du parti communiste qui, malgré la réunification de la CGT, continue de monopoliser la représentation syndicale au sein du Familistère.

Si les représentants ouvriers du Familistère sont satisfaits des augmentations obtenues en 1936, les employés manifestent au contraire à plusieurs reprises leur mécontentement, exigent une augmentation provisoire en attendant la signature de la convention collective⁸⁷, et surtout contestent la classification professionnelle décidée par René Rabaux. En effet, la signature de la convention collective de la métallurgie de l'Aisne, spécifique aux « employés, techniciens et ingénieurs », impose à de nombreuses entreprises de repenser les catégories socioprofessionnelles dans lesquelles sont classés les salariés. Une hiérarchie de fonctions est donc instaurée, reposant non seulement sur les tâches effectuées et les compétences requises, mais aussi sur le diplôme et la formation du salarié⁸⁸. Une fois cette hiérarchie établie au niveau départemental, le dirigeant de chaque entreprise doit procéder au classement individuel de ses cadres, afin de définir à quelle catégorie ils appartiennent et à quel salaire minimal ils ont droit. Dès le mois d'avril 1937, une

⁸³ AM de Guise, 7 F 2, Syndicats, 1919-1937.

⁸⁴ Jean Ruhlmann, *Ni bourgeois, ni prolétaires...*, op. cit., p. 42.

⁸⁵ Luc Boltanski, *Les cadres...*, op. cit., p. 75.

⁸⁶ AM de Guise, 7 F 2, Syndicats, 1919-1937. Dans ce document qui évoque la création de ce syndicat, 9 membres sont déclarés.

⁸⁷ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séances des 25 et 28 décembre 1936.

⁸⁸ Nous ne possédons pas, malheureusement, le texte de cette convention collective, qui nous aurait permis de connaître cette nouvelle classification.

délégation des « collaborateurs » dépose auprès de Rabaux une liste de revendications qui dénonce le classement effectué, la pression exercée sur eux et l'exclusion de certains salariés, non reconnus comme « collaborateurs ». Les archives ne permettent pas de savoir dans quelle mesure ces classements ont finalement été modifiés et si ces salariés ont obtenu gain de cause.

En revanche, les séances du conseil de gérance révèlent la persistance d'une très forte activité des syndicats des cadres et employés tout au long de l'année 1937. Indépendamment du syndicat ouvrier qui apparaît satisfait de l'application des Accords de Matignon au sein de l'usine, les « délégués des employés », comme les appelle Rabaux, déposent en mars 1937 un préavis de grève pour demander une augmentation générale (à la suite d'un mot d'ordre départemental de la CGT)⁸⁹ et démissionnent collectivement, au mois de juin suivant, pour protester contre le refus de René Rabaux de recevoir de nouvelles revendications⁹⁰... Il faut souligner toute l'ambiguïté du terme utilisé par Rabaux pour les désigner : outre le fait qu'on appelle « employés » des techniciens, des ingénieurs et des contremaîtres, le terme même de « délégué » pose problème. Il n'existe en effet pas de « délégué du personnel » propre à ces catégories professionnelles. Cela signifie que ce terme désigne, soit les représentants syndicaux de la CGT et de la CFTC, soit les élus des employés au sein du Syndicat du travail. Dans l'un ou l'autre cas, force est de constater que ces « délégués » agissent davantage en représentants du personnel, voire en délégués syndicaux, que leurs homologues ouvriers. Si René Rabaux peut se vanter de diriger une des seules usines de la profession à avoir « échappé » aux grèves de l'été 1936⁹¹, le Front populaire semble avoir appris aux cadres et employés de l'usine de Guise à s'organiser et à défendre leurs intérêts propres, sans que la hiérarchie interne à l'Association entre désormais en ligne de compte. Pour la première fois depuis l'époque de Godin, ces salariés ne se définissent plus selon la catégorie sociale interne à laquelle ils appartiennent, mais selon la nature de leur profession.

La période de l'entre-deux-guerres apparaît donc marquée par des préoccupations sensiblement différentes par rapport à l'avant-guerre. L'interprétation des statuts, le droit des associés à participer à la gérance, la propagande en faveur de l'œuvre de Godin ont cessé d'être au cœur des débats. Le refus exprimé, à plusieurs reprises, tant par les directeurs que par le gérant de partager les prises de décision avec les ouvriers – quel que soit leur titre – a contribué à renforcer la passivité des associés, déjà notée et dénoncée avant 1914. À l'inverse, sous l'effet de l'inflation, de la crise du logement, et de l'absence de politique sociale en faveur des ouvriers « du dehors », les inégalités sociales deviennent une préoccupation de premier plan. Les lignes de fractures se multiplient au sein de l'Association, mais seules certaines d'entre elles apparaissent liées à sa structure interne (opposition Familistériens/ouvriers « du dehors », privilèges accordés

⁸⁹ CNAM, FG 24, séance du 18 juin 1937.

⁹⁰ *Id.*, séance du 23 juillet 1937.

⁹¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1936.

aux associés...). D'autres revendications, en revanche, placent sur le devant de la scène des groupes qui ne se définissent pas par leur appartenance à telle ou telle catégorie interne à l'Association, mais par des intérêts communs : anciens travailleurs retraités, manœuvres et travailleurs saisonniers, cadres et employés de bureau. La conjonction de ce manque de dialogue et de la multiplication des revendications sociales entraîne l'Association vers de nombreux conflits, qui prennent avec le temps une forme de plus en plus radicale.

II. Radicalisation du rapport de forces

A. Conflits internes

Si la Société du Familistère était, à la veille de la guerre, fière d'avoir prouvé que l'alliance pacifique du Capital et du Travail était possible, les années 1920 voient émerger au sein de l'Association des conflits sociaux et des rivalités qui s'expriment à la fois par des biais statutaires et par les moyens traditionnellement utilisés par le mouvement ouvrier. En effet, on constate l'implantation solide d'un syndicalisme de tendance communiste qui s'impose dans les instances représentatives de l'Association et qui a progressivement recours à des pratiques de grèves et de conflits ouverts.

Rivalités dans les institutions statutaires

La faiblesse constatée de la participation aux élections internes ou les doutes exprimés quant à leur réelle utilité ne signifient pas que ces périodes électorales soient entièrement dénuées de tout enjeu. Malheureusement, les archives ne nous fournissent des informations qu'à partir de la fin des années 1920 ; mais les premiers résultats disponibles montrent que, lorsque les ouvriers sont consultés dans leur ensemble, pour l'élection des délégués du Syndicat du travail⁹² ou du conseil d'administration de la société de secours mutuel (à partir de 1929), une très large majorité de suffrages est accordée aux candidats syndiqués.

Le syndicat des métaux de Guise, fondé en 1901 sous l'impulsion du groupe socialiste et notamment d'Uriel Berdouillard, est rapidement reconstitué au lendemain de la guerre : en juillet 1919, le journal *La France libre* évoque un congrès reconstitutif de l'Union des syndicats de l'Aisne, auquel assiste un représentant des métaux de Guise⁹³. Les archives dont nous disposons ne précisent pas à partir de quelle date ce syndicat décide de s'affilier à la CGTU, confédération unitaire séparée en 1921 de la CGT et dont les sympathies se tournent rapidement vers le jeune

⁹² Rappelons que ce comité, composé de 18 salariés, est chargé d'une part de la gestion de la caisse maladie des travailleurs et d'autre part de discuter de toutes les questions relatives au travail (horaires, salaires, congés, matériel, etc.). Sur les 18 membres, neuf sont élus uniquement par les Familistériens, et les neuf autres par l'ensemble des salariés. Il ne faut donc pas confondre ce Syndicat du travail, instance représentative, et le syndicat des métaux, affilié à la CGTU. Voir le schéma en annexe n° 25a.

⁹³ *La France libre*, 30 juillet 1919. Conservé aux AN, F 7 / 12 970.

parti communiste français, en dépit du principe de séparation entre syndicats et partis traditionnellement respecté depuis la Charte d'Amiens⁹⁴. Cependant, lors du congrès de la CGT organisé à Lille en juillet 1921, le syndicat des métaux de Guise est représenté par André Patat⁹⁵ qui vote en faveur des thèses minoritaires : le choix de soutenir les unitaires aurait donc été pris dès l'époque de la scission. Parallèlement, dès février 1922, Guise compte une section de la SFIC, section française de l'Internationale communiste – suffisamment active pour attirer l'attention de la presse locale⁹⁶.

Comme c'était déjà le cas avant la guerre, le syndicat semble posséder bien plus de sympathisants que de réels adhérents : les archives policières évoquent une chute progressive du nombre des cotisants, ceux-ci passant entre 1920 et 1929 de 700 à une trentaine⁹⁷. Malgré cette fuite des adhérents, qui correspond à un phénomène national d'affaiblissement quantitatif de la CGTU, le syndicat ne semble pas perdre en légitimité puisque les élections marquent une augmentation parallèle du nombre de leurs élus dans les institutions statutaires de l'Association. En 1928, date à partir de laquelle nous commençons à disposer d'archives, sur les neuf membres du Syndicat du travail élus par l'ensemble des salariés, huit sont des délégués unitaires.

	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
Bureaux	?	?	?	?	?	Gabriel Lécuyer	Alphonse Brunois	Alphonse Bray			
Emaillage, décoration, galvanoplastie	?	?	Roolf	/	/	/	René Commun				
Ajustage et magasin	?	?	?	/	/	/	André Patat				
	Roussel	?	/	/	/	/	Alfred Roussel				
Fonderie et râperie	?	?	Cottart	/	/	/	Marcel Cottart				
	Legrand	?	/	/	/	/	Gaston Legrand				
	Patte	?	/	/	/	/	Emile Patte				
Outillage et modèles	Langlois	?	/	/	/	/	André Gauchet				
Menuiserie, terre réfractaire, construction	Depreux	?	/	/	/	/	Lucien Depreux				
Elu CGTU Elu non syndiqué ? Nom inconnu / Aucune information											

Tableau 16. Membres du Syndicat du travail élus par l'ensemble du personnel (1928-1938)⁹⁸

⁹⁴ Michel Dreyfus, *Histoire de la CGT : cent ans de syndicalisme en France*, Bruxelles, Complexe, 1995.

⁹⁵ Familistérien, ouvrier ajusteur, délégué du personnel pendant presque tout l'entre-deux-guerres, il est un des militants communistes les plus virulents de la ville.

⁹⁶ *L'Avenir de Guise*, 19 février 1922, récit d'une réunion publique tenue par le parti communiste.

⁹⁷ AN, F 7 / 13 276, Rapport du préfet de l'Aisne au ministre de l'Intérieur, 14 avril 1921 ; *L'Humanité*, 24 décembre 1929.

⁹⁸ Sources : *L'Exploité* pour la période antérieure à 1934, puis ADA, 83 J 647, Assurance des travailleurs-Syndicat du travail, 1934-1938.

Le seul à ne pas être un représentant du syndicat est le délégué élu par les employés de bureau, considéré par les communistes comme un « fief des associés »⁹⁹. Il est en effet frappant de constater à quel point les délégués unitaires, qui utilisent régulièrement *L'Exploité* comme outil de campagne électorale, se présentent systématiquement, non seulement comme des opposants à la direction, mais également comme les adversaires des associés : les candidats adversaires sont désignés comme les représentants des associés, élus par eux. Ce positionnement est d'autant plus surprenant que, sur les neuf délégués unitaires élus en 1936 dont nous connaissons l'identité, au moins la moitié sont eux-mêmes Familistériens et associés. C'est donc moins le titre d'associé qui est visé que l'appartenance à un camp considéré comme opposé à la CGTU, et par conséquent comme un soutien de la gérance.

Faut-il y voir uniquement une stratégie électorale du syndicat qui, en se posant en adversaire des associés et de la gérance, chercherait à s'attirer les sympathies des ouvriers « du dehors » ? C'est en tout cas ce qu'estime la police locale, qui considère les auxiliaires, « jaloux et mécontents » des avantages sociaux des Familistériens, comme des « proies faciles » pour la propagande communiste¹⁰⁰. Régulièrement, les archives policières affirment que, même si certains des principaux militants sont des Familistériens associés, la masse des sympathisants et électeurs est à chercher parmi les ouvriers vivant en ville, surtout parmi les auxiliaires, payés à l'heure et exclus du partage des bénéfices. À l'inverse, on constate que les neuf membres du Syndicat du travail qui sont élus uniquement par les habitants du Familistère ne font pas partie – à une exception près – des personnes considérées comme sympathisants communistes par la police¹⁰¹. L'image d'un « camp du Familistère » opposé à un « camp du syndicat », telle que dessinée par la CGTU, semble donc reposer sur des divisions existantes.

Cependant, cette opposition manichéenne reste à relativiser : au cours de l'entre-deux-guerres, les associés eux-mêmes semblent manifester leur confiance au syndicat unitaire, sans pour autant en rejoindre les rangs. Ainsi, à partir d'octobre 1935, le poste de délégué des employés de bureau, « fief des associés », est remporté par un unitaire, Alphonse Bray, lui-même associé et membre d'une ancienne famille familistérienne. Désormais et jusqu'à la guerre, tous les délégués élus par l'ensemble des salariés, soit la moitié des membres du Syndicat du travail¹⁰², revendiquent une affiliation à la CGTU, puis à la CGT réunifiée. À partir de 1936, ces délégués perdent une partie essentielle de leurs attributions : la création légale de la fonction de délégué du personnel, qui est mise en application au Familistère dès le mois de novembre 1936, ne leur laisse comme fonction que les questions liées à la caisse de maladie des travailleurs qui n'a plus elle-même qu'un rôle limité depuis la loi sur les assurances sociales de 1930. En plus des dix-huit élus

⁹⁹ *L'Exploité*, 18 octobre 1930.

¹⁰⁰ ADA, 1 M 12, Rapport du commissaire spécial d'Hirson au préfet de l'Aisne, 17 décembre 1925.

¹⁰¹ ADA, 1 M 15, Liste des militants et sympathisants communistes de Guise, 1929.

¹⁰² L'unique délégué élu par les Familistériens à être militant communiste (il est conseiller municipal en 1929), siège de 1930 à 1934.

du Syndicat du travail, la loi institue donc cinq délégués du personnel : de 1936 à la veille de la guerre, les candidats de la CGT sont systématiquement élus, le plus souvent sans adversaire, tout en continuant pour la plupart à siéger en même temps au Syndicat du travail.

Enfin, la constitution en 1929 d'une société de secours mutuel offre une nouvelle fois aux salariés l'occasion de s'exprimer par le biais d'un suffrage interne. Le conseil d'administration de la société se compose, nous l'avons vu, de neuf participants, c'est-à-dire des bénéficiaires, et de neuf membres honoraires (tous les directeurs, le gérant et les éventuels donateurs). Tous sont élus par l'ensemble des bénéficiaires de la société. De 1929 à 1939, les membres participants sont presque toujours les candidats communistes¹⁰³, tandis que les membres honoraires représentent le conseil de gérance, Louis Colin puis René Rabaux en tête. Lors de ces élections, on retrouve une fracture opposant ouvriers «du dehors» et associés. Contrairement à certaines élections internes à l'Association, les candidats communistes sont confrontés à des candidatures adverses, qu'ils n'hésitent pas à qualifier de « partisans de la direction »¹⁰⁴, voire de candidats « larbins », désignés ou encouragés par la gérance dans le but de limiter l'influence syndicale. *L'Exploité* signale aussi qu'en 1932 une trop grande abstention des ouvriers de la ville a coûté deux places aux candidats unitaires, battus par des associés : à nouveau est avancée l'idée de deux camps opposés, auxiliaires contre associés. Toujours dans cette argumentation, *L'Exploité* souligne le fait que les ouvriers, lorsqu'ils sont chargés d'élire les membres honoraires – forcément un directeur – expriment massivement leur désapprobation par un vote blanc : les résultats publiés par le journal communiste confirment effectivement cette information¹⁰⁵.

Le souci des militants unitaires de dénoncer une opposition manichéenne entre les sympathisants de leur organisation et des associés considérés comme proches de la direction laisse dans l'ombre toute une partie du personnel qui, quel que soit son titre au sein de l'Association, ne se reconnaît dans aucun de ces groupes. La SFIO qui, au cours de l'avant-guerre, occupait la position dominante au sein du Familistère, est considérée désormais comme « moribonde », aussi bien dans son activité militante dans l'usine (aucun syndicat rival de la CGTU, aucune candidature aux élections internes) qu'en ville : pas de presse, pas non plus de candidature aux élections locales¹⁰⁶. Néanmoins, certains témoignages, émanant de socialistes, continuent d'affirmer que, malgré cette absence d'activité, les sympathies de la majorité des Familistériens/associés seraient restées à la SFIO, d'où leur rejet de la CGTU. Cette affirmation se retrouve ainsi dans *Le Combat*, organe socialiste de Saint-Quentin, qui considère les

¹⁰³ Qui sont pour la plupart également élus au Syndicat du travail et délégués du personnel : le manque de militants au sein du syndicat se fait fortement sentir... Nous reviendrons par la suite sur l'exception locale que représente cette participation de la CGTU à la gestion d'une caisse primaire d'assurance maladie. Cf *infra* p. 78.

¹⁰⁴ *L'Exploité*, 7 juillet 1934.

¹⁰⁵ *Id.*

¹⁰⁶ L'un des rares documents des archives départementales de l'Aisne consacrés à la SFIO de Guise ne cite que trois militants, tous salariés du Familistère : Alfred et Georges Mette, probablement des frères, employés de bureau, et Kléber Tourbe, polisseur. Tous trois ne sont pas Familistériens. ADA, 11 415, Note de police, sd.

Familistériens comme « socialistes de langue date »¹⁰⁷, tandis que Jean Longuet, ancien candidat malheureux aux législatives de la circonscription de Guise en 1906 et 1910, considère toujours la ville comme « un traditionnel centre socialiste, que les militants [SFIO] ont commis la faute d'abandonner aux expériences criminelles des destructeurs du mouvement ouvrier »¹⁰⁸. Cette sympathie affirmée ne suffit cependant pas à remettre en cause le rôle essentiel joué par les communistes au sein des instances statutaires. La seule exception notable semble être André Gauchet, délégué de l'outillage dans les années 1930 : membre de la CGTU, élu conseiller municipal en 1935 sur les listes communistes, il n'apparaît cependant pas dans la liste des sympathisants communistes établie par la police locale¹⁰⁹. Après la Seconde Guerre mondiale, il apparaît au contraire comme un des principaux militants de la SFIO locale et contribue à la création d'un syndicat affilié à Force ouvrière¹¹⁰. Cette évolution révèle-t-elle simplement un changement de convictions chez ce militant, ou faut-il y voir la preuve que certains sympathisants socialistes, trop peu organisés pour rivaliser avec le PC, ont intégré la CGTU afin de continuer à militer ?

Le seul syndicat rival de la CGTU apparaît en 1937 : en parallèle de la création d'une section CFTC des cadres est instituée une CFTC des métaux. L'unique archive qui évoque l'existence de ce syndicat ne cite que quatre noms de membres, dont aucun n'était jusque-là apparu dans les sources consultées¹¹¹. Ces personnages restent par la suite tout aussi discrets, n'intervenant ni dans les négociations de salaires, ni dans les brefs conflits qui se manifestent à la veille de la guerre. Apparemment créée dans une volonté de se démarquer de la CGT qui reste, en dépit de la réunification, dominée par les communistes, cette section de la CFTC semble donc avoir été très éphémère, sans réelle activité militante.

L'étude de ces différentes élections internes est révélatrice de plusieurs tendances : une sympathie croissante pour le syndicat unitaire qui, à Guise plus qu'ailleurs, ne cherche pas à dissimuler ses liens avec le parti communiste ; la monopolisation par un petit nombre de militants communistes des différents postes de représentants du personnel, sauf lorsque les Familistériens sont les uniques électeurs. Enfin, on note la volonté de ces militants de mettre en avant une opposition frontale entre un « camp du Familistère », essentiellement composé d'associés partisans de la direction, et un « camp syndical », soucieux de défendre avant tout les intérêts des ouvriers « du dehors », éléments exploités de l'Association. Comment séparer dans cette image la part du discours et la part du réel ? L'étude du résultat de ces élections montre effectivement que les suffrages des Familistériens et des ouvriers « du dehors » ne tendent pas vers les mêmes

¹⁰⁷ *Le Combat*, 5 mai 1925.

¹⁰⁸ *La Nouvelle revue socialiste*, 1930, pp. 185-186.

¹⁰⁹ ADA, 1 M 15, Liste des militants et sympathisants communistes, 1929.

¹¹⁰ Cf *infra* p. 78.

¹¹¹ AM de Guise, 7 F 2, Dossier « syndicats », 1919-1939.

individus, sans que cela permette de conclure que les adversaires du syndicat soient nécessairement partisans de la direction. Néanmoins, ce discours reste en soi un objet d'étude intéressant car, quelle que soit la réalité, les communistes proposent une vision qui attire la sympathie et la confiance d'une majorité d'ouvriers, preuve que les acteurs de cette époque, du moins une partie d'entre eux, y adhéraient. Par ailleurs, la tendance des associés à ne pas participer aux mouvements sociaux et aux grèves qui, peu à peu, se produisent au Familistère contribue grandement à renforcer cette incompréhension entre les deux groupes sociaux.

Recours progressif à la grève (et au lock-out)¹¹²

Sur le plan national, les années 1919-1920 sont marquées par une série de grèves massives liées à la fois aux mauvaises conditions de vie (hausse des prix), à la montée du pacifisme chez les ouvriers et à l'influence de la révolution russe. Les mines du Nord, le secteur ferroviaire, l'industrie métallurgique sont tour à tour touchés par ces grèves qui font craindre aux autorités l'éventualité d'une véritable grève générale. À Guise, l'état d'esprit des ouvriers fait l'objet d'une surveillance accrue : en avril 1920, le commissaire spécial assure le préfet de l'Aisne que la situation est aussi calme que possible. Selon lui, les syndicats possèdent peu d'influence et les ouvriers sont bien plus préoccupés « par l'augmentation des salaires que par le mouvement révolutionnaire qu'ils ignorent certainement »¹¹³. Cependant, nous possédons un témoignage daté du mois suivant qui, s'il confirme que les salaires sont la préoccupation première des ouvriers, révèle une atmosphère bien moins paisible. Louis Mette, ouvrier mouleur demeurant en ville, écrit à Mme Prudhommeaux afin de lui décrire la situation sociale au Familistère. Il confirme que, depuis son retour en août 1919, les ouvriers « n'[ont] fait que batailler pour faire aboutir [leurs] modestes revendications de salaires ». Il insiste à plusieurs reprises sur la frustration des ouvriers qui auraient, selon lui, l'impression de « lutter ni plus ni moins que contre un patronat »¹¹⁴. Mais cette lettre est essentiellement consacrée au récit de la manifestation organisée la veille, jour du 1^{er} mai 1920, qui a donné lieu selon lui à un défilé « grandiose et impressionnant ». Cette manifestation n'est pas traditionnelle à Guise, puisqu'elle tend à se confondre avec la Fête du travail du Familistère, ouverte à toute la ville : aucune source n'évoque avant-guerre de grève ou de manifestation à l'occasion d'un 1^{er} mai. Cette année 1920 représente donc une première, d'autant plus qu'il s'agit de répondre, non pas seulement à une tradition, mais à un véritable appel à la grève générale lancé par la CGT, qui débouche dans de nombreux centres industriels sur des arrêts de travail prolongés et parfois violents¹¹⁵. Cette manifestation évoquée par Louis Mette

¹¹² On trouvera en annexe une chronologie des conflits sociaux au Familistère. Annexe n° 43.

¹¹³ ADA, 1 M 112, Rapport du commissaire spécial de Guise au préfet de l'Aisne, 2 avril 1920.

¹¹⁴ IISH, IX, Louis Mette à Mme Prudhommeaux, 2 mai 1920.

¹¹⁵ C'est notamment le cas à Saint-Denis. Jean-Paul Brunet, *Saint-Denis, la ville rouge : socialisme et communisme en banlieue ouvrière, 1890-1930*, Paris, Hachette, 1980, pp. 238-241. Ouvrage issu de sa thèse, *Une banlieue ouvrière : Saint-Denis, problèmes d'implantation du socialisme et du communisme*, Louis Girard dir., Université Paris IV, 1978.

marque donc l'adoption, par une partie des ouvriers de l'usine, de pratiques étrangères au Familistère, mais communes à l'ensemble du mouvement ouvrier international.

Ce 1^{er} mai 1920 mis à part, nous disposons de peu d'informations sur les relations sociales au sein de l'usine durant la première moitié des années 1920 : cette absence de données peut être due à la disparition de certaines sources, ou marquer tout simplement l'absence de mouvements ou de conflits suffisamment visibles pour être évoqués par les pouvoirs publics ou la presse. Malgré le mécontentement évoqué par Louis Mette, il est en effet possible que celui-ci soit resté latent, par souci de préserver l'harmonie de l'Association, par crainte de déplaire à la gérance, par manque d'organisation syndicale... En 1923, est évoqué pour la première fois un conflit social au Familistère : c'est le *Bulletin* de la Société pour la participation aux bénéfices qui nous informe d'une courte grève, au mois de mars 1923¹¹⁶. À l'origine de ce conflit, on trouve la décision de la gérance de répondre aux demandes d'augmentation de salaires par la création d'une allocation familiale. Comme ce sera le cas en 1929, on constate un désaccord profond entre les ouvriers qui revendiquent une augmentation égalitaire pour tous, Familistériens et ouvriers «du dehors», et la gérance qui cherche à différencier les rémunérations. Suite à ces quelques heures de grève, la gérance renonce à son projet et accorde l'augmentation demandée. On notera que ce conflit intervient au moment où, à quelques kilomètres de là, les usines Sougland de Saint-Michel sont touchées par une grève bien plus dure et longue, provoquée par les mêmes revendications de hausse de salaires¹¹⁷. Au mois de février 1924, le rapport mensuel adressé par le préfet de l'Aisne au ministère de l'Intérieur signale qu'une grève « a failli éclater » à cause de questions salariales, et que celle-ci n'a pu être « provisoirement » évitée que grâce à la promesse faite par la gérance « d'envisager la possibilité d'accorder » une augmentation¹¹⁸. Pour le préfet, c'est la hausse du coût de la vie qui entraîne ces revendications que l'on retrouve selon lui chez les concurrents du Familistère implantés dans le département, les ouvriers profitant du manque de main-d'œuvre et de la peur du *turn-over* pour imposer leurs demandes.

L'efficacité de ces menaces de grève semble encourager les ouvriers du Familistère à renoncer aux institutions statutaires – elles-mêmes peu efficaces – pour recourir davantage à la confrontation directe avec la gérance. Le cadre fixé par Godin pour organiser la négociation et la prise de décision collective apparaît ainsi de plus en plus dépassé par des conflits qui s'expriment selon des modalités extérieures à l'Association. De plus, le syndicat unitaire s'est désormais organisé : le manque d'archives ne permet pas de savoir si, à cette date, le Syndicat du travail a déjà été conquis par les unitaires, mais le succès de la grève du 12 octobre 1925 semble bien le confirmer. Il s'agissait de répondre à un mot d'ordre national lancé par le parti communiste, et non par la CGTU, pour protester contre la guerre du Rif, au Maroc. Ce mouvement, « première

¹¹⁶ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1923, p. 79.

¹¹⁷ AN, F¹C III 1125, Rapport mensuel du Préfet de l'Aisne, 14 avril et 15 mai 1923.

¹¹⁸ *Id.*, 15 février 1924.

grève anti-impérialiste jamais menée en France »¹¹⁹, est massivement suivi au Familistère : *L'Avenir de Guise*, journal local peu enclin à la sympathie vis-à-vis des communistes, évoque plus de mille grévistes sur 1 800 ouvriers, « peut-être le résultat le plus important enregistré en France »¹²⁰. De fait, cette journée, voulue comme une « grande parade révolutionnaire » au cœur de la longue campagne menée contre cette guerre au Maroc, fut un véritable échec pour le PCF¹²¹. Cette journée de mobilisation apparaît donc doublement comme un phénomène nouveau : non seulement parce qu'il s'agit de la première journée entière de grève au Familistère depuis sa création, mais surtout parce que celle-ci ne concerne pas directement l'Association. Elle répond à un appel à la solidarité internationale, thème qui semble à Guise particulièrement mobilisateur¹²², mais ce succès local rencontré par le PCF repose certainement aussi sur un profond mécontentement social qui profite de cette occasion pour s'exprimer. En effet, deux mois plus tard, en décembre 1925, une nouvelle grève est organisée dans le but d'imposer à la gérance une augmentation de salaires qu'elle vient de refuser¹²³. Décidée en assemblée générale, cette grève se poursuit pendant plusieurs jours et permet aux ouvriers d'obtenir gain de cause¹²⁴.

Face à cette radicalisation des pratiques des ouvriers, qui abandonnent progressivement les moyens statutaires de négociation pour privilégier le conflit social, la gérance adopte elle aussi une attitude de plus en plus ferme : le 15 février 1926, alors que les autorités locales s'attendent à ce que l'appel national à la grève pour les 8 heures et contre la vie chère soit particulièrement bien suivi à Guise¹²⁵, la CGTU du Familistère renonce à relayer cet appel. Le préfet explique cette décision par le fait que « la direction [du Familistère] semble décidée en cas de grève, même temporaire, à fermer les portes de l'usine et à ne les rouvrir qu'après renvoi des organisateurs de la manifestation »¹²⁶. La menace de *lock-out* semble avoir porté ses fruits, et pour longtemps, puisque aucune tentative de grève n'est signalée pendant plusieurs années. La répression n'est cependant pas la seule explication possible pour un tel apaisement : comme ce sera aussi le cas au début des années 1930, les menaces de sanctions sont en réalité plus efficaces lors des périodes de difficultés économiques. Les licenciements qui sont décidés en 1927 ou ceux qui suivent le début de la crise économique en 1931-1932 contribuent grandement à faire taire les revendications salariales des ouvriers.

Ce n'est donc qu'en 1929, lorsque l'Association a retrouvé provisoirement sa prospérité, que l'on voit réapparaître ces conflits. À la fin de l'année 1928, les délégués unitaires du Syndicat du travail rédigent un cahier de revendications propres à l'Association : on y retrouve les

¹¹⁹ Danielle Tartakowsky, *Une histoire du PCF*, Paris, PUF, 1982, p. 17.

¹²⁰ *L'Avenir de Guise*, 18 octobre 1925.

¹²¹ Stéphane Courtois et Marc Lazar, *Histoire du parti communiste français*, Paris, PUF, 1995, p. 92.

¹²² Cf *infra* p. 78.

¹²³ *L'Avenir de Guise*, 27 décembre 1925.

¹²⁴ Max Emile, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 1930.

¹²⁵ AN, F 7 / 12 970, Rapport du commissaire spécial d'Hirson au préfet de l'Aisne, 10 février 1920.

¹²⁶ *Id.*, Rapport du préfet de l'Aisne au ministre de l'Intérieur, 22 février 1926.

questions salariales (augmentation générale de 3F/jour, révision du prix des pièces), mais aussi des questions d'horaires (respect de la semaine de 50h), et surtout la demande d'un contrôle ouvrier sur l'application véritable de ces mesures¹²⁷. Cette question du contrôle ouvrier, assez inhabituelle au sein du syndicat unitaire qui considère cette idée comme une forme de collaboration de classe¹²⁸, est révélatrice du peu d'efficacité attribué par les ouvriers aux différentes institutions statutaires. Aucune de ces revendications n'étant acceptée par la gérance, la « lutte pour les 3 francs » devient un objet de campagne pour la CGTU de l'usine, tout au long de l'année 1929.

La victoire, lors des élections municipales de mai 1929, de la liste communiste dans laquelle on trouve de nombreux militants CGTU de l'usine contribue à renforcer cette activité syndicale. On se souvient que c'est cependant la décision unilatérale de la gérance d'accorder, en novembre, une augmentation générale, plus favorable aux employés qu'aux manœuvres, qui déclenche un nouveau mouvement de grève. Ce conflit revêt un caractère unique dans l'histoire du Familistère, car la volonté des deux parties – ouvriers grévistes et gérance – de tenir fermement leurs positions prolonge le mouvement sur plusieurs semaines : entamée le 21 novembre, la grève se poursuit jusqu'à Noël. Le nombre de grévistes diminue progressivement au cours de ce laps de temps, passant de la presque totalité des ouvriers le premier jour à environ 300 dans la dernière semaine de conflit¹²⁹. Si les ouvriers grévistes adoptent pendant ce mouvement une attitude bien plus violente et contestataire qu'ils ne l'avaient fait jusque-là, la direction elle-même met un point d'honneur à ne rien céder et n'hésite pas à décider, lors du second jour de grève, de fermer les portes de l'usine. Ce *lock-out*, destiné à effrayer les grévistes les moins virulents, s'ajoute à une intervention policière spectaculaire qui laisse des traces profondes au sein de l'Association¹³⁰. Si Colin exige et obtient une reprise du travail sans conditions¹³¹, les grévistes peuvent néanmoins se considérer comme en partie victorieux, puisque le gérant décide au mois de janvier suivant d'accorder une augmentation générale, certes inférieure à celle revendiquée par les ouvriers, mais qui vient s'ajouter à celle de novembre. Cette longue grève apparaît comme un épisode essentiel de la vie du Familistère, non seulement parce qu'elle marque l'adoption définitive par les ouvriers (principalement les auxiliaires) de discours et de pratiques syndicales étrangers aux principes de l'Association, mais également parce qu'elle révèle et aggrave de profondes animosités internes, sur lesquelles nous reviendrons. L'intransigeance de la gérance s'est manifestée non seulement dans le recours au *lock-out* ou aux forces de police, mais également dans la répression qui s'exerce sur une partie des ouvriers grévistes : au sortir du conflit, la gérance pratique en effet un réembauchage lent et sélectif qui lui permet de licencier 85 auxiliaires. Certains d'entre eux

¹²⁷ *L'Exploité*, 29 décembre 1928.

¹²⁸ Aimée Moutet, *op. cit.*, p. 190-191. Voir également Michel Dreyfus, *Histoire de la CGT...*, *op. cit.*

¹²⁹ AN, F 22 / 197, Dossier « Grève des ouvriers de l'usine Godin de Guise », 1929-1930.

¹³⁰ Cf *infra* p. 78.

¹³¹ AN, F 22 / 197, Dossier cité.

quittent Guise définitivement et deviennent par la suite d'importants militants du mouvement ouvrier et de la Résistance¹³².

Le souvenir de cette période douloureuse pour tous les acteurs, conjoint aux difficultés économiques du début des années 1930 qui entraînent chômage partiel, baisses des salaires et licenciements, explique qu'aucun mouvement de grève ne se manifeste pendant plusieurs années. Ce n'est en effet que lors du Front populaire que l'on voit réapparaître au Familistère des cahiers de revendications et des menaces de grève. En octobre 1936, René Rabaux se flatte devant les associés que la société ait été « à peu près la seule de la profession à échapper aux grèves »¹³³ : affirmation légèrement mensongère, puisque les mouleurs se sont effectivement mis en grève une journée du mois de juin, afin d'exiger des hausses de salaires immédiates, sans attendre l'application des accords de Matignon¹³⁴. René Rabaux, tout en exprimant son mécontentement face à « de telles méthodes », s'empresse de céder et d'élargir la mesure aux autres ateliers, afin d'éviter une contagion. Malgré cette légère omission, on peut considérer que le Front populaire n'entraîne pas, au Familistère, de réel conflit social : la stratégie adoptée par Rabaux, qui accorde de lui-même des augmentations conséquentes, alignées sur les Ardennes, et non sur l'Aisne, porte ses fruits.

A l'inverse, la période de « revanche patronale », pour reprendre l'expression d'Ingo Kolboom, qui suit la chute du Front populaire est marquée par des tensions bien plus vives au sein du Familistère. En effet, si René Rabaux se montre fier d'avoir su éviter la grève en accordant de plus fortes augmentations de salaires que celles imposées par la loi, on sait qu'en réalité ses préoccupations vis-à-vis des dépenses sociales et du prix de revient des appareils lui firent considérer d'un regard sombre les différentes mesures du Front populaire. Dès que possible, Rabaux n'hésite pas à revenir sur certaines dispositions, et notamment les 40 heures : en septembre 1937, profitant du décret d'application qui autorise sous certaines conditions les heures supplémentaires, Rabaux décide de porter le travail en fonderie à 45 heures, les mouleurs devant donc se présenter au travail une heure plus tôt. Ceux-ci refusent et se présentent à l'heure habituelle, au nom de la défense des conquêtes sociales du Front populaire et des chômeurs des environs¹³⁵. René Rabaux estime quant à lui que ce motif n'est qu'un prétexte et que cette semi-grève est en réalité due à la jalousie des autres ouvriers qui auraient pensé « pourquoi les mouleurs feraient-ils 45h quand je n'en fais que 40 ? »¹³⁶. Préférant cependant « perdre des clients plutôt que de provoquer un conflit », René Rabaux cède aux exigences des ouvriers. Au mois de

¹³² Entre autres Marcel Lamant (1912-1942). Employé de l'usine depuis 1926, renvoyé définitivement, il quitte Guise pour la région parisienne. Au printemps 1937, il s'engage dans les Brigades internationales. Il est arrêté pour sabotage le 30 septembre 1941 et fait partie des fusillés du Mont Valérien.

¹³³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 octobre 1936.

¹³⁴ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 19 juin 1936.

¹³⁵ *L'Avenir de Guise*, 3 octobre 1937, et ADA, 10 M 33, Rapport du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 29 septembre 1937.

¹³⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

novembre suivant, un nouveau préavis de grève est déposé, cette fois par les ouvriers monteurs qui contestent le prix des pièces des nouveaux appareils, inférieurs aux anciens¹³⁷. Après intervention de la commission de conciliation de l'arrondissement, le conflit est évité par un nouveau recul de la gérance qui accepte de revoir le chronométrage, et donc de recalculer le prix des pièces, sous le contrôle d'un ouvrier.

Ces multiples petits conflits, qui n'aboutissent pas tous à de réels arrêts de travail, provoquent la colère de la gérance qui, en octobre 1938, affirme devant les associés sa volonté de « résister aux menaces et [...] aux mesures d'intimidation »¹³⁸. De fait, lorsque la CGT dépose pour la journée du 30 novembre 1938 un appel à la grève générale contre la remise en cause des mesures du Front populaire, René Rabaux anticipe le conflit en faisant apposer dans la cour de l'usine une affiche menaçante qui rappelle aux ouvriers la situation économique de l'Association et promet de considérer toute absence comme une rupture de contrat entraînant des sanctions. Il y précise qu'il n'hésitera pas à avoir recours à la gendarmerie en cas de piquet à la porte de l'usine¹³⁹. Cette réaction de la gérance répond aux consignes des syndicats patronaux qui, par un certain nombre de circulaires, encouragent les patrons à considérer cette grève comme une rupture de contrat, et à sanctionner les grévistes en proportion¹⁴⁰ : l'avertissement préalable par voie d'affiches se retrouve d'ailleurs dans de nombreuses autres entreprises, où l'on cherche à intimider les ouvriers¹⁴¹. Il est difficile de savoir si la grève risquait ou non d'être suivie sans ces menaces : dans ces conditions, aucun ouvrier de Guise, pas même les élus syndicaux, ne se porte gréviste ce jour-là. L'échec de cette journée et le retour de la gérance à une position de fermeté marquent au Familistère, comme d'ailleurs sur le plan national, un essoufflement profond du mouvement syndical : aucun conflit n'est plus à signaler jusqu'à la Libération.

La période de l'entre-deux-guerres apparaît donc marquée par une exacerbation progressive des conflits sociaux internes à l'Association. Sous l'effet de l'aggravation des inégalités qui divisent le personnel, les ouvriers comme la gérance adoptent progressivement des discours et des pratiques de plus en plus conflictuels, reposant sur les conseils de leurs représentants syndicaux respectifs. Cet alignement de l'Association sur des modèles extérieurs rompt avec la tradition instaurée par les premiers gérants de rester en dehors des luttes sociales qui ne devaient, par définition, pas concerner une société coopérative comme celle du Familistère. En intégrant ces

¹³⁷ ADA, 10 M 46, Préavis de grève déposé par les ouvriers monteurs, 8 novembre 1937.

¹³⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

¹³⁹ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 22 novembre 1938.

¹⁴⁰ Morgan Poggioli, *La CGT du Front populaire à Vichy : de la réunification à la dissolution, 1934-1940*, Montreuil, Institut CGT d'histoire sociale, 2007, p. 204 et suivantes. Ouvrage issu de sa thèse de doctorat d'histoire, *La CGT, du Front populaire à l'Etat français (1934-1940) : de la réunification à la scission, de la scission à la dissolution*, Serge Wolikow dir., Université de Bourgogne, 2005. Voir également Denis Peschanski, « Du régime d'exception à l'assainissement national », in Jean-Pierre Rioux, Antoine Prost et Jean-Pierre Azéma (dir.), *Les communistes de Munich à Châteaubriand 1938-1941*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987, p. 146.

¹⁴¹ Antoine Prost, « Le climat social », in René Rémond et Janine Bourdin (dir.), *Edouard Daladier chef de gouvernement, avril 1938-septembre 1939*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, p. 107.

discours et pratiques extérieurs, les membres de l'Association mettent fin à cet isolement idéologique : désormais, les désaccords ne restent pas proprement internes, mais entraînent des interventions et des conséquences extérieures.

B. Des conflits qui dépassent les frontières de l'Association

Recours à un arbitrage extérieur

Bien que leur mise en pratique se soit révélée peu efficace, les statuts rédigés par Godin avaient tâché de prévoir différentes institutions visant à éviter ou apaiser les conflits internes à l'Association. C'est tout particulièrement le rôle du comité de conciliation, chargé d'arbitrer d'éventuels désaccords individuels ou collectifs. L'article 117 des statuts insiste tout particulièrement sur l'importance de régler ces questions en interne :

« Les parties en désaccord sont invitées à ne point donner le scandale d'un procès entre membres d'une Association fraternelle, mais à nommer des arbitres chargés, par un compromis régulier, de trancher souverainement le différend qui les divise.

Le refus par un membre quelconque [...] de se prêter à ces moyens d'arrangement amiable peut devenir un motif d'exclusion. »¹⁴²

Cependant, l'intransigeance fréquemment manifestée par les gérants, l'absence de réelle négociation au sein des institutions statutaires, la présence croissante du syndicat unitaire et enfin un certain nombre de contraintes légales entraînent ensemble un recours de plus en plus fréquent à une intervention extérieure.

Les premières interventions extérieures au sein de l'Association ne visent pas réellement à arbitrer les conflits, mais à maintenir l'ordre public : la première occurrence date de la longue grève de décembre 1929. En effet, la décision prise par une partie des grévistes – en majorité associés – de reprendre rapidement le travail entraîne la mise en place d'un piquet par les autres ouvriers, bien décidés à empêcher la réouverture de l'usine. Face à cette situation, les gendarmes interviennent et utilisent des lances à eau afin de disperser les manifestants qui, de leur côté, jettent des pierres contre l'usine¹⁴³. Sont présents, au sein des ateliers, le sous-préfet de Vervins et le commissaire spécial d'Hirson¹⁴⁴, tandis que le préfet, régulièrement informé, prévoit lui aussi de se rendre sur les lieux¹⁴⁵. Ces violences débouchent sur au moins deux arrestations d'ouvriers, qui sont rapidement déférés devant le tribunal civil de Vervins pour atteinte à la liberté du travail

¹⁴² Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., Article 117 des statuts, p. 136.

¹⁴³ Voir photographies en annexe n° 46a. On notera pour l'anecdote que *La Dépêche de l'Aisne* du 30 novembre conteste cette version des faits et précise que, contrairement aux affirmations des journaux « parisiens », les grévistes n'avaient pas jeté de pierres sur les gendarmes, mais des betteraves prises au bord d'un champ voisin.

¹⁴⁴ *Le Matin*, 26 novembre 1929.

¹⁴⁵ AN, F 22 / 197, Dossier « Grève des ouvriers de l'usine Godin », rapport du préfet au ministère de l'Intérieur, 25 novembre 1929.

et condamnés à trois mois de prison avec sursis¹⁴⁶. De plus, la police sur place s'intéresse de près aux militants communistes extérieurs à la ville, venus soutenir le mouvement : d'après *La Révolution prolétarienne*, qui consacre en 1930 un long article à cette grève, René Rabaux aurait eu l'idée de suggérer à la police l'arrestation de Lucien Sampaix, secrétaire régional du parti communiste, présent sur les lieux, ce qui provoque la fuite de ce dernier¹⁴⁷. Toutes ces interventions de police et de justice semblent avoir été directement décidées par les autorités, dans un souci de maintien de l'ordre public, et non demandées par la gérance de l'Association, même si l'anecdote concernant Rabaux montre bien, si un doute subsistait, que les forces de l'ordre et la direction de l'usine agissent en toute collaboration. Par ailleurs, on se souvient que, pour contrer la menace de grève générale du 30 novembre 1938, René Rabaux n'avait pas hésité à menacer d'appeler la gendarmerie.

Si la grève de 1929 voit la gérance recourir au soutien extérieur de la police et de la justice, les grévistes de leur côté reçoivent l'appui direct du PCF qui s'implique fortement dans ce conflit. *L'Humanité* publie des comptes rendus quotidiens de la situation, tandis que des cadres du parti, dirigeants de tout premier plan, se déplacent pour apporter leur soutien aux ouvriers : Lucien Sampaix, secrétaire régional du PCF, Ambroise Croizat, secrétaire de la Fédération unitaire des métaux, Jean-Marie Clamamus, député-maire de Bobigny. Cette intense intervention politique est doublement critiquée : pour le gérant Louis Colin, c'est la preuve qu'il s'agit d'une grève « politique », une « tentative de mainmise sur l'affaire »¹⁴⁸. À l'inverse, pour *La Révolution prolétarienne*, l'intervention du PCF aurait surtout contribué à affaiblir les grévistes en introduisant des « querelles de tendances » entre des représentants « officiels » et « minoritaires » du syndicat.

Jusqu'au milieu des années 1930, on ne constate pas d'autres interventions extérieures que ce recours aux forces de l'ordre en cas de menace sur la liberté du travail : conformément aux vœux de Godin, les conflits conservent un caractère rigoureusement interne, même si les *meetings* publics ou les articles de *L'Exploité* empêchent d'éviter totalement le « scandale ». Le Front populaire de 1936 entraîne un bouleversement de ce mode de fonctionnement, en institutionnalisant, non seulement une négociation collective des salaires, mais également un arbitrage obligatoire de tous les conflits. La loi du 31 décembre 1936 impose en effet que, préalablement à toute grève, soit mise en place une procédure d'arbitrage à trois échelons, pouvant déboucher, en cas d'échec de la conciliation, sur l'intervention directe des plus hautes

¹⁴⁶ ADA, 170 U 5, jugement du 4 décembre 1929.

¹⁴⁷ Max Emile, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 1930. Cette revue fondée par Pierre Monatte sert notamment de lieu d'expression aux minoritaires non communistes de la CGTU, ce qui explique son regard critique sur l'action du PCF pendant la grève.

¹⁴⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1930.

instances de l'Etat¹⁴⁹. Cette loi, qui représente une intervention indirecte de l'Etat dans les relations sociales au sein des entreprises, soulève de nombreux débats : en imposant de longues négociations préalables, ne revient-elle pas à interdire le recours à la grève¹⁵⁰ ? C'est ainsi que la comprend le patronat¹⁵¹, de même d'ailleurs que René Rabaux, qui tend à utiliser ces procédures d'arbitrage comme un moyen d'éviter de nouvelles grèves. Les séances du conseil de gérance de l'année 1937 voient en effet apparaître régulièrement le terme « arbitrage », sans qu'il soit malheureusement possible de savoir si, dans la bouche de René Rabaux, il s'agit de l'application de l'article 117 des statuts ou de la loi du 31 décembre : les arbitres sont-ils extérieurs ou non à l'Association ? Toujours est-il qu'au cours de l'année Rabaux envisage plusieurs fois d'y avoir recours, notamment dans le cadre de la contestation, par les « collaborateurs », de leur classification professionnelle, ou lors du bref conflit qui oppose les monteurs et la gérance sur le chronométrage et le prix des pièces des nouveaux appareils.

De leur côté, les ouvriers n'hésitent plus à recourir eux aussi au témoignage, au soutien ou à l'arbitrage de différentes autorités publiques. Ainsi, lorsqu'en mars 1937 les employés de l'Association déposent auprès du conseil de gérance une demande de révision de leur classement dans les différentes catégories socioprofessionnelles reconnues par la convention collective, ils envoient une copie au préfet de l'Aisne et à l'Inspection du travail, non sans provoquer la colère de René Rabaux, qui évoque « les obligations statutaires [de discrétion] auxquelles est soumis le personnel »¹⁵². L'arbitrage extérieur semble donc tout autant souhaité par les ouvriers que par la gérance, malgré les protestations de celle-ci. Nous pouvons également citer, comme exemple d'intervention extérieure, cette lettre anonyme rédigée en 1937 par un retraité du Familistère, que nous avons déjà plusieurs fois citée¹⁵³. Véritable appel au secours, cette missive vise, à l'instar des articles de *L'Exploité*, à dénoncer l'autoritarisme du gérant ou l'inégalité de la répartition des bénéfices. Mais il s'agit également de demander au préfet de l'Aisne d'intervenir et d'imposer à la gérance une augmentation de la pension à 500 francs par mois (au lieu de 441,50 F. très exactement pour les associés). Pour cela, le retraité anonyme propose plusieurs méthodes : « soit en prenant une part sur les bénéfices, soit en prenant un tant pour cent sur les assurances sociales »¹⁵⁴. En réalité, l'une comme l'autre de ces méthodes ne relèvent pas de l'autorité de la préfecture, ce que paraît ignorer le retraité qui, ne pouvant obtenir de René Rabaux une augmentation conséquente des pensions, attend des pouvoirs publics une ingérence dans le système social de l'Association. Que cette option soit en réalité impossible n'ôte rien à l'intérêt

¹⁴⁹ Jean-Pierre Rioux, « La conciliation et l'arbitrage obligatoire des conflits du travail », in René Rémond et Jeanine Bourdin (dir.), *Edouard Daladier chef de gouvernement, op. cit.*, pp. 112-128.

¹⁵⁰ Jean-Pierre Le Crom, *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Ed. ouvrières, 1995, pp. 35-46.

¹⁵¹ Jean-Pierre Rioux, art. cité, p. 115.

¹⁵² CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 9 mars 1937.

¹⁵³ Reproduite en annexe n° 47.

¹⁵⁴ ADA, 10 M 12, Lettre anonyme du 12 mai 1937.

d'un tel courrier, qui révèle l'absence de dialogue au sein de l'Association, les ressentiments non exprimés et le besoin ressenti d'un arbitrage extérieur, si possible de l'Etat.

Les membres de l'Association, tant ouvriers que gérants, tendent donc à rechercher un soutien extérieur, auprès des pouvoirs publics, des syndicats ou des partis politiques. Cette nouvelle tendance rend essentielles un certain nombre d'institutions publiques, dont la composition devient un véritable enjeu. Ainsi, on note au cours de l'entre-deux-guerres une présence croissante des ouvriers de la Société du Familistère au sein des instances représentatives du travail : conseil des prud'hommes, commission départementale du travail, commission d'arbitrage des conflits. Ils y retrouvent parfois leur administrateur-gérant : Louis Colin est élu représentant patronal aux prud'hommes de Guise, où siège également André Patat, un des principaux militants communistes de l'usine.

Enfin, la période est également marquée par des interventions croissantes de la municipalité qui vient notamment en aide aux ouvriers vivant en ville. Face aux bouleversements et aux besoins créés par la Grande Guerre, l'Etat s'est vu contraint de prendre en charge une part croissante de la protection sociale de tout ou partie de la population, rompant ainsi avec la tradition de prévoyance libre qui dominait jusqu'en 1914¹⁵⁵. Les municipalités des régions envahies ont, peut-être plus que d'autres, été confrontées à la nécessité de prévoir, organiser et financer tous les besoins de leurs populations¹⁵⁶. Celle de Guise n'échappe pas à cette règle et prend à sa charge un certain nombre de responsabilités vis-à-vis des habitants les plus fragiles et notamment des ouvriers qui, l'usine ne fonctionnant plus qu'au ralenti, se retrouvent sans revenus. La commune veille au ravitaillement, assure aux plus démunis une allocation, fournit (lorsque ses propres finances le lui permettent) du travail aux chômeurs. Elle agit ainsi en complément de l'Association qui, rappelons-le, se sert de son côté des éconômats afin d'offrir un ravitaillement minimal aux Familistériens.

Le caractère complémentaire de l'action sociale du Familistère et de la ville se renforce au cours de l'entre-deux-guerres, la municipalité assurant de plus en plus aux ouvriers de la ville la protection qui leur manque. Ainsi, nous avons vu que, malgré la profonde crise du logement qui touche Guise comme la majorité des villes proches du front, le Familistère n'avait pas souhaité mettre en place une politique de construction de logements, contrairement à ses proches concurrents. En mars 1929, la municipalité engage une action en faveur du logement ouvrier en décidant de créer un office public d'HBM : il s'agit de répondre à la forte demande en logements,

¹⁵⁵ Michel Dreyfus et alii, *Se protéger, être protégé, op. cit.*, Chapitre II, pp. 47-63.

¹⁵⁶ Philippe Nivet, « Les municipalités en France occupée pendant la Première Guerre mondiale » in Yann Delbrel, Pierre Allorant et Philippe Tanchoux (Dir.), *France occupée, France occupante, le gouvernement du territoire en temps de crise, de la guerre de Cent ans au régime de Vichy*, Actes de colloque (Orléans, octobre 2006), Orléans, Presses universitaires d'Orléans, 2008, pp. 246-266.

tout en profitant de l'aide financière d'Etat accordée depuis 1928 aux projets de constructions dans le cadre de la loi Loucheur¹⁵⁷.

La conquête, en mai 1929, de la mairie de Guise par le parti communiste n'entraîne pas les bouleversements révolutionnaires que d'aucuns craignaient ou espéraient : comme ce fut le cas dans la plupart des municipalités communistes, les élus de Guise mettent en place « une pratique gestionnaire, soucieuse d'efficacité et de rentabilité »¹⁵⁸, tout en développant une action sociale plus spécifiquement tournée vers leur base et l'électorat ouvrier. Face au manque de logements et surtout aux conditions désastreuses dans lesquelles vivent les ouvriers du quartier des Coutures, la commune prend la décision, on l'a vu, d'une part d'attaquer en justice les héritières de la famille Godin, anciens propriétaires des terrains, et d'autre part de réaliser à ses frais les travaux d'aménagement indispensables. Enfin et surtout, la mairie s'attache autant que possible à combler l'unique lacune laissée par Godin dans son système social : si la mutualité familistérienne protège l'ouvrier et sa famille contre tous les risques de la vie, le chômage reste une menace contre laquelle ils sont démunis. En cas de chômage partiel ou total, si les Familistériens ont encore une fois des avantages essentiels par rapport aux ouvriers de la ville (outre leur priorité au travail, ils ont également droit à des secours financiers qui leur garantissent un revenu minimal), pour les ouvriers « du dehors », aucune indemnisation n'est prévue. Dès le début de la crise économique, la municipalité communiste finance une caisse de secours en faveur des chômeurs totaux et partiels¹⁵⁹ et surtout engage un vaste programme de travaux d'utilité publique destiné à fournir du travail aux chômeurs¹⁶⁰. On retrouve ainsi une action municipale assez représentative des mairies communistes, qui concentrent leurs efforts sur le logement et l'aide aux chômeurs¹⁶¹. Cette politique fort coûteuse oblige la municipalité à emprunter de quoi financer cette double aide aux ouvriers licenciés, entraînant un fort endettement de la ville, ce qui ne manquera pas d'être reproché aux élus communistes par leurs successeurs, en l'occurrence René Rabaux, nommé maire en 1940 par la préfecture, en remplacement du maire communiste emprisonné¹⁶².

Au sein de l'Association, cette politique municipale n'est jamais évoquée, bien qu'il s'agisse d'une prise en charge effective de la partie du personnel la moins favorisée. Par contre, la gérance remarque, et dénonce vigoureusement, le soutien apporté par la municipalité communiste aux grévistes de 1929. On retrouve le même type d'aides que celles versées plus tard aux chômeurs : organisation d'une soupe populaire, aide financière au comité de grève, puis prise en

¹⁵⁷ Voir, entre autres, Jean-Paul Flamand, *Loger le peuple...*, op. cit. et Jean-Marc Stébé, *Histoire du logement social en France*, Paris, PUF, 2002.

¹⁵⁸ Emmanuel Bellanger, « Spécificité, continuité et uniformisation de la gestion communiste dans les mairies de la Seine », in Jacques Girault (dir.), *Des communistes en France (années 1920-années 1960)*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2002, p. 302.

¹⁵⁹ AM Guise, 1 D 25, Séance du conseil municipal des 5 et 29 décembre 1931.

¹⁶⁰ *Id.*, Séance du 11 janvier 1932.

¹⁶¹ Jean-Paul Brunet, *Un demi-siècle d'action municipale à Saint-Denis la rouge (1890-1939)*, Paris, Cujas, 1981, p. 170. Michel Hastings, *Halluin la Rouge, 1919-1939. Aspects d'un communisme identitaire*, Lille, Presses universitaires de Lille, 1991. Ouvrage issu d'une thèse de sciences politiques, Marc Sadoun dir., Université Lille II, 1988.

¹⁶² Cf *infra* p. 78.

charge des dettes de celui-ci, à la fin du conflit. Ce soutien officiel de la mairie aux grévistes est symbolisé par la présence en tête des manifestations quotidiennes du 1^{er} adjoint au maire, ceint de son écharpe tricolore : Alphonse Bray, un Familistérien associé, qui sera élu délégué unitaire des employés au Syndicat du travail à partir de 1935. Cette attitude et cette double fonction de nombreux ouvriers qui sont à la fois élus au Syndicat du travail et conseillers municipaux permettent à la gérance de dénoncer une forme d'ingérence politique au sein de l'Association¹⁶³. Du point de vue de la direction, l'intérêt manifesté par les élus municipaux communistes vis-à-vis des ouvriers relève au mieux du clientélisme, au pire de l'ingérence politique : cette analyse demande, en réalité, à être nuancée, car comment parler d'ingérence, quand la quasi-totalité des membres du conseil municipal sont eux-mêmes des ouvriers ?

Implication ouvrière dans la municipalité

La croissance de la présence ouvrière au conseil municipal coïncide avec la montée du parti communiste local dont l'appareil et l'électorat sont composés en majorité d'ouvriers du Familistère. Ces militants, dont les noms nous sont connus grâce aux archives municipales et aux sources policières¹⁶⁴, déclarent en effet très rarement une profession extérieure à l'usine Godin : on compte quelques cheminots, quelques ouvriers de l'usine textile voisine (qui emploie surtout des femmes), quelques employés municipaux ou des PTT, mais l'écrasante majorité des communistes de la ville – du moins ceux qui sont surveillés par la police – travaillent à la fonderie. Il est difficile d'être plus précis, dans la mesure où la profession indiquée (lorsqu'elle l'est) est souvent désignée sous le terme d'« ouvrier d'usine » sans qu'il soit possible de dire s'il s'agit d'ouvriers qualifiés ou de manœuvres. Pour la gérance, ces militants communistes qui poussent leurs camarades à la grève sont des « nouveaux venus »¹⁶⁵, des « éléments disparates »¹⁶⁶ extérieurs à l'Association, recrutés récemment du fait du « grand brassage de la première guerre mondiale »¹⁶⁷. L'absence de registres du personnel nous empêche de vérifier si ces militants sont effectivement des nouveaux venus dans l'usine : cependant, si l'on observe la liste proposée par le PCF pour les municipales de 1925, on constate que, dans leur grande majorité, ces candidats sont originaires soit de Guise, soit des villages environnants. On ne peut donc estimer qu'il s'agit de personnes totalement étrangères à la ville, venues s'y installer récemment.

Il est vrai, cependant, qu'on ne peut établir quasiment aucun lien entre les militants communistes connus dans les années 1920 et les éléments « révolutionnaires » qui faisaient l'objet avant-guerre d'une surveillance policière. Si l'on compare les différents candidats socialistes aux élections municipales de l'immédiat avant-guerre aux données disponibles pour les années 1920,

¹⁶³ Cf *infra* p. 78.

¹⁶⁴ En particulier ADA, 1 M 15, Liste des militants et sympathisants du parti communiste, 1929.

¹⁶⁵ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 153.

¹⁶⁶ *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1923, p. 79.

¹⁶⁷ Rabaux, « Réflexions », 1979, in Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., p. XLVIII.

on ne retrouve presque aucun individu en commun. Les seules exceptions notables sont la famille Lecrux – Ernest et Eugène, vraisemblablement père et fils – qui avaient tous deux été élus sur des listes socialistes respectivement en 1892 et 1912 et sont signalés comme militants du parti communiste, et Emile Lamart, ancien ouvrier de l'usine, conseiller municipal socialiste en 1912 et principal dirigeant du parti communiste de Guise dans l'entre-deux-guerres. Si l'on reprend la liste communiste pour les élections municipales de 1925, on constate que l'âge moyen des candidats est de 35 ans : une génération les sépare de celle de Berdouillard et de ses amis, qui avaient conquis la mairie en 1892. Les données sont insuffisantes pour élargir cette étude à l'ensemble des militants ou sympathisants communistes, mais il semble bien qu'il s'agisse d'une nouvelle génération qui rejette le socialisme plus réformateur de leurs aînés pour se tourner vers des positions révolutionnaires¹⁶⁸.

Les autorités locales, quant à elles, voient une filiation entre le positionnement communiste et « l'esprit révolutionnaire, voire anarchiste qui a existé de tout temps à Guise »¹⁶⁹. En réalité, il est probable que cette sympathie ouvrière pour le communisme soit avant tout liée à l'évolution interne de la Société du Familistère : face aux inégalités salariales et aux difficultés quotidiennes des ouvriers «du dehors», au blocage des institutions statutaires qui ne permettent plus aux membres de l'Association de modifier par eux-mêmes le fonctionnement de la Société ou les conditions de travail, les communistes développent un discours essentiellement destiné aux auxiliaires qui comble leurs attentes¹⁷⁰. Très vite, ce soutien au parti communiste local dépasse les limites de l'Association et s'exprime dans les élections : à partir de 1924 et jusqu'à la guerre, les candidats communistes obtiennent des résultats encourageants, dépassant presque toujours le tiers des voix, quel que soit le type de scrutin.

¹⁶⁸ Sur la dimension générationnelle des affrontements politiques pendant l'entre-deux-guerres, voir *Vingtième siècle, revue d'histoire*, « Les générations », n° 22, avril-juin 1989.

¹⁶⁹ ADA, 1 M 12, Rapport du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 6 janvier 1922.

¹⁷⁰ Voir également *infra* p. 78 , en quoi la sociabilité communiste apparaît comme un élément identitaire rassembleur, destiné à surmonter les divisions créées par l'Association.

Elections	Date	Nombre de listes / candidats en présence	Nombre de voix obtenues à Guise (1 ^{er} / 2 ^e tour)	Pourcentage des voix obtenu (% des voix exprimées)
Législatives	1924	5	590	34%
	1932	?	? (Arrondissement : 1870)	? (Entre 10 et 20%)
	1936	6	650 (Arrondissement : 3070)	34,5% (20%)
Cantoniales	1928	2	750	24%
	1934	? / 2	? / 837	? / 49%
	1937	?	(canton) 1327 / 2207	(27,5% / 46%) Candidat élu
Municipales	1925	3 / 2	650 / 775	39% / 44%
	1929	2	830	51,1% Liste élue
	1935	3	850	43% Liste élue

Tableau 17. Résultats des listes ou candidats communistes aux élections de Guise (1924-1936)

Chaque élection est marquée par une augmentation du nombre de voix obtenues, à l'exception des élections législatives de 1936 : la diminution relative du nombre de voix peut être attribuée au nombre élevé de candidats. Dans presque chacun de ces suffrages, la présence ouvrière est forte, notamment lors des suffrages uninominaux : Alphonse Bray, employé de bureau, est ainsi candidat aux cantoniales de 1928, tandis que Lucien Depreux, menuisier à l'usine Godin, se présente en vain aux cantoniales de 1934 et aux législatives de 1932 et 1936, avant d'être finalement élu aux cantoniales de 1937, seul conseiller général communiste du département. Tous deux, même lorsqu'ils ne sont pas élus, remportent un certain succès local. Enfin, lors des élections municipales, les listes proposées par le parti communiste, baptisées « BOP » (bloc ouvrier et paysan), sont presque exclusivement composées d'ouvriers de l'Association, en nombre croissant : sur un total de 23, c'est le cas de 18 candidats en 1925, 19 en 1929 et 21 en 1935.

C'est donc une liste presque totalement ouvrière¹⁷¹, une liste « Godin » pourrait-on dire, qui remporte en 1929 les élections municipales et est presque entièrement élue. De l'aveu des

¹⁷¹ Emile Lamart, qui devient maire en 1929, est agent d'assurances mais, avant 1914, il travaillait à l'usine.

autorités¹⁷² comme des communistes eux-mêmes¹⁷³, ce succès est, une véritable surprise. À cette date, le parti communiste a conquis un nombre relativement faible de mairies, dont un grand nombre de villes déjà socialistes avant la scission de Tours : Guise devient, en 1929, l'une des 38 villes françaises de plus de 5 000 habitants à posséder un conseil municipal à majorité communiste¹⁷⁴. Son cas demeure cependant original, dans la mesure où ce sont majoritairement les villes de la banlieue parisienne, telles que Bagnolet, Ivry, Clichy ou Bobigny¹⁷⁵, qui, à cette époque, sont gagnées par le PCF. Pour le sous-préfet de Vervins, ce succès ne s'explique que par les divisions au sein de la liste adverse, coalition « républicaine » des radicaux et de la droite. D'ailleurs, lors des élections suivantes, le préfet s'attend à ce que la liste dite « administrative, de concentration radicalo-socialiste et modérée » soit élue dès le premier tour¹⁷⁶ : pronostic erroné. L'été 1934 a en effet été marqué par le « grand tournant »¹⁷⁷ : l'abandon par le parti communiste de la stratégie « classe contre classe » et par une alliance antifasciste avec la SFIO qui, dès les élections municipales du printemps suivant, entraîne une progression spectaculaire du PCF. À Guise comme dans de nombreuses autres villes, le parti présente donc une liste comprenant un certain nombre de socialistes, ceux-ci étant par ailleurs tous, eux aussi, ouvriers à l'usine. Notons que cette stratégie électorale n'empêche pas les élus communistes de conserver un discours dominé par la stratégie « classe contre classe » : le bulletin municipal qui sert de tract électoral, rédigé par Lucien Depreux, insiste sur leur volonté de défendre les intérêts des travailleurs de Guise contre la « liste bourgeoise » qui s'oppose à eux¹⁷⁸. La SFIO de Guise, quasi moribonde depuis la guerre, étant dominée elle aussi par les ouvriers du Familistère, il n'y a pas de réelle contradiction entre le discours et la stratégie électorale. À nouveau, la liste BOP remporte donc les élections municipales, en dépit des prévisions du préfet.

Ainsi, les ouvriers imposent à la fois leurs idées et leur présence au sein du conseil municipal, poursuivant un mouvement entamé au XIX^e siècle que la guerre était venue interrompre. En soi, ce phénomène contribue à renforcer l'influence du Familistère et de l'usine sur la ville, mais non sa réciproque : l'usine, bien qu'objet de fréquents articles dans *L'Exploité*, n'est jamais évoquée ni dans le cadre de la campagne électorale, ni dans les séances du conseil municipal. Si nos sources se limitaient aux archives de l'Association elle-même, nous aurions pu rester dans l'ignorance de cette implication ouvrière dans la vie municipale, tant ces questions sont absentes des débats et discours des uns et des autres. C'était d'ailleurs déjà le cas pour la période précédente : sans archives municipales, il aurait été impossible de savoir qu'un Familistérien avait été maire de la ville. Derrière ce silence, cependant, se dissimulent un

¹⁷² ADA, 3 M 23, Note du sous-préfet de Vervins sur les élections municipales de Guise, 31 juillet 1929.

¹⁷³ ADA, 3 M 24, *Bulletin municipal de Guise*, 1935.

¹⁷⁴ Stéphane Courtois et Marc Lazar, *Histoire du parti communiste français*, op. cit., p. 125.

¹⁷⁵ Annie Fourcaut, *Bobigny, banlieue rouge*, Paris, Ed. ouvrières, 1986.

¹⁷⁶ ADA, 3 M 24, Note du préfet de l'Aisne, s.d.

¹⁷⁷ Stéphane Courtois et Marc Lazar, op. cit., p. 120.

¹⁷⁸ ADA, 3 M 24.

mécontentement et une désapprobation croissante de la gérance qui, bien qu'officiellement apolitique et ostensiblement indifférente à la vie politique locale, ne manque pas de réagir contre cette politisation de son personnel.

Réaction de la gérance

Louis Colin, pas plus que René Rabaux, n'a jamais adhéré ni soutenu de parti politique, ce qui ne signifie bien entendu pas qu'ils n'aient aucune opinion vis-à-vis de la vie politique locale ou nationale. En l'absence d'archives privées, il nous faut recourir aux discours prononcés devant les associés pour tenter de définir leurs opinions : que sait-on exactement des idées personnelles des deux gérants, en dehors des questions touchant à la gestion de l'Association ?

Comme nous avons eu plusieurs fois l'occasion de le remarquer, Louis Colin développe régulièrement, sous forme de *leitmotiv*, une dénonciation des effets néfastes d'une trop grande protection sociale. C'est principalement à l'occasion des Fêtes de l'enfance que, avant 1914, l'administrateur-gérant développait cette idée : des avantages sociaux gratuitement reçus, et non mérités par l'effort, auraient pour effet de pousser adultes et enfants vers la passivité et la facilité. Lors de la Fête de l'enfance de septembre 1924, Colin dénonce ainsi l'attitude de certains parents :

« A quoi doit servir notre école ? À donner une 'tote¹⁷⁹ place à tous, bons ou mauvais, à en faire de petits fonctionnaires qui se laisseront vivre tranquillement dans notre petit Etat ? C'est une conception déplorable et néfaste pour l'avenir de notre œuvre car elle ne tend qu'à briser le ressort qui lui donne le mouvement et la vie, à abolir l'énergie et à supprimer l'intérêt individuel. Il en faut, des fonctionnaires, mais pas ici autant qu'ailleurs, où il y en a trop. »¹⁸⁰

On retrouve cette dénonciation d'une certaine décadence morale dans sa colère contre les alcooliques, les malades et les « paresseux », contre la mauvaise qualité du recrutement ou contre le « fonctionnarisme » des Belges qui les détournerait des tâches manuelles. De façon assez évidente, cette réaction repose autant sur des considérations purement morales – les nouvelles générations fuient le travail et les efforts – que sur des soucis beaucoup plus concrets, relatifs aux difficultés de recrutement rencontrées par l'usine. Opposant la beauté et l'énergie du travail manuel à la médiocrité du fonctionnaire bureaucrate, Louis Colin espère mettre en valeur les métiers pour lesquels il peine à recruter.

Cependant, il est frappant de constater que, si Colin attribue ce manque de main-d'œuvre à une paresse morale des ouvriers qui chercheraient à se protéger contre la pénibilité du travail, il analyse cette paresse comme le résultat d'une trop forte protection sociale :

¹⁷⁹ « 'tote » : petite, en picard.

¹⁸⁰ *L'Avenir de Guise*, 5 septembre 1924.

« Dans notre Association, où tout concourt à l'amélioration du sort de l'ouvrier, la disparition des soucis n'a-t-elle pas émoussé l'initiative, diminué l'effort et tout ce qui y ressemble en diminuant le devoir ? La quiétude dans laquelle on vit ici ne tend-elle pas à paralyser ce qui pourrait s'élever, à niveler par en bas, à égaliser le nombre dans la médiocrité ? »¹⁸¹

Ce positionnement moral entraîne chez Colin, de façon assez logique, une condamnation de la loi sur les assurances sociales de 1930. Cette loi, votée après de très longs débats, a suscité de nombreuses oppositions reposant sur des arguments variés et parfois opposés les uns aux autres : celles des médecins libéraux refusant toute forme de contrôle, des patrons soucieux de ne pas perdre le contrôle d'un système social essentiel pour la gestion de leur personnel, des syndicats ouvriers refusant la cotisation obligatoire, des libéraux dénonçant l'interventionnisme de l'Etat et le coût de la bureaucratie... Contrairement à la période d'avant-guerre, le débat soulève essentiellement des questions de mise en pratique plus que de principe, tant les bouleversements sociaux nés de la guerre ont rendu presque consensuelle la reconnaissance d'un besoin. Cependant, certains parmi les opposants à cette loi continuent de développer des arguments reposant sur la morale et l'idée selon laquelle l'obligation de cotiser aurait des effets néfastes sur l'énergie individuelle, contrairement à l'épargne libre qui valorise le foyer économe et prévoyant¹⁸². C'est cet argument de principe moral que l'on retrouve également dans les discours de Louis Colin : plus que le coût de la cotisation, le rôle de l'Etat ou le caractère contraignant de la législation, c'est bien l'excès de protection qui est encore une fois dénoncé. « Folle aventure »¹⁸³, « loi sociale faite pour des saints et pour des hommes, qui n'abouti[ra] qu'à créer des refuges aux paresseux et aux ivrognes »¹⁸⁴, la loi de 1930 est considérée comme un élément favorisant la décadence morale des travailleurs :

« En attendant qu'on fasse de la France une nation de pensionnés, la main-d'œuvre agissante se raréfie. On ne trouve plus que des fatigués avant de commencer, éternels postulants aux tiotes places. »¹⁸⁵

Cette opinion maintes fois répétée de Louis Colin est le seul thème abordé par lui qui ne concerne pas directement les rouages de l'Association. Au-delà des discours, cependant, le gérant manifeste également un intérêt pour la vie municipale : cela apparaît à travers son implication personnelle dans un certain nombre d'institutions caritatives ou éducatives de la ville, mais aussi sa participation aux élections municipales. En effet, Louis Colin siège en tant que conseiller municipal de 1919 à 1929 : il est élu au lendemain de la guerre sur ce qui semble être l'unique liste présentée aux élections. En 1925, il est à nouveau candidat, sur une liste dite « administrative », c'est-à-dire refusant toute étiquette politique et proposant un programme de

¹⁸¹ *Id.*

¹⁸² Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la Sécurité sociale*, op. cit., p. 90.

¹⁸³ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 6 octobre 1929.

¹⁸⁴ *Id.*, 5 octobre 1930.

¹⁸⁵ *Id.*

gestion de la ville dans l'intérêt commun. Cependant, cette liste à laquelle participe le gérant – ainsi d'ailleurs que son secrétaire Jules Rabaux, père de René – est qualifiée par le sous-préfet de Vervins de liste « républicaine de gauche fortement teintée d'éléments modérés »¹⁸⁶ (sic) et par *Le Combat*, journal socialiste de Saint-Quentin, de « franchement réactionnaire »¹⁸⁷. On notera par ailleurs que, si Colin n'est ni tête de liste, ni postulant au titre de maire, c'est lui qu'on désigne comme l'homme le plus influent de la liste, *Le Combat* évoquant une « liste Colin ». Cette analyse est apparemment confirmée par le sous-préfet lui-même, qui signale que c'est Colin qui, en refusant d'inclure certaines personnalités sur sa liste pour les élections de 1929, a provoqué les divisions à l'origine de la victoire communiste¹⁸⁸. On peut donc supposer que Colin était à nouveau candidat et qu'il fut battu par la liste BOP composée presque exclusivement de ses ouvriers : *La Révolution prolétarienne*, dont le témoignage systématiquement à charge contre lui doit être considéré avec beaucoup de recul, affirme même que le gérant aurait été « mortifié » par cette défaite électorale. Est-ce à cause du souvenir de cette défaite ? Toujours est-il que jamais Rabaux ne se porte lui-même candidat à une quelconque élection, municipale ou autre, ce qui n'empêche pas Lucien Depreux, ouvrier non-Familistérien élu au conseil municipal, d'écrire, dans le *Bulletin municipal*, qui lui sert de tract électoral, que la liste opposée à celle du BOP est composée « des hommes de paille » de Rabaux et des autres grands bourgeois de la ville, ceux-ci n'ayant pas « osé affronter le corps électoral »¹⁸⁹. La même accusation d'influence politique est donc portée contre les deux gérants, affirmation par définition invérifiable.

René Rabaux, par rapport à Louis Colin, se montre à la fois plus bavard et moins digressif : ses discours portent toujours, avant 1940, exclusivement sur l'Association, son fonctionnement, sa situation économique. Cependant, ses opinions n'en sont pas moins aisément identifiables : nous avons vu déjà, comment, sur le plan économique, Rabaux s'était rapidement rallié au camp des « modernisateurs » corporatistes, partisans de la rationalisation industrielle et surtout de l'organisation de la concurrence par les professionnels. Sur le plan politique, on ignore vers qui se tournent ses sympathies, mais ses antipathies sont plus évidentes : très tôt, il manifeste en effet un rejet profond du communisme.

La plus ancienne évocation que nous ayons d'une intervention publique de René Rabaux remonte à 1929 : il a alors 27 ans et est récemment revenu vivre au Familistère après avoir obtenu en 1924 son deuxième titre d'ingénieur, à Sup'Elec. Dès son retour, il a été embauché comme directeur de la fabrication. En mars 1929, il adresse au conseil municipal une demande de subvention en faveur de la troupe d'Eclaireurs de France qu'il a fondée six mois plus tôt et dont il est le commissaire local. Dans cette lettre, Rabaux explique sa volonté de constituer cette

¹⁸⁶ ADA, 3 M 23, Note du sous-préfet de Vervins, 31 juillet 1929.

¹⁸⁷ *Le Combat*, 10 mai 1925.

¹⁸⁸ ADA, 3 M 23, Note du sous-préfet de Vervins, 31 juillet 1929.

¹⁸⁹ *Bulletin municipal* de Guise, mai 1935.

organisation de jeunesse, rattachée au scoutisme laïque, par le souci de « soustraire le plus possible de jeunes gens aux influences souvent regrettables qu'ils ont tendance à subir »¹⁹⁰. De quelles « influences » parle-t-il ? S'agissant d'adolescents, on peut penser à l'alcoolisme, tant vilipendé par Louis Colin, ou à un risque de petite délinquance. Mais l'existence à Guise d'une section des Jeunesses communistes, très active notamment sur le plan sportif, permet d'émettre une hypothèse plus politique : il s'agirait avant tout de contrebalancer la sociabilité communiste, dont nous verrons qu'elle joue un grand rôle auprès des ouvriers de la ville¹⁹¹. L'hypothèse est confirmée par la réaction des communistes eux-mêmes qui, dans *L'Exploité*, critiquent l'organisation de Rabaux, accusée de proposer une préparation militaire, et appellent les parents à « envoyer les enfants dans leur organisation de classe »¹⁹². Les deux groupes de jeunesse apparaissent donc bien en rivalité.

Quelques mois plus tard, lors de la grève de décembre 1929, René Rabaux est signalé par la *Révolution prolétarienne* comme un des plus actifs soutiens à la gérance : c'est lui qui, en faisant croire à l'imminente arrestation de Lucien Sampaix, délégué régional du parti communiste, aurait réussi à « décapiter le mouvement »¹⁹³. Il est frappant de voir que, dans le très long article consacré par cette revue à la grève de Guise, Colin et Rabaux sont les seuls membres de la direction à être nommés, alors qu'il était encore impossible, à cette date, de voir Rabaux comme un possible successeur du gérant. René Rabaux, d'ailleurs, reconnaît lui-même avoir « combattu de toutes ses forces » cette grève et estime que cette attitude de fermeté a vraisemblablement contribué à lui obtenir la confiance de Louis Colin¹⁹⁴.

René Rabaux serait donc apparu aux yeux de Colin comme digne de lui succéder, entre autres, par sa capacité à résister aux syndicats et à s'opposer aux communistes. Cette opposition ne repose pas uniquement sur des questions de maintien de l'ordre même si, nous y reviendrons, le thème de l'autorité apparaît essentiel au jeune gérant : les conceptions économiques de Rabaux, qui, comme nous l'avons vu, se préoccupe en priorité de réduire le coût du travail, sont en totale contradiction avec les revendications du syndicat unitaire comme du parti communiste. Si, en 1936, le gérant affirme haut et fort sa volonté de voir l'Association « accompagner le progrès social », nous avons vu qu'en réalité le conseil de gérance cherche autant que possible à limiter la mise en application des lois du Front populaire. Rabaux compte ainsi sur le Syndicat des fondeurs pour obtenir, pour l'ensemble de la profession du chauffage, un classement comme « industrie saisonnière » qui lui permettrait de n'appliquer que progressivement la réduction du temps de

¹⁹⁰ AM Guise, 1 D 25, Séance du conseil municipal du 11 mars 1923.

¹⁹¹ La plus ancienne évocation de cette section des Jeunesses communistes date de 1925 ; on signale alors environ 40 enfants concernés. ADA, 1 M 12, Rapport du commissaire spécial d'Hirson au préfet de l'Aisne, 17 décembre 1925. Cf *infra* p. 78.

¹⁹² *L'Exploité*, 15 novembre 1933.

¹⁹³ Max Emile, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 1930.

¹⁹⁴ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, pp. 153 et 155.

travail¹⁹⁵. Par ailleurs, nous avons vu que, dès que les décrets d'application le rendent possible, Rabaux décide de recourir aux heures supplémentaires.

La participation de la gérance à la remise en cause des lois de 1936 qui caractérise les années 1937-1938 apparaît donc en contradiction avec le discours favorable au « progrès social » de René Rabaux. En réalité, ce dernier n'hésite pas à manifester son hostilité vis-à-vis du Front populaire, ou du moins vis-à-vis d'une de ses composantes. Le 14 juillet 1936, quelques mois après le succès électoral du Front populaire, les célébrations de la fête nationale prennent, à Guise comme dans toute la France, les allures d'une gigantesque manifestation populaire : il s'agit de commémorer à la fois la révolution de 1789, l'anniversaire du défilé du 14 juillet 1935 qui avait abouti à la prestation du célèbre serment antifasciste, tout en célébrant la victoire électorale de la gauche. À Guise, ces célébrations prennent la forme d'une retraite aux flambeaux : mené par Lamart, le maire communiste de la ville, et le député Hauet (radical), un défilé parcourt les rues de la ville au son de la fanfare municipale. Invitée à participer au défilé et au bal qui s'ensuit, l'Harmonie du Familistère a décliné l'invitation, « en raison du caractère nettement politique de la manifestation »¹⁹⁶. La lecture des séances du conseil de gérance du Familistère nous apporte deux informations supplémentaires : d'une part, ce refus de participer à un défilé du 14 juillet trop « politique » se reproduit à nouveau en 1937 et donc, on peut le supposer, chaque année jusqu'à la guerre. D'autre part, les débats indiquent clairement, si l'on en doutait, que ce n'est pas l'Harmonie familistérienne qui a d'elle-même refusé sa participation, mais Rabaux qui l'a interdite¹⁹⁷.

Louis Colin et René Rabaux ont donc manifesté, chacun à sa manière, une volonté affichée de lutter contre le syndicat unitaire et la municipalité communiste. Cette attitude sévère, voire à certaines occasions répressive, rend quasi-personnelle l'animosité qui oppose la gérance à une partie du personnel. Au-delà des conflits sociaux sporadiques, la profondeur des divisions au sein de l'Association transparaît ainsi dans la violence du discours utilisé par les uns et les autres.

C. Des animosités irréversibles ?

Violence du discours

Louis Colin se montre au cours de l'entre-deux-guerres de plus en plus véhément lorsqu'il aborde les thèmes qui lui sont chers : à plusieurs reprises, les termes de « paresseux », « ivrognes », « carottiers », « médiocres », « fonctionnaires » (sic) sont employés pour qualifier certains membres du personnel. Le ton des discours prononcés aux assemblées générales est ainsi

¹⁹⁵ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 13 novembre 1936.

¹⁹⁶ ADA, 4 Z 4, Rapport du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 15 juillet 1936.

¹⁹⁷ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 25 juin 1937.

de plus en plus sévère et réprobateur. Par opposition, le langage de René Rabaux est bien plus châtié : sans émettre de commentaires sur la moralité des ouvriers, comme le faisait son prédécesseur, le nouveau gérant se montre cependant très sévère vis-à-vis de tout acte d'indiscipline, ou ce qu'il considère comme tel, n'hésitant pas à menacer tant les associés que les conseillers de gérance de démissionner en cas de désobéissance.

Si les discours des gérants sont révélateurs des tensions existantes, ce n'est rien en comparaison du vocabulaire employé par les militants communistes qui se montrent parfois extrêmement agressifs dans leur langage. Très loin de l'image harmonieuse que l'Association souhaiterait donner d'elle-même, voici comment *L'Exploité* annonce le décès de Louis Colin :

« *A méditer par M. René Rabaux*

M. Colin n'est plus. Il est mort, ne le pleurons pas. Il avait fait de l'Association une firme capitaliste. Pendant son passage à la direction, il fut animé par le moi et la cupidité, cela lui fit donner le premier coup de poignard à l'œuvre. M. Rabaux, vous êtes de l'école de M. Colin, vous employez ses méthodes, continuez... Les travailleurs d'ici, à l'exemple de leurs frères de Russie, sauront redresser la situation. Et l'œuvre de Godin vivra. »¹⁹⁸

Pendant les premiers mois de gérance de Rabaux, le journal communiste se montre plus modéré, attendant les premières décisions du jeune gérant. Cependant, la politique de restriction des dépenses sociales et du coût du travail, ainsi que le début de la rationalisation industrielle rendent rapidement les articles violents et accusateurs : à plusieurs reprises, le terme « fasciste » est employé pour désigner l'administrateur-gérant, comparé à Hitler, à Mussolini et au colonel de La Rocque pour son goût de la discipline¹⁹⁹.

La virulence du discours se retrouve également lorsque *L'Exploité* évoque les associés, ou du moins ceux qui, du point de vue de la CGTU, soutiennent la gérance en rejetant le syndicat : ils sont alors taxés d'« égoïstes satisfaits », voire de « larbins, mouchards, lèche-bottes embauchés sur les instances du Doyen ». *Le Combat*, journal socialiste de Saint-Quentin, accuse les communistes de Guise de s'en prendre aux sympathisants SFIO du Familistère avec une véhémence injurieuse, comme le montre ce tract communiste reproduit dans ce journal.

¹⁹⁸ *L'Exploité*, 9 mars 1935.

¹⁹⁹ *Id.*, 14 septembre 1935.

Camarades, les organisations ouvrières de Guise vous font un pressant appel pour que vous rejoigniez dans le plus bref délai votre syndicat, votre parti et l'ARAC.

Nous vous demandons de rompre définitivement avec les éléments petits-bourgeois qui font que vous restez dans l'inaction et que vos salaires ne s'améliorent pas. Laissez de côté ceux qui disent « l'usine est à nous » alors qu'ils ne possèdent rien et ne sont que des chiens domestiqués. Venez avec nous, dans notre organisation de classe ; venez-y en force, à seule fin d'imposer vos revendications justifiées à cette meute inconsciente dont la devise est pognon, toujours pognon, et tant pis si toi tu crèves de faim, toi déshérité de l'usine, pourvu que les chiens rongent les os que lui laisse la bête fauve.

Leur politique ? Encore et toujours pognon ! Ils ne sont que des bouffeurs de curés et c'est tout ; ils se disent tous des hommes avancés voire communistes, libertaires, anarchistes etc., mais ils ne possèdent aucun syndicat, aucun parti ; ils sont tous des plats-culs se refusant même, au sein de leur Association, à prendre leurs responsabilités.

Donc, camarades, laissez et séparez-vous de ces chiens de garde du capital, et venez grossir nos rangs.

Tableau 18. Tract communiste cité par *Le Combat* (5 mai 1925)

Ce document est extrêmement révélateur de la stratégie suivie par les militants communistes qui mettent en avant les divisions internes de l'Association – essentiellement entre les auxiliaires et les autres – pour implanter et développer leur parti et leur syndicat. Ils n'hésitent pas pour cela à recourir à la violence verbale, par ailleurs caractéristique de la période, marquée par une virulence croissante de la parole politique. Néanmoins, la lecture du journal communiste des années suivantes montre une évolution : si le vocabulaire utilisé pour qualifier la gérance et ses soutiens reste toujours aussi virulent, on constate un adoucissement du ton lorsqu'il s'agit des associés. Ce changement de stratégie, au cours des années 1930, peut être attribué à plusieurs raisons : implantation stable du parti communiste, qui éprouve moins le besoin de conquérir les sympathies ouvrières, abandon sur le plan national de la tactique « classe contre classe », qui pousse les communistes à s'allier au reste de la gauche dans une lutte antifasciste commune...

La diminution de la violence verbale entre ouvriers, au cours des années 1930, peut en effet être attribuée à un changement de stratégie du parti communiste, tant sur le plan national que local. Mais on peut également y voir l'effet de l'apaisement lent et progressif des tensions internes nées au cours de la grève de 1929 dont les différents événements sont caractéristiques des profondes fractures qui traversent l'Association du Familistère.

L'Association divisée

Si l'on se penche en détail sur les péripéties de la grève de novembre 1929, on constate en effet que celle-ci a joué un rôle de révélation et d'exacerbation des tensions préexistantes au sein même des ateliers. Quelques jours après le début du mouvement, les associés se désolidarisent des grévistes et décident de reprendre le travail. Selon les sources, les causes de cette décision sont

très différentes : pour *L'Avenir de Guise*, il s'agit de mettre fin au conflit pour pouvoir mieux poursuivre les négociations par voie statutaire, grâce à la constitution d'un comité d'études²⁰⁰. Selon Louis Césaire, un des plus anciens Familistériens, Louis Colin aurait proposé aux associés de réduire l'augmentation de 8% accordée aux employés, ce qui aurait été accepté²⁰¹. Les communistes, eux, donnent un compte rendu beaucoup plus détaillé de cette réunion entre les associés et le gérant : d'après les témoignages de militants recueillis par *La Révolution prolétarienne*, Louis Colin aurait expliqué aux associés qu'il n'était pas dans leur intérêt de demander une augmentation trop importante des salaires, car celle-ci entraînerait une baisse des bénéfices, et donc de la répartition de fin d'année. La reprise du travail par les associés marquerait ainsi, du point de vue des communistes, la reconnaissance officielle d'une divergence d'intérêts entre les différents membres de l'Association. Les sources ne permettent pas de vérifier cette information qui n'est reprise que par la presse communiste. Un des derniers articles que *L'Humanité* consacre à cette grève, rédigé par le secrétaire de la Fédération unitaire des métaux Ambroise Croizat, accuse explicitement les associés de « trahison » : « en abandonnant lâchement leurs camarades, à la suite de pressions exercées par le gérant, ils ont créé une rupture presque définitive entre eux et la grosse masse des ouvriers, c'est-à-dire la couche la plus exploitée du Familistère »²⁰².

Si les explications de la reprise du travail des associés varient, il est certain en revanche que la grève a entraîné une forte hostilité entre grévistes et non grévistes. Ainsi, Louis Césaire décrit à Mme Prudhommeaux les manifestations organisées par le syndicat unitaire :

*« Tous les jours, les grévistes se formaient (sic) en cortège et au nombre de 1 000 ou 1 500 avec leurs femmes, tambours et clairons, ils faisaient le tour de la ville, et à chaque fois qu'ils passaient devant le Familistère c'étaient des insultes aux habitants, même à la statue de M. Godin. À la maison de M. Colin, les grévistes s'arrêtaient et chantaient l'Internationale et la Carmagnole, après c'était des insultes. Ça a duré une dizaine de jours. »*²⁰³

L'Avenir de Guise témoigne également de la persistance de cette hostilité dans les semaines qui suivent la fin de la grève :

*« Il reste entre les ouvriers qui n'ont pas cessé le travail et les autres une animosité qui se traduit journellement par des disputes et des menaces. De même entre les travailleurs qui avaient un « bon » boulot et ceux qu'on a mis à leur place. »*²⁰⁴

En effet, la stratégie répressive menée par la direction au lendemain du conflit, en pratiquant une réembauche individuelle et progressive, a entraîné des changements de postes qui

²⁰⁰ *L'Avenir de Guise*, 24 novembre 1929.

²⁰¹ CNAM, FG 35 (2a), Lettre de Louis Césaire à Mme Prudhommeaux, 27 décembre 1929.

²⁰² Ambroise Croizat, « La bataille des métallos de Guise », *L'Humanité*, 24 décembre.

²⁰³ CNAM, FG 35 (2a), Lettre de Louis Césaire à Mme Prudhommeaux, 27 décembre 1929.

²⁰⁴ *L'Avenir de Guise*, 29 décembre 1929.

contribuent à l'amertume des anciens grévistes et entretiennent en même temps le souvenir des collègues licenciés.

Le discours du PCF local, repris par d'autres sources, évoque de façon générale une opposition entre les associés et le reste du personnel. René Rabaux, de son côté, refuse cette explication :

« On a voulu, par la suite, y voir une opposition entre associés et participants. En réalité, alors que la grève se poursuivait, Familistériens ou non, les membres de l'Association étaient presque tous au travail. »²⁰⁵

L'analyse de Rabaux est implicite : si « tous les membres de l'Association » ont refusé la grève, c'est donc que les grévistes étaient quasi exclusivement des auxiliaires. On retrouve l'explication avancée à l'époque d'éléments « extérieurs », recrutés par nécessité, dont l'absence de compréhension du Familistère perturbe l'harmonie de l'Association. Pourtant, la gérance elle-même a parfois tendance à mettre en avant la fidélité particulière des associés, en soulignant en 1926 et en 1929 la quasi absence de grévistes au sein de l'assemblée générale²⁰⁶.

Si la division de l'Association est un phénomène objectif, communistes et dirigeants s'en renvoient mutuellement la responsabilité. À plusieurs reprises, la presse communiste accuse la gérance d'entretenir volontairement les inégalités sociales afin de pouvoir s'appuyer sur une minorité de partisans. Ainsi, dès 1928, *L'Exploité* dénonce le favoritisme déployé envers les employés, mieux payés que les autres, favoritisme destiné à « diviser les ouvriers » et « briser le mouvement revendicatif »²⁰⁷. Le même article évoque aussi de grosses différences de salaires au sein de certains ateliers ou les écarts de traitement qui séparent les ouvriers aux pièces des ouvriers spécialisés, et eux-mêmes des manœuvres. De la même façon, on retrouve régulièrement dans les écrits des délégués communistes l'accusation selon laquelle la gérance aurait sciemment pris la décision de ne pas construire de logements afin de limiter le nombre d'associés et donc de conserver une minorité privilégiée sur laquelle s'appuyer. Quoi qu'il en soit, on trouve effectivement dans le discours de la gérance une tendance à mettre en opposition les travailleurs anciens, attachés à l'Association par leurs racines familiales ou par une fidélité qui se serait exprimée pendant et après la guerre, et ces « éléments nouveaux » recrutés depuis les années 1920 qui se démarquent par leur politisation et leur rejet des principes familistériens. Ce clivage apparaît caractéristique d'une stratégie patronale qui, souvent, s'appuie sur les divisions internes au personnel pour renforcer ses liens avec les travailleurs les plus anciens qui pourraient se sentir menacés par le recrutement d'une nouvelle génération. Gérard Noiriel a, notamment, montré comment le rejet des travailleurs immigrés pouvait, dans certains cas, être ainsi intégré dans le

²⁰⁵ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 155.

²⁰⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1926 et 5 octobre 1930.

²⁰⁷ *L'Exploité*, 28 janvier 1928.

discours paternaliste de certains patrons²⁰⁸. S'il ne s'agit pas, dans le cas du Familistère, de véritables immigrés, il est frappant de noter que le vocabulaire utilisé pour désigner les non-Familistériens relève du champ lexical de l'étranger, comme le symbolise cette surprenante appellation d'ouvriers « du dehors ».

À l'inverse, la gérance considère l'activisme des communistes comme une forme d'ingérence, voire d'intrusion au sein de la communauté familistérienne. Le vocabulaire employé insiste effectivement sur une opposition entre l'intérieur de l'Association – représenté par les valeurs familistériennes, la fidélité à Godin et à l'entreprise – et un extérieur formé d'ouvriers nouveaux venus, peu soucieux des statuts et « intoxiqués »²⁰⁹ par le parti communiste. Le mot d'ordre de grève du 1^{er} août 1929, peu suivi à l'usine, est ainsi considéré par Colin comme « une excitation visant à arrêter la marche normale de [l']affaire dans un but politique »²¹⁰. Le gérant établit également un lien de cause à effet entre l'élection d'une mairie communiste et le déclenchement de la grève de novembre 1929²¹¹. Or, s'il est évident que le succès électoral du mois de mai a contribué à renforcer la campagne menée par la CGTU en faveur d'une augmentation générale des salaires, les témoignages concordent pour affirmer que ce sont en réalité des associés, mécontents de la différence faite entre ouvriers et employés, qui furent à l'origine du mouvement. La municipalité soutient évidemment la grève, mais ne l'a pas directement déclenchée, ce qui n'empêche pas Colin de dénoncer « une tentative de mainmise politique » sur l'entreprise²¹².

Les divisions de l'Association atteignent donc, au cours de la grève de 1929, un niveau extrême dont les ouvriers syndiqués et la gérance se renvoient respectivement la responsabilité. La violence physique qui se manifeste durant ce conflit, pour la première fois depuis la création de l'Association, semble avoir provoqué une prise de conscience de ces divisions et une modification des attitudes de chacun. Si l'opposition entre les militants communistes et la gérance reste toujours aussi forte, tous vont, au cours des années 1930, rechercher un apaisement de ces tensions sociales en restaurant un esprit d'entente et d'unité au sein de l'Association. Pour la gérance, cela passe par le biais d'un discours rassembleur, reposant sur les notions d'autorité, de « collaboration sociale » et sur la mémoire de Godin, tandis que le PCF cherche à intégrer les différents membres de l'Association dans une « conscience de classe » unificatrice.

²⁰⁸ Gérard Noiriel, « Du 'patronage' au 'paternalisme'... », article cité, p. 34. Du même auteur, *Longwy : immigrés et prolétaires, 1880-1980*, Paris, PUF, 1984.

²⁰⁹ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales, op. cit.*, 1943, p. 26.

²¹⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1929.

²¹¹ *Le Matin*, 26 novembre 1929.

²¹² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1930.

III. Conscience de classe contre esprit d'association : à la recherche d'une unité

A. L'autorité morale des chefs

Un discours généralisé

Le terme d'« autorité » est absent du vocabulaire de Louis Colin qui, dans les discours qu'il adresse aux associés, parle relativement peu de lui-même ou de sa conception des relations sociales au sein de l'Association. Peut-être s'agit-il d'une forme de pudeur ou d'une volonté de ne jamais évoquer publiquement les querelles internes au Familistère : si les prises de parole des ouvriers au sein de l'assemblée générale sont systématiquement coupées, c'est aussi le cas de certains passages des discours du gérant. À l'inverse, René Rabaux n'hésite pas à évoquer lors de ces réunions les différents conflits survenus dans l'année, parfois jusque dans les moindres détails. C'est pour lui l'occasion d'exprimer sa vision de ce que devraient être les relations sociales entre ouvriers et direction. Dès son premier discours en 1933, les termes d'« autorité » et de « chef » apparaissent et deviennent rapidement récurrents.

Le recours à ce vocabulaire par René Rabaux semble s'étendre par la suite à l'ensemble des directeurs et conseillers de gérance, même si la préoccupation du respect des ouvriers vis-à-vis de leurs supérieurs est antérieure à l'élection du jeune gérant. Lors de l'expérience du Relèvement, Agathon Prud'homme justifiait déjà son refus de participer à la coopérative ouvrière par le peu de considération qui lui était manifestée : « Il ne me conviendrait pas [...] de courir le risque humiliant de voir l'utilité de ma collaboration discutée. »²¹³ C'est le même souci qui s'exprime plus tard lorsque les conseillers de gérance s'opposent au recrutement du cabinet Wallace Clark pour l'usine de Guise : pour eux, il est nécessaire d'agir « discrètement » et de faire effectuer les modifications « par [leurs] soins, afin d'éviter la déconsidération du personnel de direction »²¹⁴. Une troisième anecdote permet de constater que ce ne sont pas uniquement le gérant et ses conseillers, mais l'ensemble des titulaires de postes de commandement qui manifestent de telles préoccupations : en juillet 1938, les agents de maîtrise déposent auprès de Rabaux une pétition pour protester contre sa décision de ne pas sanctionner l'insubordination d'un ouvrier. Le texte de la dite pétition déplore « un discrédit pour l'autorité de la maîtrise ». Ce à quoi Rabaux répond que « leur pétition est elle-même une remise en cause de l'autorité du gérant »²¹⁵...

²¹³ IISH, FJP, VIII, Lettre de Prud'homme à Mme Prudhommeaux, 29 novembre 1917.

²¹⁴ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 26 août 1936.

²¹⁵ *Id.*, FG 24, séance du 12 juillet 1938.

Dans quel sens faut-il comprendre le terme « autorité » lorsqu'il est ainsi mis en avant par Rabaux et ses cadres ? Définissable comme un droit légitime à commander et à se faire obéir, l'autorité peut en soi recouvrir plusieurs significations. On constate que les directeurs sont essentiellement préoccupés de la reconnaissance de leurs compétences, et du respect professionnel qui doit en découler. Le souci exprimé de leur côté par les agents de maîtrise touche plus à des questions de discipline : ils réclament une sanction afin d'éviter toute contestation de leurs consignes. Qu'en est-il pour l'administrateur-gérant ? Dans ses discours, l'autorité est souvent liée à la stabilité et à la prospérité de l'Association, et opposée aux « critiques », jugées trop fréquentes. Il s'agirait donc moins de respect ou d'obéissance que de confiance – terme lui aussi récurrent : ce que René Rabaux souhaite avant tout, c'est une reconnaissance de la qualité de son jugement. Mais, dans le même temps, le terme « autorité » prend également dans sa bouche une valeur abstraite et morale : lorsqu'il évoque « l'autorité nécessaire des chefs », il s'agit là du respect qui, selon lui, résulte intrinsèquement du principe même de hiérarchie. La forte récurrence du terme, ainsi que du vocabulaire de commandement, dans ses discours semble donc montrer une préoccupation qui s'étend, au-delà du Familistère, à la société en général.

Il n'y a là rien de bien exceptionnel pour l'époque, même si cette mentalité peut surprendre chez le dirigeant élu d'une coopérative ouvrière. Yves Cohen a tout particulièrement montré comment la question du « chef », de l'autorité et du commandement était devenue, au début du XX^{ème} siècle, « une préoccupation collective »²¹⁶ touchant à de nombreux domaines, dont celui de l'entreprise. Très tôt, un lien est établi entre la massification du personnel de certaines usines et la nécessité d'une réflexion autour de la question du commandement. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, le réformateur leplaysien Emile Cheysson souligne « le rôle social de l'ingénieur »²¹⁷. Au début des années 1930, Georges Lamirand, futur secrétaire d'Etat à la Jeunesse sous Vichy, publie un ouvrage au titre similaire, qui rencontre un très vif succès²¹⁸. Mais la crise du Front populaire donne à ces interrogations une portée beaucoup plus vive. En effet, la défaite patronale, représentée à la fois par les occupations d'usines et la signature des accords de Matignon, est vécue par de nombreux chefs d'entreprise comme une humiliation et une déconsidération à la fois d'eux-mêmes et de leurs fonctions. Dans les multiples débats qui éclatent au sein du monde patronal émerge une « aile marchante » qui considère comme la principale cause de cette défaite la trop grande faiblesse des patrons, individuellement et collectivement. Il s'agit de revaloriser la fonction patronale en restaurant le respect dû à l'autorité du chef d'entreprise. Dans cette « aile marchante », on trouve notamment le journal *L'Action patronale*, d'Eugène Schueller, qui use et abuse du vocabulaire militaire afin d'insister sur l'acceptation du patron comme « un vrai

²¹⁶ Yves Cohen, « Les chefs, une question pour l'histoire du XX^e siècle », *Cités*, 2001/2, n°6, pp. 67-83.

²¹⁷ Emile Cheysson, *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Librairie Guillaumin et Cie, 1897.

²¹⁸ Georges Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine*, Paris, Desclée et Cie, 1932, plusieurs fois réédité.

chef »²¹⁹. Le terme de « patronat », qui se généralise à l'époque, possède donc une signification plus autoritaire : c'est dans ce sens qu'il faut d'ailleurs comprendre la décision prise suite à l'été 1936 de modifier le nom de la confédération patronale²²⁰. Venu du journalisme économique, après une thèse consacrée à l'Arsenal de Roanne édifié pendant la guerre par le ministre de l'Armement Albert Thomas, dans lequel il voit la preuve de l'inefficacité industrielle de l'Etat, Claude-Joseph Gignoux, élu en octobre 1936 à la tête de la CGPF, participe lui aussi à ce processus de revalorisation de la fonction patronale en publiant en mai 1937 un texte polémique intitulé *Patrons, soyez des patrons !*²²¹ Destiné essentiellement à convaincre les petits et moyens patrons d'adhérer à leur organisation patronale, cet ouvrage insiste lui aussi sur la position sociale qui doit être celle du chef d'entreprise : « [Sont en jeu] la légitimité du profit et le respect de l'autorité du chef d'entreprise, [ainsi que] la fonction patronale elle-même »²²². Dans cette bataille en faveur de l'autorité patronale, les partisans de l'organisation professionnelle proches de Maurice Olivier jouent eux aussi un rôle important. En 1937, le CCOP publie une « Charte patronale » dont l'article premier est sans appel : « Article 1 : le patron est le chef responsable. Il doit commander et être obéi. ». On notera le lien établi entre commandement, autorité et responsabilité : c'est là également un des points essentiels de la pensée tant de Louis Colin que de René Rabaux sur laquelle nous allons revenir. Enfin, on doit citer également le Centre des jeunes patrons, dont Rabaux est sympathisant sinon adhérent, qui s'est lui aussi donné comme objectif de rendre au patron son autorité et la conscience de sa valeur²²³.

La question de l'autorité du chef d'entreprise est donc une préoccupation que René Rabaux partage avec nombre de ses contemporains et cette thématique contribue à nouveau à montrer la proximité de pensée existant entre Rabaux et les patrons « modernisateurs ». Cependant, s'il n'hésite pas à parler d'« autorité » et de « chefs », Rabaux n'emploie jamais à propos de lui-même le terme de « patron » qu'il réserve aux entreprises capitalistes. Le discours de l'administrateur-gérant est en effet caractérisé à la fois par une proximité évidente avec le discours patronal et en même temps par une prise de distance qui lui permet de légitimer son autorité par des principes différents, propres au Familistère.

Une autorité légitimée

Dans ses travaux, Yves Cohen a montré que cette préoccupation qui se manifeste entre autres au sein du monde patronal remonte en réalité à une période antérieure à la crise

²¹⁹ Ingo Kolboom, *La revanche...*, op. cit., p. 273.

²²⁰ La confédération générale de la *production* française devient confédération générale du *patronat* français.

²²¹ Gilles Richard, « Comment devient-on permanent patronal dans les années vingt ? L'exemple de Claude-Joseph Gignoux », in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *Les permanents patronaux...*, op. cit., pp. 93-108.

²²² Claude-Joseph Gignoux, *Patrons, soyez des patrons !*, cité par Ingo Kolboom, op. cit., p. 327.

²²³ Florent Le Bot, « La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944) », article cité.

économique²²⁴. La question du commandement politique et militaire, amorcée avant 1914 puis exacerbée par le bouleversement de la Première Guerre mondiale, alimente des débats auxquels participent des intervenant aux origines très diverses, parmi lesquels certains militaires comme le futur maréchal Lyautey, qui s'est rendu célèbre en publiant dans la *Revue des deux mondes*, en 1891, un article intitulé « Du rôle social de l'officier dans le service militaire universel », un titre dont s'inspireront ensuite Emile Cheysson et Georges Lamirand, ce dernier étant d'ailleurs proche de Lyautey durant l'entre-deux-guerres. Cette question de l'autorité est l'objet de nombreuses réflexions philosophiques et sociologiques dont les meilleurs exemples restent à ce jour les travaux de sociologues allemands comme Robert Michels et Max Weber²²⁵.

Même si ces notions ont avant tout été conçues à partir d'une réflexion sur le pouvoir politique, elles forment un cadre intéressant pour s'interroger sur la conception de l'autorité de Louis Colin et surtout de René Rabaux, et ainsi mieux percevoir leur compréhension du fonctionnement de l'Association. Peut-on estimer que les gérants jouissent d'une autorité charismatique, telle que la définit Max Weber ? Il est certain que ni Colin ni Rabaux ne possèdent auprès de leurs salariés l'aura de Godin : le Fondateur, dont la mémoire est aussi soigneusement que partiellement entretenue, conserve une image de génie industriel et de donateur bienfaisant dont ne disposent pas ses successeurs. Cependant, les administrateurs-gérants cherchent clairement à valoriser leur image personnelle, voire à se représenter comme les successeurs, et donc les égaux, du Fondateur. Louis Colin voit ainsi sa propre réputation considérablement grandir au lendemain de la guerre du fait de la reconstruction qui tend à lui être individuellement attribuée. Les différentes fêtes organisées pour célébrer la reconstruction le montrent bien : lors de l'inauguration du monument aux morts, Louis Colin reçoit en présent, de la part du personnel, son propre buste. Lors de la remise au gérant de la croix d'officier de la Légion d'honneur, en 1922, le discours prononcé par Florus Lermoyeux, doyen des délégués du personnel, est particulièrement frappant :

*« Votre talent, votre courage, votre énergie, votre bon sens et par-dessus tout votre bon cœur doivent être loués et nous trouvons juste et équitable que vous soyez grandement honoré en raison de tout le bien que vos actions ont produit. [...] Sous votre habile direction, notre Association [...] a presque fini de panser ses plaies. C'est là un résultat dont vous pouvez être fier. »*²²⁶

A plusieurs reprises, Colin est désigné comme le sauveur de l'Association, celui qui lui a permis de renaître de ses cendres : cette image d'homme providentiel répond à un besoin naturel dans une période de profonds bouleversements, comme l'a bien montré un ouvrage fondateur dans

²²⁴ Yves Cohen, « Les chefs, une question pour l'histoire du XX^e siècle », article cité.

²²⁵ Robert Michels, *Les partis politiques : essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, (1914), Réed. Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles, 2009 ; Max Weber, *Economie et société*, 2 vol. (1911-1920), Réed., Paris, Agora, 1995.

²²⁶ *Bulletin de la société de participation aux bénéfices*, 1922, p. 7.

l'analyse de la dimension des mythes politiques dont l'apport peut être repris ici²²⁷. Ce besoin est, de plus, renforcé par la crainte exprimée par plusieurs ouvriers de l'impossibilité d'un retour à la normale voire d'un abandon de l'Association par Colin²²⁸. Il est également encouragé par la gérance elle-même qui met en avant une image de Colin en « second fondateur » par une mise en scène recherchée. Lors de cette « fête de la renaissance » organisée en septembre 1922, on remarque ainsi que la remise à Colin de son buste est liée à l'inauguration de la nouvelle statue de Godin. Le lien établi ce jour-là entre les deux gérants est souligné par la *Notice* publiée par l'Association en 1926 :

*« Cette double manifestation associait dans les mêmes sentiments de sympathie reconnaissante celui qui avait créé la société du Familistère et celui qui l'avait relevée si rapidement après le grand désastre de la guerre. »*²²⁹

Tant par la mise en scène de la fête que dans le compte rendu officiel qui en est fait, la gérance manifeste une volonté explicite d'auréoler Louis Colin de la même autorité morale que le fondateur, en le présentant comme le second « père » de l'Association. Par conséquent, il semble que l'autorité de l'administrateur-gérant soit moins légitimée par le « charisme » personnel de Colin et Rabaux que par la « tradition » d'un pouvoir hérité du fondateur. L'autorité charismatique de Godin rejaillirait ainsi sur ses successeurs, qui mettent en avant leurs liens avec lui : Louis Colin justifie sa position par la volonté exprimée par Godin, sur son lit de mort, de le choisir comme successeur. Quant à René Rabaux, lui-même reconnaît que sa propre élection à la gérance avait été rendue plus facile par « la confiance que pouvaient inspirer [ses] relations quasi-familiales avec les proches de Mme Godin »²³⁰.

Si les deux administrateurs-gérants ne sont pas présentés comme des hommes exceptionnels, tous deux profitent cependant de leur position d'« héritiers » pour s'approprier en partie l'aura du Fondateur. À cette autorité charismatique héritée s'ajoute, toujours selon la terminologie wébérienne, une autorité « rationnelle », reposant sur la loi propre au Familistère, à savoir les statuts de l'Association. Ceux-ci ne désignent pas le gérant comme un « chef », mais comme l'unique responsable de la Société, ce qui est mis en avant par Colin comme Rabaux pour asseoir leur droit à commander. On se souvient que, dès son élection à la gérance en 1897, Louis Colin avait présenté les statuts comme une « garantie réciproque », tant pour les associés que pour le gérant²³¹. Il en est toujours de même dans l'entre-deux-guerres, où ces statuts apparaissent de plus en plus comme une limite posée aux revendications ouvrières : on notera par ailleurs que

²²⁷ Raoul Girardet, *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil, 1986.

²²⁸ Cf *supra* p. 78.

²²⁹ *Notice sur l'ancienne maison Godin*, Guise, Société du Familistère, 1926, p. 104.

²³⁰ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 155.

²³¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1897.

René Rabaux propose la même lecture des conventions collectives, dont « chacun doit se montrer satisfait » sans chercher à les dépasser²³².

Une description posthume de Louis Colin par René Rabaux nous montre bien la façon dont la personne du gérant, ses compétences et les statuts sont tour à tour mobilisés pour justifier « l'autorité du chef » :

*« Louis Colin [fut] le principal artisan de la renaissance [de l'Association]. Bien sûr, il était distant et exigeant, il inspirait le respect général et, dans une certaine mesure, la soumission à un chef dont chacun reconnaissait l'irremplaçable compétence, mais il n'entraînait pas l'affection reconnaissante qu'au surplus il ne recherchait pas. Il avait consacré sa vie à l'Association à laquelle il s'identifiait, et en appliquait rigoureusement les statuts tout en regrettant, en privé, les limites qu'ils apportaient à son autorité. »*²³³

L'autorité de l'administrateur-gérant apparaît donc légitimée à la fois par ses qualités personnelles et par les pouvoirs, et les responsabilités, qui lui sont conférés par les statuts. En revanche, le caractère démocratique de son élection à la tête de l'Association n'est jamais évoqué, alors qu'il aurait pu, au sein d'une véritable coopérative, contribuer à justifier l'exercice d'une autorité. Tout au contraire, les gérants se présentent moins comme des chefs élus par les ouvriers que comme des héritiers de Godin, qui leur aurait transmis sa fonction et ses valeurs. Par conséquent, c'est peut-être l'autorité traditionnelle, troisième de celles distinguées par Weber, relevant du paternalisme, qui apparaît comme la plus importante. Dans l'entre-deux-guerres, l'argumentation qui vise à souligner la générosité et le désintéressement de la gérance prend cependant une signification nouvelle, dans la mesure où elle s'intègre à un discours prônant le dépassement de la lutte des classes et le développement d'une véritable collaboration sociale.

Autorité et esprit de collaboration

Si l'on retrouve dans les discours de la gérance les trois types de légitimation de l'autorité définis par Weber, on peut également y retrouver une prise de position, courante chez le patronat de l'époque, qu'Yves Cohen définit comme une « éthique du commandement »²³⁴. Dans cette optique, l'autorité patronale se mérite : le chef se doit de fournir plus de travail et de faire preuve de plus d'honnêteté, de plus de désintéressement qu'il n'en demande à son personnel. Louis Colin comme René Rabaux s'attachent ainsi à souligner, dans leurs discours, le caractère quasi altruiste de leurs efforts qui ont pour but de préserver les intérêts collectifs de la Société. Les gérants ont le plus souvent recours à des termes collégiaux, évoquant « notre Association », « notre affaire », « nos intérêts ». Ils vont même parfois jusqu'à s'exclure eux-mêmes de l'Association, pour mieux insister sur leur désintéressement et leur engagement vis-à-vis du Bien commun : « les intérêts

²³² *Id.*, 10 octobre 1937.

²³³ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 153.

²³⁴ Yves Cohen, art. cité, p. 74.

que nous avons à sauvegarder sont les vôtres »²³⁵. À l'inverse, en cas de conflit, le « je » du « chef » refait rapidement son apparition. Cette insistance, outre qu'elle contribue à justifier un commandement présenté davantage comme une charge ou une responsabilité que comme un avantage personnel, vise également à convaincre les salariés que l'administrateur-gérant est effectivement un représentant du personnel, à qui les pouvoirs ont été délégués. Le but ultime de cette argumentation est d'obtenir que cette autorité ne soit pas imposée mais comprise et acceptée.

Si les travaux d'Yves Cohen montrent bien le caractère exacerbé que prend après 1936 ce discours de justification de l'autorité patronale, Aimée Moutet s'est de son côté penchée sur une autre tendance développée par certains chefs d'entreprise au lendemain du Front populaire : sans que cela soit incompatible avec une quelconque défense de l'autorité, l'idée d'une « collaboration » ouvrière est de plus en plus valorisée par les patrons partisans de relations sociales apaisées²³⁶. Au-delà du rétablissement d'une nécessaire discipline dégradée par la crise sociale, il apparaît indispensable à ces industriels d'opérer un rapprochement entre directeurs et ouvriers, afin de convaincre ces derniers qu'ils sont, non pas de simples subordonnés, mais des collaborateurs à part entière, acteurs de la prospérité de l'entreprise. S'ils se persuadaient que cette prospérité représente un intérêt, non seulement pour le patron, mais pour l'ensemble des salariés, les ouvriers pourraient manifester plus d'implication dans leur travail, voire dans l'amélioration du rendement. Ce n'est pas autre chose que recherchait William Van Goethem en inventant, chez Arthur Martin, son système d'intéressement aux économies²³⁷ : faire de la diminution du prix de revient un sujet de préoccupation collective qui ne serait pas réservé aux cadres de l'usine. Cette stratégie s'apparente par bien des aspects au paternalisme patronal : il s'agit au fond de proposer aux ouvriers une conception de l'entreprise dans laquelle la lutte des classes serait exclue, remplacée par des rapports sociaux reposant sur la bienfaisance sociale du patron et sur la confiance des ouvriers. Cela suppose de réussir à convaincre les ouvriers de l'inutilité des conflits sociaux et de la bonne foi d'un patronat soucieux à la fois de la prospérité de l'usine et du bien-être de son personnel.

Comment transmettre aux ouvriers une telle conception de l'entreprise ? Pour Auguste Detoef, président d'Alsthom et membre actif de ce patronat « modernisateur » déjà évoqué, ce sera justement en assumant le « rôle social » dévolu au patron. À cette époque, confrontées à la montée du syndicalisme, les organisations patronales encouragent leurs adhérents à développer leurs œuvres sociales dans un but d'apaisement²³⁸, et non plus seulement dans un souci de stabilisation de la main-d'œuvre. Ce « regain d'intérêt pour les œuvres sociales »²³⁹ qui se

²³⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 octobre 1937.

²³⁶ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., pp. 400 et suivantes.

²³⁷ Cf. *supra* p. 78.

²³⁸ Danièle Fraboulet, « Les organisations patronales de la métallurgie française face au syndicalisme communiste dans l'entre-deux-guerres », in Jacques Girault (dir.), *Des communistes en France*, op. cit., pp. 263-278.

²³⁹ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 404.

manifeste dans les années qui suivent le Front populaire ne se retrouve pas au Familistère, où l'on insiste sur le fait qu'il existe déjà un système social complet, lourd et coûteux. Invité à prononcer le discours de clôture du congrès fondateur du Centre des jeunes patrons, Detoef donne sa propre définition de ce rôle social :

« L'aspect social du patron, [...] c'est de faire tout ce qu'il peut, c'est de montrer qu'il fait tout ce qu'il peut pour éviter les licenciements. [...] Prendre des commandes, même sans bénéfices, pour alimenter l'atelier ; réduire, s'il le faut, la durée du travail. [...] Le devoir social est de remplacer la haine par la compréhension, la lutte par l'explication et, parfois, par la transaction. »²⁴⁰

Par un discours mettant en avant ses propres efforts en faveur des ouvriers, le patron pourra les convaincre du caractère commun des intérêts défendus et, ainsi, faire naître dans l'esprit des salariés une « compréhension », généralement résumée à l'époque sous l'appellation d' « esprit de collaboration ». Dans cette stratégie de séduction, les contremaîtres et ingénieurs sont particulièrement sollicités, comme des intermédiaires naturels dans cette nouvelle communication verticale au sein de l'entreprise²⁴¹.

Bien avant 1936, Louis Colin met en application ces conseils : régulièrement, dans ses discours aux associés, le gérant souligne les efforts accomplis en faveur de l'emploi. Ainsi, dès 1927, Colin affirme avoir « fait l'impossible pour ne pas congédier du personnel ». Le ton employé montre bien qu'il s'agit, pour la gérance, d'obtenir une reconnaissance de la part des ouvriers : « Le chômage n'a pas frappé notre personnel, saurez-vous l'apprécier ? »²⁴². Comme le conseille Detoef, Louis Colin met en avant les « sacrifices » acceptés par la gérance : en 1931, il souligne ainsi avoir transmis certaines commandes françaises à la succursale belge qui manquait de travail, uniquement dans le but de préserver les emplois, malgré « des droits de douane importants ». De même, l'année suivante, il affirme avoir fait « travailler à perte », afin de maintenir les salaires. De son côté, René Rabaux préfère mettre en avant le caractère « social » de l'Association, en soulignant systématiquement la différence existant avec les concurrents, qui pratiquent « des salaires extrêmement bas ou des méthodes d'épuration qui les conduisent à renvoyer toute leur main-d'œuvre de moindre rendement » :

« Est-il besoin de vous dire que nous ne pouvons pas avoir une telle conception sociale, mais que de pareils procédés renforcent la position commerciale de ceux qui les appliquent ? »²⁴³

Le but de ces différents discours est de rappeler au personnel – surtout aux associés – tous les privilèges dont ils disposent par rapport au reste de la classe ouvrière, et en même temps de prouver la bonne foi de la gérance, qui fait déjà tout son possible. Ainsi, face aux revendications

²⁴⁰ Journée de rencontre des jeunes patrons, 7 mai 1938, pp. 36-39.

²⁴¹ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 403. Voir également Luc Boltanski, *Les cadres...*, op. cit.

²⁴² Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 4 octobre 1931.

²⁴³ *Id.*, 6 octobre 1935.

des retraités dont la pension a été diminuée, Rabaux déplore que « tous n'[aient] pas pleinement réalisé le souci que nous cause leur situation et les efforts que nous avons faits pour tenter de la rendre moins pénible »²⁴⁴. Si la majorité des industriels s'appuie, pour diffuser ce discours, sur les cadres et notamment les agents de maîtrise, au Familistère la gérance met en avant les associés comme intermédiaires naturels entre la direction et le reste du personnel :

*« Il vous appartient, à vous [les associés], qui devez mieux nous comprendre, de défendre près de l'ensemble du personnel les mesures que nous inspire l'intérêt de l'Association »*²⁴⁵

Le but recherché est bien, comme chez la plupart des industriels qui recourent à de tels discours, de faire naître un « esprit de collaboration », mais sous une forme particulière propre au Familistère. En effet, si le vocabulaire employé par René Rabaux montre une grande proximité avec les thèmes développés par Detoef, on constate en même temps une appropriation spécifique : le terme privilégié est celui d'« esprit d'association ». Ce changement de vocabulaire vise à souligner une différence de taille : si, dans une entreprise « classique », les dirigeants éprouvent la nécessité de modifier leur propre attitude afin de convaincre les ouvriers de la possibilité d'une collaboration, celle-ci est, au Familistère, garantie par les statuts et ne demande donc qu'une prise de conscience de la part des ouvriers. La notion d'intérêt collectif, dont les industriels cherchent à convaincre les ouvriers par des discours, des contreparties sociales ou un intéressement financier, devrait, du point de vue de Rabaux, être au Familistère une évidence, au nom du caractère collectif de la propriété des usines :

*« [Cette agitation sociale] cessera quand chacun sera pénétré du sentiment qu'il ne travaille pas ici pour l'intérêt personnel d'actionnaires étrangers, mais pour le bien collectif de l'ensemble des membres de l'Association, et que l'Association est une assez belle chose pour qu'on s'y dévoue. »*²⁴⁶

En s'appropriant le thème de la « collaboration ouvrière », René Rabaux se contente en réalité de théoriser une conception des rapports sociaux au sein de l'Association que possédait déjà son prédécesseur : à l'instar d'une grande partie du patronat, il s'agit de proposer une vision de l'entreprise capable de dépasser l'idée de la lutte des classes et donc de détourner les ouvriers du marxisme. De façon assez paradoxale, la spécificité sociale de la Société du Familistère devient, dans les discours des gérants, une raison d'exiger une acceptation sans condition de leur autorité : cette utilisation de l'œuvre sociale comme argument pour demander un plus grand dévouement et une plus forte fidélité vis-à-vis de l'entreprise permet d'établir une proximité avec les principes du paternalisme patronal, et ce d'autant plus que, dans l'esprit de la gérance, la collaboration est moins une attitude à obtenir qu'à exiger : pour des coopérateurs, discipline et collaboration sont une obligation morale.

²⁴⁴ CNAM, FG 23, Conseil de gérance, séance du 4 septembre 1936.

²⁴⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1933.

²⁴⁶ *Id.*, 9 octobre 1938.

B. Une union imposée ?

Coopération et discipline

Pour les gérants, le système social privilégié du Familistère – dont ils soulignent régulièrement les bienfaits – entraîne en effet l'obligation morale, pour les ouvriers, d'adopter une attitude de collaboration. *L'Exploité* rend compte, en 1929, d'une conversation entre les élus du Syndicat du travail et Louis Colin qui montre bien cette conception de l'Association :

« Le gérant comprend fort bien que les ouvriers [d'une entreprise classique] exigent d'un patron une augmentation de salaire – le patron se débrouillera comme il le pourra – mais ici, dans une Association ouvrière, on ne peut le faire sans prendre en compte la marche de l'affaire et ses possibilités. »²⁴⁷

Contrairement aux autres ouvriers, les membres de l'Association ont donc, selon la gérance, le devoir de faire preuve de cette « compréhension » – terme également utilisé par Detoef et dont Rabaux fait un usage récurrent – ce qui signifie qu'ils doivent s'approprier le point de vue de la direction. Pour les gérants, c'est même là le principal intérêt de l'élection annuelle des trois conseillers de gérance : le fait d'assister aux réunions du conseil aurait pour mérite de faire percevoir aux associés la complexité des questions à résoudre, et donc l'importance d'une parfaite discipline ouvrière. De façon presque rituelle, René Rabaux remercie lors de l'assemblée générale les conseillers sortants, en soulignant régulièrement cette nouvelle compréhension qui devrait naître du spectacle de la gérance : « S'étant rendu compte des difficultés que nous éprouvons, ils ont bien senti la nécessité d'une union parfaite entre nous. »²⁴⁸

Le discours de la gérance apparaît donc subtilement différent de celui des autres industriels : il s'agit moins, au Familistère, de convaincre les ouvriers que d'obtenir d'eux une collaboration qui est considérée comme un dû. En soulignant les efforts accomplis par la gérance en faveur de l'œuvre sociale – salaires, protection, emplois – la direction se présente en défenseur du Bien commun et se pose en exemple, ce qui lui permet d'attendre des ouvriers une totale « collaboration ». Que faut-il entendre par ce terme ? Suivant les interlocuteurs, il peut aussi bien être défini comme une participation plus intense au bon fonctionnement de l'entreprise ou comme un plus grand respect de l'« autorité patronale ». Chez René Rabaux, il ne s'agit pas de participation ouvrière au sens où Hyacinthe Dubreuil ou même William Van Goethem peuvent l'entendre. Dans un ouvrage qu'il publie en 1943, Rabaux explique ainsi que, pour lui, l'échec des expériences menées par Godin est la preuve de l'incompétence des ouvriers en matière de gestion : il est donc hors de question de leur accorder plus d'autonomie ou de plus grandes

²⁴⁷ *L'Exploité*, 5 janvier 1929.

²⁴⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 7 octobre 1934.

facilités d'initiative²⁴⁹. De plus, l'autonomie qui pourrait être accordée à certains ateliers aurait selon lui pour conséquence de créer des divisions nuisibles à l'esprit maison. Enfin, l'intéressement proposé par Van Goethem aurait tendance, selon lui, à favoriser l'individualisme des ouvriers – chacun se préoccupant de son seul salaire – alors que l'esprit de collaboration repose justement sur une préoccupation collective vis-à-vis de la Société. L'« esprit d'association » évoqué par Rabaux ne suppose donc pas de confier plus de responsabilités aux ouvriers, bien au contraire. Comme Louis Colin déjà avant 1914, Rabaux défend l'idée d'une stricte répartition des rôles au sein de l'entreprise, ne laissant aux ouvriers que la charge d'exécuter.

Puisqu'il ne s'agit pas de partage de responsabilités, la « collaboration » attendue de la part des ouvriers relève strictement de la discipline : pour Rabaux, la « compréhension » des enjeux de la gérance doit les pousser à refuser toute revendication inappropriée et toute critique.

« Je fais appel à votre esprit d'association : nous avons à subir une concurrence qui sera mortelle pour certains constructeurs. [...] Or, nous avons de lourdes charges que les autres n'ont pas ; aussi, nous devons, plus que jamais, pouvoir compter sur toutes les énergies et ne tolérer aucune défaillance. Certains ont pris la déplorable habitude de critiquer les moindres faits de gestion [...]. Tout ceci est générateur de malaises qui peuvent nous affaiblir. Personnellement, il me serait difficile de garder la responsabilité de la gérance en des circonstances aussi délicates si des manœuvres tendant à saper l'autorité des chefs venaient encore me compliquer la tâche. »²⁵⁰

Cette longue citation est très révélatrice de la façon dont s'imbriquent les différents éléments de l'argumentation de René Rabaux. L'œuvre sociale est mise en avant à la fois comme un sacrifice et comme un handicap commercial pour rappeler aux ouvriers leurs devoirs vis-à-vis de l'entreprise : toute critique serait une remise en cause de l'autorité personnelle du gérant dont la position sortirait affaiblie, et avec elle l'ensemble de la Société. C'est là un thème récurrent chez René Rabaux :

« Il est nécessaire que nous ayons plus que jamais l'esprit d'association : toutes les critiques stériles, tous les gestes d'hostilité envers notre administration qui se débat au milieu de difficultés sans nombre, tout ce qui peut amoindrir notre autorité atteint en même temps l'Association. »²⁵¹

La collaboration ouvrière devrait donc essentiellement se manifester par un soutien et une confiance indéfectibles en la gérance, et surtout par le rejet de tout ce qui relèverait de la lutte des classes.

A plusieurs reprises, les gérants mettent en avant les statuts de l'Association pour dénoncer l'inutilité et l'illégalité du syndicalisme ou de la grève au sein du Familistère. Lorsqu'en 1928 les

²⁴⁹ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, op. cit., 1943, p. 12.

²⁵⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 6 octobre 1935.

²⁵¹ Id., 4 octobre 1936.

délégués de la CGTU revendiquent un contrôle ouvrier sur les salaires, Louis Colin répond qu'un tel contrôle existe déjà au sein du conseil de surveillance²⁵². Le syndicat en lui-même n'est pas reconnu par Colin, qui considère que le Syndicat du travail imaginé par Godin rend inutile toute organisation représentative parallèle. De plus, l'affiliation du syndicat à une fédération nationale, elle-même liée à un parti politique, fait de celui-ci un élément extérieur, suspect d'ingérence. Lors de la grève de 1929, Louis Colin explicite ainsi cette incompatibilité présumée entre l'Association et le syndicalisme :

*« Il y a, à la base du mouvement, une erreur. Ils veulent nous faire traiter avec des syndicats politiques. C'est inadmissible. Nos statuts s'y opposent. En entrant dans le Familistère, les ouvriers ont signé un contrat, approuvé des statuts. Ils doivent les respecter. »*²⁵³

L'argument avancé par Louis Colin repose sur l'engagement personnel que signent les membres de l'Association lorsqu'ils sont acceptés comme participants : il ne s'agit pas de leur contrat professionnel, mais d'une sorte de serment coopératif qui, du point de vue de la gérance, prime sur les droits et libertés accordés sur le plan national. Cet engagement comporte notamment un paragraphe essentiel, dans lequel le membre de l'Association reconnaît « qu'élever des prétentions contraires aux règles que [les statuts] renferment serait pour lui une cause d'exclusion de l'Association »²⁵⁴. Cet engagement personnel de tous les membres de l'Association – à l'exception donc des auxiliaires – permet à Louis Colin d'affirmer :

*« Ici, l'Association est de caractère particulier. Il est moralement interdit de faire grève. Vous n'ignorez pas que le capital de la caisse de retraites [...] est de 17 millions »*²⁵⁵. Où trouve-t-on une semblable protection ? »

Il est intéressant de voir que, dans un même discours, Louis Colin dénie tout droit de grève au personnel du Familistère, d'abord au nom des statuts, puis au nom des avantages sociaux dont ils disposent : à l'instar des industriels paternalistes, Colin estime que les bienfaits prodigués par l'entreprise ôtent aux ouvriers le droit moral – voire légal – de se syndiquer ou de faire grève. René Rabaux, de son côté, n'hésite pas à considérer la grève comme une rupture de contrat, en particulier lorsque celle-ci est motivée par des revendications jugées politiques : c'est ce qui justifie les menaces de licenciement contre les ouvriers, notamment lors de la grève avortée du 30 novembre 1938. Mais, de façon plus générale, quel que soit le motif de la grève, René Rabaux considère comme son prédécesseur qu'il s'agit là d'une atteinte au serment prêté par tous les membres de l'Association : en 1937, il affirme ainsi que « seuls peuvent se prévaloir du droit de

²⁵² *L'Exploité*, 5 janvier 1929.

²⁵³ Interview de Louis Colin, *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

²⁵⁴ Exemple d'engagement, conservé dans les papiers personnels de M. Noisette.

²⁵⁵ Louis Colin s'adresse à un journaliste venu l'interroger sur la grève. *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

donner un préavis de grève les membres du personnel ne faisant pas encore partie de l'Association »²⁵⁶.

René Rabaux est donc sur cette question en total accord avec son prédécesseur : le caractère particulier de l'Association doit entraîner chez les ouvriers un « sentiment du devoir » qui implique d'aider la gérance par un travail consciencieux, un soutien sans faille, une stricte discipline et une modération des revendications. Cette attitude espérée définit selon Rabaux le véritable coopérateur : un ouvrier capable de renoncer à ses tendances individualistes pour se dévouer à l'intérêt collectif.

« Ce qu'il faudra, c'est que dans les moments difficiles tous sachent encore se souvenir des bienfaits de l'Association et faire abstraction de leurs intérêts personnels immédiats. Dans une période difficile, les travailleurs d'une verrerie ouvrière qui avaient vraiment le sens de leurs devoirs envers l'entreprise coopérative firent l'abandon d'une partie de leurs salaires²⁵⁷. Nous n'avons encore rien demandé de pareil, mais nous aurions préféré entendre moins parler de [...] toutes sortes d'exigences que les salariés d'usines patronales hésitent à formuler à leurs employeurs, mais que des associés manifestent à l'égard de l'Association qui leur appartient. »²⁵⁸

En tant que coopérateurs, les Familistériens auraient donc comme devoir moral de savoir renoncer aux revendications sociales qui alourdissent le coût du travail et pénalisent l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. L'année précédente, Rabaux avait ainsi remercié les délégués du personnel pour leur modération et leur respects des statuts, estimant qu'en agissant ainsi ils avaient prouvé qu'ils étaient « à la fois des syndicalistes et des coopérateurs ». Louis Colin, bien que beaucoup moins disert que son successeur sur le sujet, estimait également que les ouvriers auraient dû se montrer capables de renoncer à certains de leurs droits sociaux lorsque la prospérité de l'entreprise en dépendait :

« [Puisque] l'intérêt particulier basé sur un droit légal ou statutaire refus[e] de s'effacer devant l'intérêt général, cette leçon nous conduira à l'avenir à appliquer la loi ou les statuts dans tout ce qu'ils peuvent avoir de choquant. »²⁵⁹

Comment de tels discours sont-ils reçus par les ouvriers ? En ce qui concerne les éléments syndiqués ou sympathisants communistes, c'est-à-dire essentiellement les auxiliaires, il est évident que ces arguments sont mal accueillis : à la mise en avant par Rabaux de la priorité qui doit être accordée à la prospérité de la Société, ils opposent l'enrichissement personnel de la direction, plus intéressée par de forts bénéfices que par de hauts salaires. Ainsi, en 1934, *L'Exploité* dénonce l'argumentaire du gérant : « Trompant ses auditeurs sur ses sentiments et ses buts, [Rabaux] fit

²⁵⁶ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 22 juin 1937.

²⁵⁷ Allusion aux ouvriers de la Verrerie ouvrière d'Albi qui, effectivement, acceptèrent pendant plusieurs mois de travailler pour des salaires très réduits afin de faciliter les débuts de leur coopérative. Voir les travaux déjà cités de Rolande Trepép, de Marie-France Brive et de Roger Loubet.

²⁵⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

²⁵⁹ *Id.*, 4 octobre 1931.

appel au dévouement, à la collaboration de tous pour que continue l'œuvre de Godin ! »²⁶⁰ Cependant, tous les membres de l'Association ne rejettent pas ce discours de la gérance, que l'on retrouve également dans les brèves allocutions prononcées chaque année par les conseillers de surveillance. Si la plupart de ces discours sont très courts et se contentent de rappeler certains résultats économiques, on voit apparaître lors des années 1930 des appels à l'union. En 1935 et 1936, notamment, les conseillers de surveillance témoignent avoir assisté aux efforts prodigués par Rabaux pour « procurer le plus de travail possible » ou « résoudre les problèmes posés par les réformes sociales », et concluent :

*« Notre gérant devra plus que jamais demander discipline et collaboration ; vous ne les lui refuserez pas, il est urgent de rassembler autour de lui nos bonnes volontés. »*²⁶¹

Une partie au moins des ouvriers se sont donc approprié le raisonnement de la gérance, et l'idée d'un nécessaire dévouement envers l'Association. Cette appropriation se fait d'autant plus aisément parmi les Familistériens qu'elle ne repose pas uniquement sur des discours sévères et réprobateurs, mais aussi sur le souci de préserver une harmonie interne, dans le souvenir du Fondateur.

Rassemblement et solidarité

Au Familistère, le besoin de présenter au monde une image d'harmonie, d'entente et de fraternité apparaît comme un souci constant. On se souvient que les statuts imposent d'éviter « le scandale d'un procès entre membres d'une Association ». Chaque grève, et notamment celle de 1929, est perçue comme un « discrédit pour l'œuvre de Godin »²⁶², la presse n'hésitant pas à évoquer le fantôme du Fondateur, confronté à « ces luttes fratricides, lui qui avait légué son œuvre à des collaborateurs, ses amis »²⁶³. Si la mémoire du fondateur de l'Association est régulièrement invoquée pour dénoncer les perturbations provoquées essentiellement par la montée du communisme auprès des auxiliaires, elle apparaît également comme un outil fondamental de rassemblement, notamment au cours de grandes cérémonies organisées par la gérance au cours de l'entre-deux-guerres.

Au lendemain de la guerre, plusieurs célébrations plus ou moins importantes sont organisées au Familistère dans le but principal de souligner le succès de la reconstruction. La reprise de l'activité industrielle est, comme nous l'avons vu, marquée officiellement lors d'une première coulée de fonte à laquelle sont conviés le sous-préfet de Vervins et des représentants de

²⁶⁰ *L'Exploité*, 7 avril 1934.

²⁶¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 octobre 1935.

²⁶² *Id.*, 5 octobre 1930.

²⁶³ *L'Œuvre*, 28 novembre 1929.

la Reconstitution industrielle²⁶⁴. Mais c'est en septembre 1922 qu'une véritable cérémonie, baptisée « Fête de la Renaissance », est organisée. Cette célébration rend hommage à la personne de Louis Colin, considéré comme le principal acteur de la reconstruction, à l'occasion du 25^e anniversaire de son accession à la gérance. Elle célèbre ensuite le succès de cette reconstruction, symbolisée par l'inauguration de la nouvelle statue de Godin, fondue en remplacement de celle volée par les Allemands. Enfin, cette fête vise à rendre hommage aux membres de l'Association morts pendant la guerre, dont les noms sont inscrits sur un monument aux morts privé, inauguré ce même jour. Celui-ci a été confié aux frères Joël et Jan Martel, dont les différentes œuvres, notamment en Vendée, sont marquées par une approche pacifiste du conflit²⁶⁵. Le monument du Familistère n'a pas été choisi au sein d'un catalogue, mais apparaît bien comme une commande particulière aux artistes qui se sont inspirés des grands principes de l'Association²⁶⁶. C'est d'ailleurs, dans leur carrière, la seule fois qu'ils travaillent pour une entreprise : tous leurs autres monuments commémoratifs de la guerre leur sont commandés par des communes, comme celle de Guise qui fait ériger en 1929 un monument en hommage à la V^{ème} armée, protectrice de la ville en 1914²⁶⁷. Le monument est organisé autour d'un personnage central encadré par deux bas-reliefs : le personnage, un poilu sans armes, a le visage tourné vers la droite, en direction de la ville de Guise. Ses bras légèrement écartés semblent protéger les deux bas-reliefs placés derrière lui. À gauche, trois femmes veillent sur des enfants, avec au second plan deux vieillards et en arrière-plan le Familistère lui-même. Tous affichent des visages affligés. À droite, le bas-relief montre un groupe d'ouvriers mouleurs au travail. L'ensemble peut être analysé comme la mise en avant du soldat-ouvrier qui, par son travail ou par son sacrifice patriotique, se consacre à la protection des plus faibles. On peut également y voir une allégorie du deuil et de la reconstruction, rendue possible grâce au sacrifice et à la victoire française. Les valeurs du travail ouvrier, de la famille et de la patrie sont ainsi mises en valeur : repris bien plus tard dans le triptyque vichyste, ces thèmes apparaissent au lendemain de la guerre comme des valeurs essentielles, fréquemment mises en avant dans les monuments aux morts, car capables de rassembler les survivants dans une mémoire et une volonté communes²⁶⁸.

Cette Fête de la Renaissance établit donc un lien entre Godin, qui a construit une œuvre visant à protéger et émanciper les ouvriers et leurs familles, les poilus qui ont donné leur vie pour préserver cette œuvre, et Louis Colin qui a su la reconstruire. L'attachement de tous les Familistériens envers leur lieu de vie est ainsi renforcé au cours d'une cérémonie qui permet un rassemblement communautaire et l'oubli des dissensions qui ont pu naître au cours de la guerre.

²⁶⁴ *L'Avenir de Guise*, 17 août 1919.

²⁶⁵ Bruno Foucart et alii, *Joël et Jan Martel, sculpteurs 1896-1966*, Catalogue d'exposition, Paris, Gallimard, 1996.

²⁶⁶ Voir photographies en annexe n° 38.

²⁶⁷ Bruno Foucart et alii, *Joël et Jan Martel, op. cit.*, p. 23.

²⁶⁸ Annette Becker, *Les monuments aux morts, Mémoire de la Grande Guerre*, Paris, Errance, 1988 ; Antoine Prost, « Les monuments aux morts. Culte républicain ? Culte civique ? Culte patriotique ? », in Pierre Nora (dir.), *Les lieux de mémoire. Tome I : La République*, Paris, Gallimard, 1984, pp. 195-228.

La *Notice* publiée en 1926 pour présenter officiellement la Société insiste par ailleurs sur cet attachement du personnel vis-à-vis de l'entreprise en offrant un récit tronqué de l'épisode du Relèvement, considéré comme la preuve des « liens qui unissent les membres de l'Association ».

Dans cette volonté de minimiser les querelles et d'appeler les ouvriers familistériens à l'union, la mémoire du Fondateur apparaît comme un instrument particulièrement efficace. C'est autour de cette mémoire qu'en 1917, pour la première fois depuis 1914, les Familistériens réfugiés s'étaient réunis pour commémorer le centenaire de la naissance de Godin, sous l'égide de la famille Prudhommeaux²⁶⁹. Ces derniers, malgré leur éloignement progressif de l'Association, demeurent aux yeux des Familistériens les principaux héritiers de Godin, et les garants de sa mémoire : on constate, à la lecture de la correspondance des Prudhommeaux, que ceux-ci en appellent également au souvenir de Godin pour maintenir une harmonie entre les membres de l'Association. Le fait que cette mémoire soit essentiellement utilisée afin d'encourager le rassemblement des Familistériens dans un dévouement commun vis-à-vis de l'Association explique que le nom de Godin soit tout particulièrement invoqué lors des périodes de crise ou de difficultés. Dans la période qui suit la célébration de la reconstruction, l'Association n'organise plus de cérémonies aussi importantes : les années de prospérité restent donc uniquement rythmées par les rituelles Fêtes du travail et de l'enfance. Louis Colin affirme même avoir refusé de célébrer en 1930 le 50^e anniversaire de la fondation de l'Association, afin de marquer son mécontentement face au mouvement de grève de 1929 et face à la hausse des dépenses sociales qu'il juge provoquée par les fraudes à la mutualité²⁷⁰. C'est à partir de l'époque du Front populaire que l'on voit réapparaître ces grandes fêtes, dans lesquelles la mémoire de Godin joue un rôle fondamental. En 1937, c'est, nous l'avons vu, Charles Fourier qui est célébré au Familistère, à l'initiative de l'Alliance coopérative internationale : pour la gérance, qui a accepté d'accueillir cette manifestation, cette cérémonie avait pour but « la glorification de Godin et de son œuvre »²⁷¹. L'année suivante, l'Association retrouve l'habitude de célébrer son Fondateur : le 15 janvier, est commémoré le 50^e anniversaire de sa mort, tandis qu'au mois de mai est érigée une stèle « voulue par les membres de l'Association pour marquer leur fidélité au souvenir du fondateur »²⁷². Enfin, à la veille de la guerre, l'Association se préparait à fêter le centenaire de la fondation de l'usine de Guise²⁷³.

René Rabaux semble donc, plus que son prédécesseur, chercher à rassembler les Familistériens par le biais de cérémonies commémoratives destinées à renforcer l'union de tous dans le souvenir de Godin. Cette pratique festive s'intègre à l'argumentaire développé par le jeune

²⁶⁹ Commémoration dont le récit est publié par la revue *La paix par le droit* (juillet 1917), à laquelle Prudhommeaux collabore. IISH, FJP, Dossier n° X.

²⁷⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1930.

²⁷¹ *Id.*, 10 octobre 1937.

²⁷² *Id.*, 9 octobre 1938.

²⁷³ *Id.*, 14 janvier 1940.

gérant pour obtenir de son personnel soutien et discipline : pour lui, en effet, c'est le caractère unanime de l'attachement à Godin qui permet « d'espérer [en] une collaboration totale de tous »²⁷⁴. Les demandes de « collaboration » de Rabaux semblent ainsi répondre à l'appel à l'harmonie et à l'unité inscrit sur le mausolée de Godin :

« Venez près de cette tombe lorsque vous aurez besoin de vous rappeler que j'ai fondé le Familistère pour l'Association fraternelle. [...] Que mon souvenir soit pour vous un sujet de fraternelle union. ».

Pour le gérant, la discipline et le respect de l'autorité des chefs – éléments indispensables à la collaboration ouvrière – doivent être perçus comme un moyen de respecter les souhaits du Fondateur en soutenant la gérance dans ses efforts pour faire prospérer l'entreprise. Cet aspect de l'argumentaire de René Rabaux est adopté également par une partie des associés, comme le montre cet extrait du discours des conseillers de surveillance élus en 1937 :

*« La commémoration [...] de la mort de notre Fondateur nous a trouvés tous réunis dans une même pensée de gratitude et de vénération devant son mausolée. L'hommage que nous lui avons rendu avec une ferveur unanime nous fait une obligation d'assurer à [ses idées] une longue continuité, [...] et le meilleur moyen d'y parvenir est de grouper nos bonnes volontés et nos efforts autour [du gérant]. »*²⁷⁵

De plus, René Rabaux apparaît, plus que son prédécesseur, conscient des tensions internes et du sentiment d'injustice ressenti par les auxiliaires qu'il n'attribue pas à une « jalousie », contrairement à Colin. Dans son souci d'obtenir cette « collaboration » qui lui apparaît comme garante de paix sociale, Rabaux souhaite encourager un véritable rassemblement, non seulement des Familistériens, unis par leur mode de vie, mais de l'ensemble du personnel. Pour cela, il prend au cours des années 1930 une série de mesures plus ou moins symboliques visant à instaurer une plus grande solidarité entre membres de l'Association, quels que soient leurs statuts. Ainsi, en 1937, Rabaux impose aux « employés »²⁷⁶ une cotisation supplémentaire à la société de secours mutuel afin de compenser les avantages sociaux supérieurs qui leur sont garantis par leur convention collective : « Dans une association ouvrière comme la nôtre, il ne serait pas moral qu'une catégorie de travailleurs, coopérateurs au même titre que [les employés] fasse en quelque sorte les frais des avantages supplémentaires réclamés par ceux-ci. »²⁷⁷. Les efforts du gérant ne se limitent pas à rapprocher employés et ouvriers, mais visent surtout à réduire les tensions subsistant entre Familistériens et ouvriers « du dehors ». Dès 1936, Rabaux met fin à une ancienne tradition, contestée depuis longtemps par les communistes : lors de la Fête de l'enfance, seuls les enfants du Familistère avaient le droit de participer au spectacle, à la remise des prix et aux jeux de l'après-midi, ce que les syndicalistes vivaient comme une habitude « rétrograde » destinée à

²⁷⁴ *Id.*, 9 octobre 1938.

²⁷⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

²⁷⁶ Rappelons que, dans le vocabulaire de Rabaux, il s'agit de tous les salariés non ouvriers : employés de bureau, techniciens, ingénieurs.

²⁷⁷ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séances des 23 février et 2 mars 1937.

entretenir « l'orgueil et l'égoïsme » des enfants familistériens²⁷⁸. En autorisant en 1936 les enfants «du dehors» à participer aux jeux, la gérance manifeste (selon les communistes) un « esprit de conciliation » qui rejoint la volonté d'apaisement social également exprimée par le parti communiste local²⁷⁹ : pour la première fois depuis des années, les délégués communistes du Syndicat du travail acceptent de siéger au côté du conseil de gérance lors de cette Fête de l'enfance. Enfin, Rabaux semble conscient de la nécessité de rétablir au sein de l'Association un espoir d'ascension sociale en rompant avec la tradition d'hérédité des titres de Familistérien et d'associé : lorsqu'en 1938 certains logements du Familistère deviennent vacants, il affirme sa volonté d'y faire entrer de nouvelles familles, choisies sur des critères de « qualités personnelles, services rendus et importance de l'emploi [occupé à l'usine], et non d'hérédité »²⁸⁰.

Dans le discours des deux gérants, la fidélité au souvenir de Godin, le respect des statuts, le dévouement vis-à-vis de l'intérêt collectif sont autant d'éléments argumentatifs visant à développer chez les ouvriers du Familistère un « esprit de collaboration » présenté comme spécifique à l'Association, malgré l'utilisation de cette rhétorique par beaucoup d'autres industriels. L'argumentation passe par ces discours, tout autant que par des menaces de sanctions ou des pratiques festives destinées à rendre la sociabilité familistérienne moins exclusive. Néanmoins, même si la fin des années 1930 semble marquée par un certain apaisement des tensions entre ouvriers, les ouvriers «du dehors» conservent le sentiment de ne pas faire partie intégrante de la communauté familistérienne. Face à ce phénomène, la sociabilité communiste peut apparaître comme une alternative permettant d'offrir aux ouvriers de la ville – voire aux associés eux-mêmes – le sentiment d'appartenir à la fois au Familistère et à la classe ouvrière dans son ensemble, malgré quelques incompatibilités idéologiques.

C. La sociabilité communiste, une alternative ?

Deux sociabilités rivales

Si les fêtes organisées par l'Association, qu'elles soient rituelles ou exceptionnelles, contribuent à renforcer les liens unissant les habitants du Palais social, il en est de même pour les différentes sociétés de loisirs du Familistère qui conservent dans les années 1920 le même fonctionnement et la même forme que lors de leur constitution par Godin. René Rabaux, encore une fois, rompt avec la tradition en manifestant un intérêt marqué pour l'organisation des loisirs de l'ensemble du personnel, et non plus seulement des Familistériens. Caractéristique du patronat de l'époque, cet intérêt évoque l'interventionnisme des industriels paternalistes qui, en cherchant à occuper le temps libre de leurs ouvriers, cherchent non seulement à renforcer leur attachement à

²⁷⁸ *L'Exploité*, 12 septembre 1936.

²⁷⁹ Cf *infra* p. 78.

²⁸⁰ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 30 septembre 1938.

l'entreprise, mais aussi à les détourner du parti communiste et de ses propres institutions de loisirs.

Si l'on observe les sociétés familistériennes au prisme de la distinction généralement effectuée par les historiens entre les sociétés « neutres » et les sociétés « affinitaires »²⁸¹, on est bien obligé de les considérer comme des sociétés affinitaires de type patronal, malgré l'absence au Familistère de patron au sens strict. En effet, bien que juridiquement distinctes de l'Association, elles sont en réalité en grande partie financées par elle. De plus, la presse d'avant-guerre qui évoque régulièrement tel ou tel spectacle ou compétition nous permet de savoir que le président de chaque société était, au moins jusqu'en 1914, systématiquement un directeur de service, membre du conseil de gérance. Aucun document n'interdit l'adhésion à ces sociétés de non-familistériens membres du personnel, puisqu'elles ont été fondées à une époque où la quasi-totalité du personnel logeait au Palais social. Dans la pratique, cependant, il semble bien qu'il s'agisse de sociétés exclusives, réservées aux habitants du Familistère. En l'absence d'archives propres à ces sociétés, on ignore leur importance : ni leur budget, ni le nombre des adhérents n'ont été conservés. À la lecture de la presse ou des discours des gérants, il semble que la fanfare – ou harmonie – et la société de gymnastique soient les plus fréquentées et continuent au cours de l'entre-deux-guerres de participer à des spectacles, cérémonies et compétitions. Néanmoins, le vieillissement de la population familistérienne, caractérisé à la fois par l'augmentation des retraités et la diminution des enfants, laisse supposer un nombre de participants de plus en plus réduit. C'est la *Notice* publiée par l'entreprise en 1926 qui nous informe de la reconstitution à l'identique des sociétés de loisirs : on retrouve donc la société de musique, celle de gymnastique, celles de tir à l'arc et de tir à la carabine. Ce tableau nous permet de constater qu'il s'agit avant tout d'activités traditionnelles propres à la région, fort éloignées des activités sportives modernes qui connaissent, au cours de l'entre-deux-guerres, un engouement croissant²⁸². La raison de l'absence du cyclisme ou du football, par exemple, peut être recherchée du côté des convictions personnelles de Louis Colin qui, dans l'un de ses discours condamnant la décadence morale de ceux qui cèdent à la facilité, dénonce également les « excès de sport », qui ne devrait être pratiqué que « raisonnablement », dans le but de préparer le corps au travail²⁸³. Lors de l'assemblée générale de 1924, il réproouve ainsi la tendance des plus jeunes à « abuser » du sport, au détriment d'autres loisirs comme la musique²⁸⁴.

²⁸¹ Karen Bretin-Maffioletti, « Les loisirs sportifs en milieu de grande industrie : sport, patronat et organisations ouvrières au Creusot et à Montceau-les-Mines (1879-1939) », *Le Mouvement social*, janvier-mars 2009, pp. 49-66.

²⁸² Patrick Clastres et Paul Dietschy, *Sport, culture et société en France : du XIXe siècle à nos jours*, Paris, Hachette supérieur, 2006 ; Philippe Tétart, *Histoire du sport en France. Tome 1 : du Second Empire au régime de Vichy*, Paris, Vuibert, 2007.

²⁸³ Colin, discours à la fête de l'Enfance, *L'Avenir de Guise*, 24 août 1925.

²⁸⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 5 octobre 1924.

René Rabaux, dès son élection, apparaît beaucoup plus préoccupé que son prédécesseur de « favoriser une utilisation saine et agréable des loisirs »²⁸⁵. En 1935, en même temps qu'il institue des cours professionnels pour les jeunes employés, il « suscite la création d'un groupement de joueurs de cartes et d'une équipe de basket-ball ». Rompant avec les jeux traditionnels des anciennes sociétés, ces groupes semblent répondre à une demande, ou en tout cas contribuer à coordonner des pratiques ludiques préexistantes. S'agit-il de sociétés réservées aux Familistériens ou ouvertes à l'ensemble du personnel ? Rabaux ne le précise pas. Cet intérêt pour les loisirs ouvriers semble se renforcer dans les années suivantes : cette fois, dans la ligne de l'évolution due à la politique du Front populaire²⁸⁶, c'est bien l'ensemble du personnel qui est concerné par le souci du gérant de créer « de saines distractions », afin d'occuper le temps libre supplémentaire dégagé par la loi sur les 40 heures. En 1938, la gérance constitue un comité local de loisirs qui permet à l'Association de développer de nombreuses nouvelles activités : « tourisme populaire », « loisirs familiaux », séances de cinéma, tennis, modélisme de maquettes d'avions, etc.

Contrairement à son prédécesseur, Rabaux estime donc de sa responsabilité de coordonner et d'organiser des loisirs « sains » pour l'ensemble du personnel. Les loisirs représentent ainsi un enjeu très différent de ce qu'ils étaient pour Godin : pour le Fondateur, l'apparition de sociétés de loisirs, qu'il espérait autogérées et d'initiative ouvrière, étaient la preuve de l'existence d'un lien fort entre les habitants du Palais social et d'une volonté d'agir dans un but commun. Désormais, ce sont d'autres buts qui sont poursuivis, et tout d'abord celui d'apaiser les relations entre Familistériens et ouvriers «du dehors» en instituant plus de mixité sociale dans la sociabilité ludique. C'est aussi à cette époque que Rabaux décide d'ouvrir les jeux de la Fête de l'enfance aux enfants des ouvriers «du dehors», dans un « geste de conciliation »²⁸⁷. De plus, cette organisation des loisirs ouvriers par la gérance vise à garantir une utilisation « saine » du temps libre : le terme est plusieurs fois utilisé par Rabaux. En l'absence d'évocation plus précise, il est difficile d'établir les objectifs du gérant qui, comme pour la majorité des politiques patronales de l'époque, peuvent être divers²⁸⁸ : le sport est-il, pour lui, un moyen de renforcer la camaraderie entre salariés ? S'agit-il de développer l'esprit d'équipe, ou la discipline ? Sans doute s'agit-il aussi, comme le comité scout créé par Rabaux à la fin des années 1920, de « soustraire les jeunes gens aux influences regrettables », c'est-à-dire communistes, qui les menacent.

En effet, cette sociabilité d'origine patronale cohabite, au cours de l'entre-deux-guerres, avec les organisations de loisirs constituées très tôt par le parti communiste de Guise. Au cours des années 1920, l'association sportive de la ville, baptisée « Union sportive guisarde », prend une

²⁸⁵ *Id.*, 6 octobre 1935.

²⁸⁶ Suzanne Trist, « Le patronat face aux loisirs ouvriers : avant 1936 et après », *Le Mouvement social*, N° 150, Janvier-mars 1990, pp. 45-57. Voir également Pascal Ory, *La Belle illusion. Culture et politique sous le signe du Front populaire 1935-1938*, Paris, Plon, 1994, pp. 713-789.

²⁸⁷ *L'Exploité*, 12 septembre 1936.

²⁸⁸ Paul-André Rosental, « Sport : du contrôle social à l'image de la performance », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons de France, op. cit.*, pp. 917-920.

coloration affinitaire en modifiant son nom : la nouvelle « Union sportive ouvrière guisarde » (USOG) fait désormais partie des associations qui sont explicitement coordonnées par le parti communiste. Les activités proposées sont à l'opposé de celles qu'offre le Familistère à la même époque : cyclisme, football, basket-ball. En outre, on sait qu'au début des années 1920 sont apparues à Guise des Jeunesses communistes qui disparaissent rapidement des archives ou de la presse : se sont-elles fondues dans l'USOG ? Cela paraît probable, dans la mesure où l'USOG se présente elle-même comme une organisation de jeunesse, ouvrière et révolutionnaire, comme le montre son hymne, chanté sur l'air de *La Jeune Garde* :

« Nous sommes de Guise la Rouge,
Nos pères sont des ouvriers,
Notre patelin est rouge,
Et nous sommes organisés !
Nous faisons du sport pour nous distraire,
Mais sans oublier que la vie,
Que la vie des jeunes prolétaires,
Est loin d'être le paradis ! »²⁸⁹

Bien que l'influence communiste ne fasse aucun doute, l'USOG est ouverte à tous les ouvriers et enfants d'ouvriers : c'est l'appartenance à la classe sociale, et non l'adhésion aux idées du PC, qui est présentée comme la principale condition d'entrée. L'association sportive apparaît par conséquent ouverte à la fois aux ouvriers «du dehors», principale cible du parti, mais aussi aux jeunes Familistériens qui y trouvent des activités plus modernes et physiques qu'au sein du Palais social. Il est donc probable que les sympathisants socialistes, décrits comme nombreux au Familistère en dépit de la disparition, au vu des archives, de la section SFIO, aient été accueillis au sein de cette organisation sportive. *L'Exploité*, par ailleurs, n'hésite pas à parler d'« organisation de classe ». Cherchant à attirer l'ensemble des ouvriers de la ville, quel que soit leur lieu de vie, l'USOG se pose explicitement en rivale des autres associations existant en ville : le même reproche de militarisme est adressé par *L'Exploité* aux Eclaireurs de France de Rabaux et à la société de gymnastique du Familistère qui, malgré son patronyme « La Pacifique », prépare les jeunes à l'obtention du brevet de préparation militaire²⁹⁰.

La question des loisirs ouvriers devient bien, au cours de l'entre-deux-guerres, l'enjeu d'une rivalité entre la gérance du Familistère et le parti communiste. Si Louis Colin ne semble pas s'apercevoir, ou se préoccuper, de l'attraction exercée par cette sociabilité sportive sur les jeunes ouvriers de la ville, René Rabaux cherche quant à lui à détourner l'ensemble du personnel de cette « influence » en multipliant les activités ludiques encadrées par l'entreprise. Mais la rivalité entre le Familistère et le parti communiste ne se limite pas à l'encadrement des loisirs : l'ensemble de

²⁸⁹ *L'Exploité*, 14 septembre 1935.

²⁹⁰ *Id.*, 16 juin 1928.

l'activité militante du parti cherche à offrir aux ouvriers un sentiment d'intégration dans un mouvement social national et international dépassant largement la communauté familistérienne.

Sociabilité militante et « communisme de solidarité »

Les pratiques militantes du parti communiste de Guise s'intègrent dans un schéma classique, s'inspirant apparemment du modèle offert par la région ardennaise toute proche. Selon Jean-Paul Molinari, les principales activités du PCF ardennais sont en effet :

« un affichage fréquent à l'usine, la vente hebdomadaire de *L'Exploité*, [...]des séances de cinéma organisées par les Amis de l'URSS, [...]et des clubs sportifs, composés de jeunes. »²⁹¹

Chacune de ces pratiques se retrouve dans la ville de Guise, qui comporte effectivement une « Association des amis de l'URSS » à l'audience, semble-t-il, assez limitée, mais dans laquelle on retrouve certains des principaux militants du Familistère, notamment André Patat. On notera également qu'en plus des moyens d'action précédemment cités, le PC de Guise a constitué en 1933 un club de radiophonie, destiné à encourager les écoutes collectives de la radio soviétique, à l'occasion (peut-on supposer) de grandes cérémonies ou discours²⁹².

Pris dans son ensemble, le militantisme communiste à Guise met en avant un petit nombre de grands principes autour desquels s'organisent à la fois discours et manifestations : la défense des intérêts ouvriers, le pacifisme et la lutte contre le fascisme. Les deux derniers thèmes apparaissent tout particulièrement fédérateurs, et ce pour de nombreuses raisons : le souvenir de la Grande Guerre entraîne chez les anciens combattants comme chez les civils une tendance au pacifisme caractéristique de la période²⁹³. De plus, le refus de la guerre est suffisamment consensuel à gauche pour permettre au PC de rassembler, dans ses manifestations pacifistes, une audience supérieure à ses simples sympathisants. Enfin, ce thème possède un caractère universel qui dépasse le cadre du Familistère : les privilèges liés à l'Association, qui sont selon la gérance censés dispenser les Familistériens de s'impliquer dans un mouvement revendicatif, ne s'opposent pas à une prise de position aussi générale. Pour ce qui est du PCF de Guise, au-delà de ses dénonciations du militarisme des autres sociétés sportives, c'est au travers de son association d'anciens combattants, affiliée à l'ARAC, que son pacifisme s'exprime. Evoquée pour la première fois en 1925, la section locale de l'ARAC concentre son activité militante sur la lutte contre l'autre association d'anciens combattants de la ville, affiliée quant à elle à l'Union nationale des combattants. Les manifestations commémoratives organisées par celle-ci sont fréquemment perturbées par l'ARAC, qui dénonce le caractère trop peu pacifiste de ces cérémonies : ainsi, en

²⁹¹ Jean-Paul Molinari, *Les ouvriers communistes : sociologie de l'adhésion ouvrière au PCF*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 92.

²⁹² ADA, 1 M 16, Rapport du préfet de l'Aisne au ministre de l'Intérieur, 20 août 1935.

²⁹³ Antoine Prost, *Les anciens combattants et la société française 1914-1939*, 3 volumes, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977 ; Yves Santamaria, *Le pacifisme, une passion française*, op. cit.

1926, c'est en quasi-catimini que l'UNC célèbre l'anniversaire de la bataille de Guise de 1914, craignant les « troubles que pourrait causer une association communiste quelconque »²⁹⁴.

Pour les communistes de l'époque, il n'y a pas loin du pacifisme à l'antifascisme, tant le terme de « fascisme » est utilisé dans une acceptation vague, désignant dans leur ensemble les partisans d'un pouvoir fort, de la guerre, voire du capitalisme. De la même façon que le goût de René Rabaux pour le respect de l'« autorité des chefs » lui vaut des accusations de fascisme, les manifestations de l'UNC lui valent d'être montrée du doigt par le Comité de lutte contre le fascisme et la guerre, constitué sous la présidence de Lamart, maire communiste de la ville. Composé de militants communistes et socialistes, celui-ci n'hésite pas à organiser, le 14 juillet 1934, une contre-manifestation destinée à dénoncer le caractère « chauvin » du défilé prévu par l'UNC, auquel René Rabaux, fraîchement élu administrateur-gérant, participe officiellement : une fois encore, l'opposition de principes entre le gérant et ses ouvriers communistes dépasse le simple cadre de l'usine. L'antifascisme apparaît, au plan national et international, comme « une des principales composantes »²⁹⁵ du mouvement ouvrier communiste, au point d'être considéré par certains historiens comme indissociable de celui-ci²⁹⁶. À Guise comme à Paris, c'est bien la peur partagée d'une menace fasciste imminente qui pousse la base militante du PCF et de la SFIO à revendiquer une unité dans la lutte, unité qui prend forme en 1935 dans le cadre du Front populaire. Ainsi, le 14 juillet 1935, alors qu'à Paris la formidable manifestation organisée par la gauche débouche sur la prestation du célèbre serment antifasciste²⁹⁷, à Guise une manifestation similaire est organisée, à la fin de laquelle le maire Lamart prononce un discours très révélateur de l'état d'esprit des militants :

*« Si un jour, ou une nuit, vous entendez le clairon sonner en ville [...], cela voudra dire que l'heure est grave, que le moment d'agir est arrivé, car il faudra vaincre le fascisme et se grouper autour des chefs des organisations de façon à refouler les fascistes. »*²⁹⁸

L'abandon par le PCF de la tactique « classe contre classe » en faveur d'une alliance antifasciste, appliquée à Guise lors des élections municipales de 1935, permet localement d'apaiser certaines tensions et de rassembler les ouvriers du Familistère, qu'ils soient ou non partisans du communisme, en les intégrant dans un mouvement national et international. Dès l'été 1936, et avant le coup d'Etat de Franco, l'Espagne est mise en avant par le parti communiste de Guise qui, lors du 14 juillet 1936, fait installer en ville des drapeaux espagnols²⁹⁹. L'objectif est de

²⁹⁴ AM de Guise, 1 D 25, Séance du conseil municipal du 24 août 1926.

²⁹⁵ Bruno Groppo, « L'antifascisme dans la culture politique communiste », in Jean Vigneux et Serge Wolikow (dir.), *Cultures communistes au XXe siècle*, p. 81.

²⁹⁶ François Furet, *Le passé d'une illusion, essai sur l'idée communiste au XXe siècle*, Paris, Robert Laffont/Calmann Lévy, 1996.

²⁹⁷ « Nous faisons le serment de rester unis pour défendre la Démocratie, pour désarmer et dissoudre les ligues factieuses, pour mettre nos libertés hors de l'atteinte du fascisme. »

²⁹⁸ ADA, 4 Z 4, Rapport du commissaire de police de Guise sur la manifestation du 14 juillet 1935.

²⁹⁹ ADA, 4 Z 4, Rapport du commissaire de police de Guise sur la manifestation du 14 juillet 1936.

souligner la double victoire électorale du Front populaire, simultanée en France et en Espagne. Dès lors, des drapeaux tricolores sont aussi installés par la municipalité, alors que l'un de ses premiers gestes lors de son élection en 1929 avait été de faire retirer du fronton de la mairie ce « symbole de la révolution bourgeoise »³⁰⁰ : le 14 juillet 1936 est donc présenté comme une célébration de la victoire populaire internationale. La guerre civile qui éclate quelques jours plus tard semble particulièrement toucher les ouvriers de Guise. Ceux-ci, qui ne semblent pas compter dans leurs rangs de travailleurs d'origine espagnole, manifestent une vive solidarité avec les combattants républicains, même si aucun d'entre eux n'a apparemment poussé cet engagement jusqu'à rejoindre les Brigades internationales³⁰¹. La « guerre civile internationale » fait l'objet de plusieurs conférences, notamment de la part de militants du Comité pour l'Espagne libre fondé par le pacifiste libertaire Louis Lecoin. En août 1937, quelques familles de réfugiés espagnols arrivent à Guise, où elles sont hébergées dans le local de gymnastique du Familistère, que René Rabaux a mis à la disposition de la mairie³⁰². Cette arrivée correspond en fait à une seconde vague d'émigration espagnole, plus de 120 000 personnes quittant l'Espagne à cause de l'intensification des combats³⁰³. Les consignes ministérielles étant de faire s'installer ces réfugiés le plus loin possible de la frontière, de préférence au nord de la Loire, mais en dehors de la région parisienne, l'Aisne devient une destination pour nombre de ces familles. Inquiet de cette immigration croissante et poussé par une opinion plutôt défavorable aux réfugiés, le gouvernement décide en septembre 1937 d'imposer le rapatriement de tous les réfugiés qui ne subviennent pas à leurs propres besoins. Le 14 octobre 1937, les réfugiés de Guise reçoivent donc l'ordre de quitter la ville, vraisemblablement pour être rapatriés en Espagne. Le jour même, à l'appel de la CGT, les ouvriers de l'Association cessent immédiatement le travail, quittent leurs ateliers et se rendent à la gare pour s'opposer au départ du train³⁰⁴. D'après René Rabaux, c'est à sa demande, afin de « lui rendre service »³⁰⁵ et d'éviter le prolongement de la grève, que le sous-préfet de Vervins accepte de surseoir au rapatriement, à la seule condition que les réfugiés soient désormais hébergés par des habitants, sans aide financière de l'Etat. Ce geste de solidarité des ouvriers envers les réfugiés espagnols, que René Rabaux dénonce comme une « menace » et une « mesure d'intimidation » inacceptables³⁰⁶, rompt avec l'indifférence voire le rejet manifestés par une grande partie de

³⁰⁰ *L'Exploité*, 8 juin 1929.

³⁰¹ Rémi Skoutelsky, *L'espoir guidait leurs pas. Les volontaires français dans les Brigades internationales (1936-1939)*, Paris, Grasset, 1998.

³⁰² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

³⁰³ Geneviève Dreyfus-Armand, « L'accueil des réfugiés espagnols en France : entre exclusion et utilisation (1936-1940) », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 44, 1996, pp. 36-41. Voir également, du même auteur, *L'exil des républicains espagnols en France : de la Guerre civile à la mort de Franco*, Paris, Albin Michel, 1999.

³⁰⁴ ADA, 4 M 31, Rapport du préfet de l'Aisne au ministre de l'Intérieur, 16 octobre 1937.

³⁰⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 octobre 1938.

³⁰⁶ *Id.*

l'opinion publique française, mais s'intègre dans une volonté de solidarité internationale avec les victimes du fascisme exprimée par les partis et syndicats de gauche³⁰⁷.

De façon générale, le PC comme la CGTU (puis, à partir de 1936, CGT réunifiée) de Guise insistent particulièrement sur le devoir de solidarité vis-à-vis du reste de la classe ouvrière, indépendamment de la situation particulière de chacun au Familistère : ainsi, en 1928, *L'Exploité* appelle les associés à se syndiquer « par esprit de solidarité envers leurs compagnons de misère »³⁰⁸. De la même façon, le débat qui oppose en 1937 la gérance et les délégués du personnel à propos des heures supplémentaires est caractéristique de la volonté des communistes de conserver des positions de principe, sans tenir compte des spécificités statutaires. Face à Rabaux qui met en avant la loi, les statuts de l'Association et le trop faible rendement des ateliers, les délégués menés par André Patat répondent par un refus catégorique de

*« toucher au principe des 40 heures, alors qu'une offensive patronale et réactionnaire se dessine contre cette conquête du Front populaire »*³⁰⁹.

De plus, les délégués insistent sur l'impossibilité pour eux d'accepter des heures supplémentaires alors qu'il reste des chômeurs dans les villages proches, et estiment que « la Société du Familistère ne saurait être la première [de la région] à transgresser la loi sur les 40 heures ». En mettant en avant cette solidarité avec l'ensemble des travailleurs de France et d'ailleurs, la CGT de Guise se place dans la continuité de l'avant-guerre où, souvenons-nous, le syndicat créé par Berdouillard l'avait été au nom de cette même solidarité ouvrière.

C'est peut-être sur ce point plus que sur tout autre que les divergences de vue entre les communistes et la gérance semblent les plus profondes. Le Familistère, en tant que lieu de vie et communauté, apparaît de plus en plus insulaire, confirmant une tendance entamée avant 1914. Le caractère familial et héréditaire de l'habitation, la sociabilité traditionnelle, le favoritisme vis-à-vis des enfants de Familistériens, les discours de la gérance, tout cela contribue à faire de la communauté familistérienne un monde clos, en partie refermé sur lui-même. Le phénomène n'est pas subi, mais voulu par une gérance qui appelle les ouvriers à ignorer les discours et les revendications extérieures pour ne se préoccuper que de l'Association, guidés par les intérêts de celle-ci, et non par les revendications individualistes des « syndicats politiques ». À l'opposé, le parti communiste et la CGTU cherchent à convaincre l'ensemble du personnel de leur appartenance à un groupe social dépassant le cadre du Familistère, dont ils devraient tirer un sentiment d'identité et vis-à-vis duquel ils ont un devoir de solidarité. Il est logique que ce discours ait reçu un accueil particulier chez les ouvriers « du dehors » : exclus de la sociabilité familistérienne par les actes autant que par les mots (« du dehors »), ces travailleurs voient dans la

³⁰⁷ Geneviève Dreyfus-Armand, art. cité.

³⁰⁸ *L'Exploité*, 28 janvier 1928.

³⁰⁹ *L'Avenir de Guise*, 3 octobre 1937.

sociabilité communiste une alternative plus valorisante. Si René Rabaux semble avoir pris conscience de ce phénomène, ou en tout cas avoir compris que la lutte contre l'influence communiste devait passer par une inclusion des ouvriers de la ville au sein d'une sociabilité commune, il n'entend pas pour autant mettre fin à cette « insularité » du Familistère : les ouvriers « du dehors » sont appelés à mieux s'intégrer au sein de l'Association, sans que celle-ci cherche à s'impliquer dans la vie municipale, du moins tant que celle-ci demeurera sous l'influence du PC. Ainsi, le refus de René Rabaux de laisser l'Harmonie du Familistère jouer lors des défilés du 14 juillet rompt avec la tradition qui faisait de cet orchestre une sorte de seconde fanfare municipale. D'ailleurs, la rupture a été en réalité consommée bien plus tôt : dès 1929, Louis Colin avait refusé de laisser l'Harmonie participer à la fête communale (la Saint-Médard), sauf pour y jouer *La Marseillaise*, refusée par le PC comme symbole de la révolution bourgeoise, à l'instar des drapeaux français³¹⁰. L'épisode, bien que mineur en apparence, revêt une signification symbolique essentielle et montre comment l'implantation du communisme dans la ville de Guise a conduit le Familistère, ou du moins sa gérance, à un isolement croissant qui ne fait que creuser le fossé séparant les Familistériens des ouvriers « du dehors ».

La victoire communiste aux élections de 1929, rendue possible par un vote ouvrier massif et, d'après les sources policières, des désaccords provoqués par l'influence politique de Louis Colin, contribue donc à renforcer l'isolement du Familistère au sein de la ville, la gérance cherchant à protéger à la fois l'usine et la communauté d'une influence considérée comme « politique », extérieure et surtout néfaste aux intérêts de la Société. Les réseaux sociaux constitués par le PC local, qu'il s'agisse d'activités sportives ou militantes, rencontrent un large succès auprès des ouvriers « du dehors » qui, se sentant exclus du Palais social et de sa communauté, apprécient d'autant plus un discours visant à leur faire partager une identité ouvrière au sens large. Cependant, pour beaucoup d'ouvriers de Guise, qu'ils soient Familistériens ou non, l'adhésion aux idées communistes ou le mécontentement vis-à-vis de l'évolution de l'Association n'empêchent pas un fort attachement au souvenir de Godin et à son œuvre sociale. La fierté d'être membres de la Société du Familistère apparaît comme un sentiment largement partagé par l'ensemble du personnel, et par les délégués communistes eux-mêmes. Cela implique pour eux de développer un discours spécifique, cherchant à s'approprier la mémoire du Fondateur, au détriment parfois de la ligne officielle.

³¹⁰ *L'Exploité*, 8 juin 1929.

Un double héritage : Godin et le parti

Des Familistériens communistes

L'héritage de Godin semble parfois difficilement compatible avec l'adhésion aux idées communistes. On se souvient que le Fondateur lui-même rejetait l'idéologie « communiste »³¹¹ qu'il considérait comme « factice », prêchant une égalité contre-nature³¹². Godin n'allait cependant pas jusqu'à condamner le communisme : si, selon lui, c'était une erreur de revendiquer la même richesse pour tous, sans tenir compte des efforts et du talent des individus, il comprenait néanmoins que ces idées puissent attirer les miséreux, celles-ci étant l'expression « du désir de réaliser la justice dans l'humanité ». Certains marxistes furent, de leur côté, bien moins modérés dans leurs critiques contre Godin : rappelons qu'Engels désigna, en 1887, le Familistère comme « un simple foyer de l'exploitation ouvrière », tandis qu'en 1886 *Le Socialiste* de Jules Guesde publiait plusieurs articles très sévères à l'encontre de Godin.

L'agressivité manifestée par certains marxistes contre Godin et son œuvre s'explique par son caractère réformiste, reproche également adressé au mouvement coopératif dans son ensemble : pour une grande partie de l'extrême-gauche française, la coopération – qu'elle soit de consommation ou de production – peut servir de moyen de lutte, mais ne doit pas devenir un but en soi, au détriment de la révolution. Cette conception explique entre autres que, malgré les efforts d'une minorité de « coopérateurs communistes », le PC ne réussisse jamais ni à influencer ni à concurrencer la FNCC : au cours de l'entre-deux-guerres, la coopération communiste décline progressivement, pour disparaître vers 1936, à l'instar de son institution phare, la coopérative « La Bellevilloise »³¹³. Le faible intérêt manifesté par certains communistes français pour la coopération n'empêche pas la Société du Familistère d'apparaître comme incompatible avec les valeurs du PC : la hiérarchie sociale, instituée aussi bien entre les catégories sociales propres à l'Association qu'entre les différentes professions (manœuvres, ouvriers spécialisés ou professionnels, employés), et l'utilisation de la majeure partie des bénéfices comme un profit redistribué de façon non égalitaire sont des aspects de l'Association qui semblent totalement opposés aux principes communistes.

Concrètement, les militants communistes du Familistère sont confrontés à un certain nombre de dilemmes à résoudre, le premier étant de savoir comment considérer les associés : comme des membres de la classe ouvrière ou, pour utiliser le vocabulaire d'époque, des « sociaux-traîtres » ? Mieux logés, disposant d'avantages supérieurs aux autres salariés,

³¹¹ Dans une conception générale pré-marxiste : abolition de la propriété privée et égalité politique et sociale.

³¹² Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, op. cit., pp. 36 et suivantes.

³¹³ Michel Dreyfus et Serge Wolikow, « Autour de la Bellevilloise : la coopération communiste entre les deux guerres », in Jean-Jacques Meusy (dir.), *La Bellevilloise (1877-1939) : une page de l'histoire de la coopération et du mouvement ouvrier français*, Paris, Créaphis, 2001, pp. 27-39.

majoritairement employés et non ouvriers, peu syndiqués, rarement grévistes, les associés font, nous l'avons vu, l'objet de nombreuses attaques de la part de *L'Exploité*. Néanmoins, le regard que les ouvriers de la ville portent sur eux apparaît moins manichéen que ne le laisseraient penser les tracts et articles conservés dans les archives : les délégués hésitent et oscillent entre la dénonciation d'une aristocratie égoïste, « ayant abdiqué toute conscience de classe »³¹⁴ et l'envie de convaincre les associés, en les intégrant à leurs propres mouvement et sociabilité. Le phénomène est d'autant plus intéressant à noter qu'il semble peu partagé par les instances régionales ou nationales du parti. Ainsi, si le délégué régional de la CGTU Ambroise Croizat n'hésite pas à accuser les associés de « trahison »³¹⁵, les affiches publiées en 1929 par le comité de grève ne cessent d'appeler les associés à rejoindre les rangs des grévistes³¹⁶ : ces textes invitent ainsi explicitement les associés « rentrés à l'usine » à refuser de « faire le jeu » de Colin, à « reprendre leur place » parmi les autres ouvriers, « sans distinction ». Pour *La Révolution prolétarienne*, cette volonté d'intégrer les associés dans la lutte fut une des principales erreurs des grévistes, qui auraient dû chercher à « réaliser le bloc des ouvriers contre Colin et ses complices du Familistère », et non avec ces derniers³¹⁷. De fait, la déception des anciens grévistes vis-à-vis de l'attitude des associés a certainement contribué à renforcer les tensions séparant les ouvriers de la ville de ceux du Familistère, tensions exprimées avec virulence lors des manifestations des grévistes³¹⁸.

Cependant, dès 1934, on voit réapparaître dans le discours des délégués communistes une volonté de séduire et d'attirer dans leurs rangs les associés, qui ne sont plus accusés de trahison, mais de « conserver des illusions »³¹⁹ sur l'évolution de l'Association. Ainsi, dans un article appelant les associés à accepter une diminution de leur temps de travail à l'image des auxiliaires, *L'Exploité* souligne que ce serait un moyen « d'éviter d'élargir le fossé entre Familistériens et ouvriers 'du dehors' » et ajoute que, de toute façon, tout le monde sait que les « privilèges » des associés sont « plus factices que réels »³²⁰. En 1936, lorsque les délégués du personnel justifient leur décision de siéger, pour la première fois depuis plus de dix ans, au côté de la gérance lors de la Fête de l'enfance, ils affirment que « les associés sont eux aussi des victimes des méthodes d'exploitation » de la gérance et que « le devoir des délégués est d'essayer de combler le fossé entre la ville et le Familistère, par l'unité des ouvriers »³²¹. La disparition des exemplaires de *L'Exploité* des premières années 1930 nous empêche de dater précisément ce changement de ton

³¹⁴ *L'Exploité*, 12 janvier 1929.

³¹⁵ *L'Humanité*, 24 décembre 1929. Cf. *supra* p. 78.

³¹⁶ Voir les affiches reproduites en annexe n° 46c.

³¹⁷ Max Emile, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 1930, p. 57.

³¹⁸ Cf. *supra* p.

³¹⁹ *L'Exploité*,

³²⁰ *L'Exploité*, 29 décembre 1934.

³²¹ *Id.*, 12 septembre 1936.

des militants communistes vis-à-vis des associés³²². S'agit-il véritablement d'un changement de stratégie, ou simplement de l'apaisement des tensions nées de la grève de 1929 ? Bien qu'il soit possible que cet apaisement date d'avant 1934, il est frappant de noter la coïncidence temporelle entre cette réconciliation familistérienne et le « grand tournant » de juin 1934, qui conduit le PCF à privilégier une ligne d'alliance politique avec la gauche réformatrice, marquée par la mise en avant des idéaux antifascistes et par une « main tendue » aux classes moyennes³²³. En favorisant les alliances politiques entre le PCF et la SFIO, ce changement stratégique a pu jouer en faveur d'un apaisement social à Guise : si l'on suit les quelques témoignages qui affirment que les Familistériens étaient restés dans leurs ensemble sympathisants socialistes, malgré leur absence totale d'activité militante, ce rapprochement de la gauche, suivi par la réunion des deux CGT, ne pouvait que contribuer à une meilleure entente entre associés et ouvriers «du dehors».

Néanmoins, même si la concomitance entre ce rapprochement local et l'évolution politique du PC est à souligner, cette attitude des délégués communistes est sans doute plus à rechercher dans une culture locale : l'attachement partagé à la mémoire de Godin, la fierté d'appartenir à la Société du Familistère sont autant d'éléments qui interdisent aux ouvriers, quel que soit leur lieu de vie, de considérer comme infranchissable le « fossé » séparant la ville du Palais social. *L'Exploité* reprend donc à son compte la vénération dont Godin et son œuvre font l'objet, sans qu'il soit possible de dire dans quelle mesure ce positionnement relève de la sincérité et / ou de la stratégie électorale. Dans de nombreux articles, Godin est présenté comme un modèle d'« esprit libéral et humanitaire »³²⁴. Si l'Association est devenue critiquable, c'est bien son évolution, et non les principes du Fondateur, qui est en cause : ainsi, en évoquant les inégalités sociales au sein de l'Association, et notamment l'inaccessibilité du Familistère, *L'Exploité* ajoute que « personne ne croira que c'est ce que voulait Godin »³²⁵. Les défauts de l'Association sont donc attribués à trois principales causes : « les difficultés » rencontrées par Godin de son vivant, qui l'auraient notamment obligé à instituer la hiérarchie interne, l'isolement au sein d'un monde capitaliste qui la contraint à une quête du profit et, enfin, l'absence de véritables continuateurs. Les associés sont critiqués, essentiellement pour leur passivité et leurs illusions, mais bien moins que la gérance qui est désignée comme responsable d'une « perversion » de l'Association. Nous avons vu qu'à sa mort, Louis Colin fut accusé d'avoir « fait de l'Association une firme capitaliste », par cupidité personnelle³²⁶. René Rabaux est l'objet, dès son élection, d'accusations identiques :

³²² Conservés uniquement à la BNF François Mitterrand, les exemplaires des années 1931 à 1933 incluses étaient en trop mauvais état pour être consultés.

³²³ Si l'expression de « main tendue » aux classes moyennes date de 1936, dès 1934 Maurice Thorez affirme vouloir « arracher les classes moyennes à la démagogie fasciste » en défendant leurs revendications lorsque celles-ci ne sont pas contraires aux intérêts des travailleurs. Voir Jean Ruhlmann, *op. cit.*, pp. 182-188.

³²⁴ *L'Exploité*, 31 mars 1934.

³²⁵ *Id.*, 5 mai 1934.

³²⁶ *Id.*, 9 mars 1935.

« M. Rabaux ne fera vivre l'affaire qu'au prix d'une intégration absolue dans le cadre du régime [capitaliste]. Les derniers vestiges de l'œuvre de Godin s'y briseront. Il n'en restera rien. [...] Socialisme et capitalisme sont deux régimes qu'on ne peut marier : l'un doit tuer l'autre. M. Rabaux le sait mieux que quiconque, mais confondant à dessein l'un et l'autre, il s'est bien gardé de dénoncer l'implacable tutelle qui pèse si lourdement sur l'Association. »³²⁷

Par conséquent, les seuls véritables continuateurs de Godin sont ceux qui persistent à défendre les ouvriers contre la domination capitaliste, autrement dit le parti communiste. L'ensemble du discours des délégués aboutit à une appropriation de la mémoire du Fondateur par les communistes, qui mettent en avant ses principes et maximes pour soutenir leurs propres revendications. Il est extrêmement frappant de constater la similitude de l'argumentation avancée tant par Rabaux que par les militants communistes quand il s'agit de Godin. Par exemple, la maxime inscrite sur la tombe de celui-ci, appelant les ouvriers à l'unité, est non seulement utilisée par les deux gérants pour réclamer une plus forte discipline, mais également brandie par *L'Exploité* pour appeler les associés à faire preuve de solidarité vis-à-vis des autres salariés³²⁸. De la même façon, on retrouve chez Rabaux comme chez les délégués communistes la volonté de mettre le Familistère « à la tête du mouvement social », Rabaux en négociant avec le Syndicat des fondeurs des hausses de salaires³²⁹, les communistes en appelant à rejoindre la CGT réunifiée³³⁰ ou en refusant toute dérogation à la loi des 40 heures³³¹.

Malgré la violence du discours développé par certains militants communistes, on constate chez ceux-ci un double sentiment d'appartenance, à la fois au parti et au Familistère : encore une fois, c'est le personnage de Godin, progressivement idéalisé, qui apparaît au centre de cette identité. Une rivalité se forme autour de la mémoire du Fondateur, revendiquée à la fois par la gérance et par les militants communistes, ce dont Rabaux se dira en 1943 très surpris³³². Mais, si cette rivalité se traduit par la promotion d'une représentation de Godin compatible avec les idéaux communistes, elle entraîne également, chez ces militants, une tendance à intégrer la culture familistérienne dans leurs pratiques militantes, au risque parfois de s'éloigner de la ligne du parti.

Des communistes familistériens

L'appropriation dont fait l'objet la mémoire de Godin passe donc par une certaine distorsion historique qui permet en quelque sorte d'adapter la « légende » familistérienne à l'idéologie communiste. L'inverse est cependant tout aussi vrai : les pratiques propres à la Société du Familistère entraînent chez les ouvriers communistes la naissance d'un militantisme particulier,

³²⁷ *Id.*, 31 mars 1934.

³²⁸ *Id.*, 28 janvier 1928.

³²⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 octobre 1937.

³³⁰ *L'Exploité*, 14 mars 1936.

³³¹ ADA, 10 M 33.

³³² René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales, op. cit.*, 1943, p. 25.

parfois en contradiction avec la ligne officielle du parti. Ainsi, même si nous avons vu que la rivalité entre les ouvriers communistes et les Familistériens avait pu déboucher, vers 1925, sur des discours fort agressifs, il semble que la volonté de ne jamais rompre définitivement avec les associés a conduit les militants à conserver des liens avec les sympathisants socialistes. Certains témoignages semblent en tout cas aller dans ce sens : ainsi, lorsqu'en 1924 des élus socialistes de Saint-Quentin viennent à Guise organiser une conférence (la section de Guise étant devenue trop réduite pour s'en charger), c'est le parti communiste qui en assure le service d'ordre et s'assure que la réunion ne soit pas perturbée³³³. La violence du tract cité par *Le Combat*, en 1925, que nous avons déjà évoqué, serait-elle une exception due à la proximité des élections municipales ? Un second exemple montre que les communistes de Guise n'ont pas hésité à désobéir à la ligne nationale et en particulier à la stratégie « classe contre classe » édictée à partir de 1928 : le comité local de lutte contre le fascisme et la guerre, composé d'un tiers de socialistes et de deux tiers de communistes, coprésidé par des représentants des deux formations, aurait été fondé, selon les archives policières, en... 1932³³⁴ ! A cette date, la ligne officielle du PCF était pourtant de considérer que « tous les partis de la bourgeoisie, y compris les fractions de la social-démocratie, coopèrent à l'œuvre de fascisation »³³⁵. Jusqu'en 1934, l'antifascisme tel que défini par le Komintern considère le fascisme comme une forme d'expression de la dictature bourgeoise et capitaliste : les réformistes partisans de la « démocratie bourgeoise » restent tout autant des ennemis de classe que les fascistes proprement dits, ce qui permet au PCF de qualifier la SFIO de « social-fasciste ». C'est en 1934, suite à la victoire nazie en Allemagne et à la montée de l'extrême-droite au sein des démocraties, qu'émerge notamment autour du Comité de vigilance des intellectuels antifascistes une nouvelle conception du fascisme qui autorise désormais les alliances politiques et sociales avec la gauche réformatrice, contre leur ennemi commun³³⁶. La constitution d'un regroupement antifasciste en 1932 représenterait donc une exception locale particulièrement frappante. Ce rapprochement entre militants communistes et socialistes est, de plus, confirmé par une autre note de police qui affirme qu'à partir de mars 1934, un « front socialo-communiste » se serait formé à Guise, se traduisant par des conférences et des manifestations communes, ainsi que des accords de désistement mutuel pour les élections d'arrondissement, en octobre 1934³³⁷. Là encore, la date de mars 1934 est frappante, puisque ce n'est qu'à partir du mois de juin que s'opère le rapprochement entre le PCF et la SFIO qui débouche, par la suite, sur la formation du Front populaire.

³³³ *Le Combat*, 10 mai 1924.

³³⁴ ADA, 11 415, Note sur les activités communistes, sd.

³³⁵ Maurice Thorez, janvier 1934, cité par Stéphane Courtois et Marc Lazar, *op. cit.*, p. 118.

³³⁶ Bruno Groppo, « Fascisme, antifascismes et communismes », in Michel Dreyfus et alii (dir.), *Le siècle des communismes*, Paris, Points, 2000, pp. 739-758 ; Nicole Racine-Furlaud, « Le Comité de vigilance des intellectuels antifascistes (1934-1939) », *Le Mouvement social*, n°101, octobre-décembre 1977, pp. 87-113.

³³⁷ ADA, 11 415, Note sur les activités communistes et socialistes, sd.

Ces deux exemples apportés par les archives policières révèlent l'existence d'une stratégie locale de coopération militante et électorale entre la SFIO et le PCF plus précoce que sur le plan national. Comment l'expliquer ? On pourrait évoquer la cohabitation, au sein des ateliers de l'usine, entre militants communistes et sympathisants socialistes ; les élections municipales partielles de 1932 qui ont fait entrer au conseil municipal un certain nombre d'élus socialistes ; peut-être une pression de la part de la base militante, favorable à un rapprochement ? S'agirait-il simplement d'une erreur commise par le ou les auteur(s) de ces notes de police ? S'il est difficile d'avancer des explications autres qu'hypothétiques, il est certain en revanche qu'au sein de la ville de Guise l'ancienneté de l'implantation du socialisme, matérialisée aussi bien par la présence du Familistère que par les victoires électorales socialistes d'avant-guerre, ainsi que l'existence d'une association pratiquant une forme de démocratie sociale ont profondément influencé la culture et les pratiques des militants communistes.

En effet, on constate que les ouvriers communistes de la Société du Familistère possèdent une double culture militante : s'ils adoptent assez rapidement au cours de l'entre-deux-guerres les pratiques propres au mouvement révolutionnaire, ils ont en même temps acquis une certaine expérience en matière électorale (en ville et dans l'usine) et surtout en matière de gestion des œuvres sociales. Dès le milieu des années 1920, au moins, les principaux militants communistes de l'usine sont en effet élus au sein du « Syndicat du travail », chargé au sein de l'Association de négocier avec la gérance les conditions de travail et de gérer la caisse d'assurance maladie de l'ensemble des salariés. Même si nous avons vu que les prérogatives de cette institution étaient en réalité fort limitées, cela signifie néanmoins que ces délégués de la CGTU possèdent des responsabilités et une expérience gestionnaire qui, conjuguées avec les différentes œuvres de loisirs qui sont également gérées par le parti, et avec la direction du conseil municipal à partir de 1929, les placent relativement à part au sein d'un PCF officiellement opposé à toute forme de réformisme. C'est cette expérience en matière de « gestion du social »³³⁸ qui explique que les délégués de la CGTU soient candidats dès 1929 aux postes d'administrateurs de la société de secours mutuel du Familistère, chargée de la gestion de la caisse primaire d'assurances maladie. Cette participation à ces fonctions est en totale opposition avec la position officielle du PCF, qui est de condamner vigoureusement une loi jugée inefficace et trop coûteuse pour les ouvriers. D'ailleurs, le conseil municipal de Guise rappelle cette position sur laquelle il s'aligne entièrement, en protestant contre le principe d'une cotisation, qu'elle soit patronale ou ouvrière, aux assurances sociales³³⁹. Cette opposition virulente à la loi de 1930 explique que, contrairement à une partie du patronat et surtout à la CGT qui s'empressent de constituer leurs propres caisses primaires, ni le PCF ni la CGTU n'aient accepté de participer à la gestion de ces institutions, du

³³⁸ Michel Dreyfus, *Liberté, égalité, mutualité*, op. cit., p. 136.

³³⁹ Tout en précisant que, si les ouvriers municipaux désiraient payer leur cotisation ouvrière, la municipalité s'acquitterait alors de la cotisation patronale. AM Guise, 1 D 25, Séance du conseil municipal du 19 juillet 1930.

moins jusqu'au Front populaire. Au Familistère, cependant, l'enjeu est différent : il ne s'agit pas tant de créer une institution sociale que de se mettre en accord avec la loi. La nouvelle caisse primaire créée par la gérance remplace de fait l'ancienne « assurance des travailleurs », dont la gestion était assurée par un comité à moitié communiste. Par conséquent, ne pas participer à la nouvelle institution reviendrait, du point de vue des militants de la CGTU, à laisser le champ libre aux « larbins » (*sic*) de la gérance, et serait d'autant plus incohérent que cela conduirait à renoncer à une responsabilité sociale récemment acquise. L'usine de Guise présente donc, avant même le Front populaire, le cas unique d'une caisse primaire d'assurances sociales d'origine patronale, gérée par un comité composé pour moitié de membres honoraires choisis par la gérance et pour moitié d'ouvriers élus, tous membres de la CGTU.

Bien que l'on retrouve dans les pratiques, les réseaux et les discours du PCF et de la CGTU de Guise une culture militante caractéristique du mouvement communiste français, on constate néanmoins que les ouvriers de la Société du Familistère, qu'ils aient eu ou non accès au Palais social, possèdent de fait une double identité. Se voulant à la fois communistes et héritiers de Godin, ces militants se révèlent capables d'intransigeance dans leurs revendications et leurs actions syndicales et, en même temps, de respect pour la forme des statuts en faisant circuler des pétitions auprès des associés³⁴⁰ ou en consultant le comité de conciliation avant de déposer leur préavis de grève³⁴¹. C'est cette double culture que Rabaux qualifie d'« esprit de conciliation », valorisé afin de préserver l'image d'une entreprise coopérative. Cependant, le bouleversement provoqué par la guerre, le régime de Vichy et l'Occupation remettront en cause la possibilité même d'une pareille conciliation.

³⁴⁰ Par exemple en 1931, pour demander que les associés partagent le chômage partiel imposé aux auxiliaires, ou plus tard pour demander, en vain, une révision du montant des pensions.

³⁴¹ C'est notamment le cas lors du conflit de novembre 1937 à propos du prix des pièces.

La période de l'entre-deux-guerres apparaît marquée par un dilemme opposant le désir d'un retour à une Belle Epoque idéalisée et la volonté de voir la reconstruction comme une opportunité de réforme et de progrès. Très rapidement, poussée à la fois par des contraintes matérielles et par sa confiance dans les anciennes stratégies héritées de Godin, la gérance choisit de se placer dans une stricte continuité. Les années 1920 sont ainsi caractérisées par une forme de « retour à la normale » assez artificielle : rien n'est modifié dans l'organisation de l'Association ni dans celle de l'usine, pas plus que dans la politique commerciale. Le seul changement visible concerne l'architecture du Familistère, évolution qui, au propre comme au figuré, reste de façade. Mais cette permanence de la tradition dissimule mal les difficultés latentes, apparues avant 1914, qui s'aggravent au lendemain de la guerre et se révèlent brutalement. Sur le plan social, c'est la grève de 1929 qui montre au grand jour, non seulement l'existence de revendications salariales, mais surtout les profondes inégalités et divisions qui opposent certaines parties du personnel. Sur le plan industriel, la crise des années 1930, quoique plus facilement surmontée que dans bien d'autres entreprises, souligne les limites des capacités de production et le retard pris, par rapport à la concurrence, en termes d'innovation et d'organisation du travail.

Pour René Rabaux, qui succède en 1933 à Louis Colin, l'objectif est double. D'une part, le nouveau gérant semble plus conscient que son prédécesseur des contraintes qui pèsent sur la Société et de la nécessité de la faire évoluer. Mais, dans le même temps, il lui est également nécessaire de se placer lui aussi dans une certaine continuité, dans la mesure où la tradition et le respect de la mémoire de Godin légitiment son autorité. Désigné comme successeur par Louis Colin pour ses compétences professionnelles et, semble-t-il, pour son goût de l'autorité et de la discipline, René Rabaux doit, pour ne pas apparaître comme un simple patron, souligner les liens qui l'unissent à Godin, ce qui suppose de ne pas rompre avec de nombreuses traditions. Tout en expérimentant les méthodes scientifiques d'organisation du travail dans l'usine de Bruxelles, il repousse donc à plus tard la modernisation de celle de Guise, se contentant d'une politique de restriction du coût du travail qui contribue à aggraver l'hostilité d'une partie du personnel. En revanche, le jeune gérant innove sur le plan social en réussissant la prouesse d'intégrer la mémoire de Godin dans le discours patronal contemporain : s'appuyant sur les appels du Fondateur à l'harmonie (terme proprement fouriériste) et à l'entente, il propose aux membres de l'Association un nouveau « pacte social » reposant cette fois sur les notions d'autorité et de collaboration sociale. L'organisation particulière de l'Association devient, par un retournement assez spectaculaire du discours, un argument permettant de justifier le refus du syndicalisme et de la grève et l'exigence d'une mentalité de discipline et d'autocensure que Rabaux appelle l'« esprit d'association ».

Ce changement de discours, sinon de stratégie industrielle, entraîne une évolution du rapport du Familistère au monde qui l'entoure. Jusqu'en 1914, celui-ci reste marqué par une très

forte insularité : l'Association apparaît comme un monde clos, peu préoccupé par les bouleversements économiques et sociaux qui touchent le reste du pays. Seul un petit groupe de Familistériens, militants socialistes, avait fait le choix de s'impliquer dans la vie politique locale, non sans provoquer la désapprobation de la gérance. Après la Grande Guerre, Louis Colin semble, sur ce point comme sur les autres, espérer un *statu quo*. Mais les évolutions politiques et sociales peuvent de plus en plus difficilement être ignorées. Le petit groupe de Familistériens socialistes, très actif avant-guerre, semble dans les années 1920 avoir perdu sa force militante, confronté à la fois à l'hostilité de la gérance – qui s'exprime fortement pendant la guerre – et à la montée d'un militantisme communiste qui séduit rapidement la majorité des ouvriers « du dehors ». Cette adhésion peut s'expliquer par la volonté répétée du parti communiste de Guise de rompre cette insularité et de revendiquer l'intégration du personnel de la Société du Familistère au sein d'une culture ouvrière qui lui offre une identité. Tout en rejetant la responsabilité de cet état de fait sur des « nouveaux venus » qu'elle oppose aux anciens travailleurs, porteurs de l'« esprit d'association », la gérance prend conscience du danger que cette intégration dans le mouvement ouvrier représente pour la cohésion de l'Association. C'est pourquoi René Rabaux cherche, par ses discours, par l'œuvre sociale et, parfois, par la répression, à restaurer l'insularité sociale du Familistère. Cela suppose de rompre les liens entre le personnel et le parti communiste et de renforcer un sentiment d'identité propre au Familistère, dans lequel la mémoire de Godin joue un rôle essentiel.

René Rabaux met donc en avant la spécificité de l'Association pour défendre l'idée selon laquelle son personnel n'a rien en commun avec la classe ouvrière de France et d'ailleurs, et ne peut s'approprier ses revendications. Mais, dans le même temps, Rabaux cherche de son côté à mettre fin à l'insularité du Familistère vis-à-vis du mouvement patronal. Si Louis Colin entretient des relations régulières avec ses concurrents, acceptant parfois de coopérer avec eux pour s'entendre sur les prix, il conserve cependant une stricte indépendance. Rabaux, de son côté, fait le choix de s'engager pleinement aux côtés de Maurice Olivier, nouvellement élu à la tête du Syndicat des fondeurs et du Syndicat du chauffage, pour défendre l'idée d'une organisation professionnelle capable de mettre fin aux méfaits de la concurrence. Cette appropriation par la gérance d'un certain discours patronal « modernisateur » se manifeste dans de nombreux aspects de sa stratégie : volonté de modernisation et de rationalisation des usines, mise en avant de l'autorité patronale et de l'esprit de collaboration sociale... Jusqu'en 1938, aucune de ces tentatives n'aboutit, tant sur le plan de la profession que sur celui du Familistère. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, cependant, l'évolution rapide des événements permet désormais d'ouvrir une nouvelle période, pendant laquelle René Rabaux réussit à imposer ses idées et ses conceptions industrielles et sociales, non sans soulever de nouveaux conflits internes à l'Association.

Troisième partie

Evoluer pour survivre (1938-1968)

La période 1938-1968 est entrecoupée, pour le Familistère, de multiples crises : il s'agit soit d'événements liés au contexte national ou international – invasion de 1940, occupation militaire, changements de régime politique – soit de ruptures provoquées par son évolution interne. En 1954, l'administrateur-gérant René Rabaux démissionne brusquement, dans un contexte de difficultés économiques et de dissensions internes qui restent largement à expliquer. Son successeur, Raymond Anstell, n'hésite pas à rompre avec certaines de ses stratégies et envisage rapidement la transformation de l'Association en société anonyme, dans l'espoir que ce changement de statut lui permette de surmonter les difficultés rencontrées. Il s'agit donc d'une période qui invite à s'interroger sur les causes et les conséquences de ces moments de rupture, à commencer par la Seconde Guerre mondiale. De toute évidence, la transformation brutale du contexte politique et la mise en place d'une occupation militaire imposent aux Familistériens de réagir non seulement à ces nouvelles contraintes, mais également aux appels qui leur sont lancés, tant par le régime de Vichy que par les partisans de la Résistance. Sur le plan industriel comme sur celui des rapports sociaux internes à l'entreprise, la période représente inévitablement un bouleversement aux répercussions importantes, à moyen comme à long terme.

Car, loin de représenter une période à part dans l'histoire de l'Association, le temps de la guerre et de l'Occupation apparaît également marqué par une forte continuité. La mise en avant, par le maréchal Pétain, des idées d'organisation de l'économie et de collaboration sociale semble s'inscrire dans le prolongement des thématiques développées avant-guerre par le patronat « modernisateur » et, au sein du Familistère, par René Rabaux. Cependant, si l'on peut trouver une continuité entre les projets des années 1930 et les réalisations du temps de l'Occupation, il reste à savoir si celles-ci survivent à la fin de la guerre et à la refondation républicaine. Les évolutions rendues possibles pendant la période 1940-1944 relèvent-elles d'une adaptation temporaire à des circonstances exceptionnelles ou s'inscrivent-elles dans une stratégie industrielle à long terme ? La question, qui se pose de façon générale pour l'ensemble des entreprises¹, représente un enjeu crucial pour l'Association, toujours divisée entre la volonté de perpétuer l'héritage et la nécessité de s'adapter aux évolutions extérieures. Dans les années qui suivent la guerre, le problème persiste, dans la mesure où, autour du Familistère, évoluent les méthodes de fabrication et de distribution des produits, les règles de la concurrence et les attentes de la clientèle.

Il est donc nécessaire de s'interroger sur la façon dont l'Association réussit à s'adapter à ces multiples changements et contraintes qui s'imposent à elle. Sur le plan industriel, il s'agit de réaliser une modernisation rendue d'autant plus urgente par le retard accumulé pendant l'entre-deux-guerres. Pour René Rabaux, la suspension de la concurrence entre fabricants français –

¹ Olivier Dard, Hervé Joly et Philippe Verheyde (dir.), *Les entreprises, l'Occupation et le second XXe siècle*, Metz, Centre de recherche universitaire lorrain, 2011.

entamée par la signature d'une première entente en 1938, puis imposée par le dirigisme de Vichy – représente une opportunité, non seulement de mettre en application les idées défendues par Maurice Olivier, mais aussi de réorganiser l'usine de Guise selon les projets préparés par la gérance dans les années 1930. La période est par conséquent marquée par une prédominance de la question de la concurrence, de son organisation et de la menace qu'elle représente, et par l'émergence de la notion de productivité, qui contribue à modifier la stratégie de la gérance du Familistère. Cependant, cette adaptation de l'Association à l'évolution de la profession et du marché n'est pas sans entraîner de graves bouleversements internes. La Seconde Guerre mondiale provoque en effet, à cause des positions antagonistes adoptées par la gérance et par une partie des ouvriers, des dissensions extrêmement violentes qu'il convient d'expliquer. Dans les années qui suivent, l'Association réussit à conserver son unité ou, tout au moins, à conserver une réputation de communauté harmonieuse. La dissolution de 1968 n'en est pas moins attribuée, par certains (anciens) acteurs de la Société, à une « dérive » ou à une « dégénérescence » de l'état d'esprit familistérien, qui aurait mené l'Association à sa perte. Cette explication, souvent reprise, sous-entend que l'échec du système social conçu par Godin serait l'aboutissement d'un processus de long terme, entamé depuis la fin du XIX^e siècle. En réalité, il semble nécessaire de rechercher également, pour comprendre cet échec, des causes plus directes, liées à l'évolution de la situation économique et de la politique sociale de l'entreprise.

Chapitre 7 :

Modernisation et politique de la concurrence

Au sein du Familistère, l'année 1938 marque une rupture importante. Pour René Rabaux, la signature d'une première entente professionnelle, même partielle, semble indiquer le succès des idées qu'il défend depuis son accession à la gérance et l'avènement d'une période de concurrence limitée bien plus favorable à ses projets. Sur le plan social, l'échec de la grève de novembre 1938, qui a permis au gérant de faire la démonstration de son intention de réprimer une activité syndicale jugée à la fois illégale – puisque « politique » – et contraire aux statuts de l'Association, entraîne un apaisement des relations sociales. De plus, le pacte germano-soviétique, puis la période de la Drôle de guerre obligent les militants communistes à adopter une attitude prudente, sous peine d'être soupçonnés de menées pacifistes. Après la défaite, et malgré le traumatisme que représente cette nouvelle occupation allemande, la mise en place du régime de Vichy permet aux fabricants de chauffage de réaliser l'union professionnelle tant attendue, non seulement pour s'adapter aux circonstances, mais aussi pour préparer un avenir que René Rabaux conçoit, à tort, comme le temps des ententes et de l'organisation professionnelle. Celle-ci représente pour l'administrateur-gérant un moyen de mettre fin au « gâchage » des prix et à la concurrence « débridée » : l'apaisement des relations commerciales devrait, selon lui, permettre aux fabricants de se concentrer sur l'organisation de la production et surtout sur la modernisation de leurs usines. Pour la Société du Familistère, la guerre puis l'après-guerre apparaissent comme des périodes où, enfin, peuvent se mettre en place les projets de rationalisation repoussés dans les années 1930. Cependant, malgré cette réorganisation profonde de l'usine de Guise, le développement dans les années 1950 et 1960 d'une politique de la concurrence d'abord française, puis européenne, vient ruiner les espoirs de Rabaux et faire émerger une concurrence internationale encore plus

menaçante, qui conduit l'Association à remettre entièrement en cause son fonctionnement et son statut.

I. Le temps de l'union professionnelle

A. S'adapter aux circonstances

De l'effort de guerre aux commandes allemandes

La déclaration de guerre de 1939 et surtout l'invasion allemande du printemps 1940 ne provoquent pas, à Guise, le même effet de surprise que leurs précédents de 1914. En effet, dès la crise des Sudètes de septembre 1938 qui rend imminente la menace d'une guerre avec l'Allemagne hitlérienne, le conseil de gérance commence à prendre des mesures afin d'anticiper, non seulement un nouveau conflit, mais surtout une nouvelle occupation ennemie. Tirant les leçons de la désorganisation totale d'août 1914 tout autant que de l'expérience avortée du Relèvement, la gérance cherche à prévenir toute interruption dans le commandement en prévoyant le rappel des conseillers de gérance retraités et une délégation de pouvoir en cas de mobilisation de René Rabaux qui, en tant que titulaire d'un brevet de préparation militaire, est lieutenant de réserve. Tout est fait pour éviter que n'éclate, comme en 1917, un conflit de légitimité entre les conseillers de gérance et les associés : l'autorité supérieure des membres du conseil de gérance est proclamée, au détriment encore une fois de l'assemblée générale qui n'est pas concernée par ces mesures exceptionnelles. Second sujet de préoccupation pour la gérance : l'éventualité d'une nouvelle occupation, qui serait la troisième subie depuis la chute du Second Empire. Afin de se prémunir contre un nouveau pillage de l'usine, la gérance se lance à la recherche d'une installation de repli destinée à mettre à l'abri les archives et, surtout, les châssis et modèles, volés en 1918, et à permettre la reprise d'une activité même en cas d'invasion¹. Là encore, cette décision semble marquée par le souvenir de la Grande Guerre, pendant laquelle de nombreux concurrents avaient poursuivi leur fabrication dans des usines de repli. Certains d'entre eux ont d'ailleurs conservé ces usines, comme celle des Etablissements Faure à Nevers ou celle des Usines du Pied-Sellé à Issoudun. Enfin, la gérance souhaite éviter que la main-d'œuvre ne soit dispersée comme elle l'avait été en 1914 : elle recherche donc en ville des logements disponibles, en cas d'évacuation du Familistère², rassemble des disponibilités – notamment par la conversion des annuités restantes des dommages de guerre³ – afin de pouvoir continuer à payer les ouvriers en cas d'arrêt de la production, et enfin cherche à limiter autant que possible la mobilisation de son personnel qualifié.

¹ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 8 septembre 1938.

² *Id.*, 27 septembre 1938.

³ *Id.*, 13 septembre 1938.

La signature des accords de Munich, à la fin du mois de septembre 1938, éloigne la menace de guerre et apaise les inquiétudes de la gérance. Néanmoins, l'alerte n'est pas oubliée : le rappel de réservistes, évoqué lors du conseil de gérance du 25 septembre 1938, prouve aux dirigeants du Familistère qu'un conflit, même s'il ne débouchait pas sur une invasion ou une occupation, soulèverait le grave problème de la mobilisation du personnel, notamment le personnel qualifié si difficile à recruter. C'est donc dans l'optique de « conserver le personnel nécessaire » que René Rabaux justifie sa décision d'entamer des démarches auprès des autorités militaires afin d'obtenir des commandes de « mobilisation » qui offriraient de multiples avantages : au-delà des questions de main-d'œuvre, ces commandes permettraient de maintenir l'activité industrielle même s'il devenait impossible de produire des appareils de chauffage et devraient également permettre de profiter du décret-loi autorisant les industries travaillant pour la défense nationale à augmenter leur temps de travail au-delà des 40 heures fixées par le Front populaire⁴. La Société du Familistère, oubliant face aux circonstances l'engagement pacifiste de son Fondateur, décide donc de modifier profondément une partie de ses ateliers et se lance dans la fabrication de « projectiles » et de « grenades ». Dès le 28 août 1939, la France ayant décrété une mobilisation partielle en prévision d'une attaque allemande contre la Pologne, l'usine est de fait réquisitionnée par le ministère de l'Armement afin de réaliser plusieurs commandes de grenades, tout en conservant la possibilité d'utiliser le personnel restant pour des commandes civiles. De plus, le ministère de l'Armement ajoute à cette production militaire une commande de différents appareils de chauffage en très grande quantité (« le plus grand nombre possible »⁵), ce qui pousse la gérance à envisager la fabrication de poêles de tranchées, jusque là absents du catalogue.

La conjonction de ces différents marchés publics, qui viennent s'ajouter à la demande de la clientèle traditionnelle soucieuse de ne pas voir s'installer une « distance » entre les fabricants et les revendeurs, fait de la Drôle de guerre une période d'intense activité pour l'usine de Guise : le temps de travail dans les différents ateliers atteint systématiquement le maximum autorisé, entre 40 et 60 heures par semaine selon que la production est civile ou militaire, et le besoin en main-d'œuvre devient tel que la gérance recrute des femmes et de jeunes hommes pour sa production militaire. Un mois avant l'invasion allemande, ce sont ainsi plus de 130 femmes qui travaillent dans une usine restée jusque là presque exclusivement masculine⁶ : leur rendement étant considéré comme presque identique à celui des hommes⁷, leur recrutement permet à la gérance d'intensifier sa production de grenades qui occupe en avril 1940 trois chaînes d'usinage, une quatrième étant en cours d'installation⁸. Seul le manque de main-d'œuvre disponible empêche la gérance de lancer l'installation de deux chaînes de montage supplémentaires. Dans le même temps, le personnel se

⁴ *Id.*, 17 avril 1939.

⁵ *Id.*, 3 octobre 1939.

⁶ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 3 avril 1940.

⁷ *Id.*

⁸ *Id.*, 9 avril 1940.

prépare, sinon à l'invasion, du moins à d'éventuelles attaques, notamment aériennes : une partie des ouvriers se consacre à la défense passive, construisant des abris antiaériens et creusant des tranchées dans les jardins du Familistère.

Si la gérance a su efficacement anticiper la déclaration de guerre et prévoir une reconversion vers une production militaire garante d'une poursuite de l'activité, l'avancée « éclair » de l'armée allemande à partir du 10 mai entraîne, malgré toutes les précautions prises, un soudain exode de la population : reproduisant les événements d'août 1914, les Familistériens s'enfuient dans la nuit du 15 au 16 mai 1940. Les conseillers de gérance, une partie du personnel et René Rabaux lui-même se dirigent vers Brive-la-Gaillarde, où il est prévu d'installer une usine de repli dans une petite fonderie mise à disposition par l'un des plus importants clients de l'entreprise. Les précautions prises dès 1938 n'ont donc pas permis d'éviter la désorganisation : dans la soudaineté de l'exode, les archives, les précieux modèles et même le matériel de fabrication militaire sont restés à Guise. Les dirigeants de l'entreprise se préparent à un exil durable et commencent à faire fabriquer de nouveaux modèles à partir d'appareils retrouvés chez des clients. Cependant, l'arrêt des combats, puis la signature de l'armistice viennent rapidement interrompre ces préparatifs et laissent espérer un retour des réfugiés bien plus rapide que pendant la Grande Guerre. Cet espoir n'est malheureusement que de courte durée. L'armistice franco-allemand place en effet le nord de l'Aisne dans la « zone interdite au retour des réfugiés » ou « zone réservée »⁹. Comprenant tout ou partie d'une douzaine de départements du Nord et du Nord-Est de la France, ces territoires devaient faire l'objet d'une colonisation agraire de la part des autorités allemandes, les exploitations agricoles considérées comme « abandonnées » par leurs propriétaires passant sous le contrôle de la société Ostland, chargée de leur mise en valeur¹⁰. Destinée à accueillir des agriculteurs allemands à qui seraient confiées les exploitations réquisitionnées, la zone est délimitée par une ligne de démarcation infranchissable pour les populations qui ont fui pendant l'exode. Si René Rabaux réussit sans trop de difficultés à rejoindre Guise, une centaine d'ouvriers et leurs familles – soit près de 400 personnes – restent pendant presque toute la guerre à Brive, n'ayant pu obtenir l'autorisation de rentrer chez eux. Ce n'est donc que très progressivement, et souvent après un passage clandestin des deux lignes de démarcation, que le personnel du Familistère se reconstitue.

La situation économique de l'entreprise apparaît, à l'automne 1940, radicalement différente de ce qu'elle était avant l'invasion allemande : la main-d'œuvre qualifiée, dont on déplorait déjà le manque avant l'invasion allemande, se raréfie encore, à cause non seulement des lignes de démarcation, mais aussi des meilleurs salaires offerts ailleurs, notamment sur les chantiers

⁹ Voir la carte en annexe n° 34b. Sur la ligne de démarcation, voir les travaux d'Eric Alary, notamment *La ligne de démarcation (1940-1944)*, Paris, Perrin, 2003.

¹⁰ Jacques Mievre, « La société « Ostland » dans les Ardennes occupées 1940-1944 », in François Cochet (dir.), *Les occupations en Champagne-Ardenne (1814-1944)*, Actes de colloque (Reims, 1995), Reims, PUR, 1996, pp. 147-162.

allemands. À cela, s'ajoutent le rationnement des matières premières, en particulier le charbon et la fonte, et le manque de moyens de transports. Enfin, les lignes de démarcation délimitées durant l'été 1940 n'empêchent pas uniquement le retour des ouvriers : elles jouent également le rôle de frontières économiques¹¹ étanches, du moins pendant les premiers mois de l'occupation¹². En février 1941, René Rabaux témoigne qu'il lui a été jusqu'à présent impossible d'expédier aucune marchandise en zone libre. Cette rupture prolongée avec la clientèle ne laisse pas d'inquiéter les dirigeants du Familistère qui donnent aux représentants de commerce présents dans le sud de la France la consigne de « faire patienter la clientèle » et de « la maintenir en haleine » en attendant que le commerce interzones reprenne. La correspondance entretenue avec ces représentants par le directeur commercial, demeuré à Brive jusqu'au printemps 1941, montre que celui-ci envisage même la constitution d'une succursale du Familistère en zone libre, afin que la clientèle méridionale ne se tourne pas vers les concurrents implantés en zone non occupée, comme le Lyonnais Brachet et Richard.

Ce contexte économique, où se conjuguent le manque de main-d'œuvre, le rationnement des matières premières et la fermeture des lignes de démarcation aux marchandises produites en zone occupée, explique la décision prise très tôt par René Rabaux de solliciter des commandes allemandes. Même s'il devient à nouveau possible, courant 1941, de livrer des marchandises en zone libre et dans le Nord-Pas-de-Calais, rattaché au commandement allemand de Bruxelles, ces commandes allemandes conservent une place importante dans la production du Familistère jusqu'à la fin de la guerre. Sans entrer ici dans le détail de cette participation à la collaboration économique, sur laquelle nous reviendrons¹³, on constate que les occupations allemandes de 1914 et 1940, au-delà de nombreuses similarités, créent des contraintes très différentes, et ce pour trois raisons principales. D'une part, les dirigeants de l'entreprise ont encore en mémoire les événements de la Grande Guerre, qui les poussent à anticiper avec plus ou moins de succès un conflit, voire une occupation, et qui leur font craindre de subir les mêmes pillages et réquisitions. Cette crainte est cependant apaisée par les autorités allemandes dont la stratégie, bien que fluctuante, apparaît différente de celle suivie en 1914 : après une brève période de pillage pendant l'été 1940, l'objectif n'est pas de prendre le contrôle des entreprises, mais d'encourager leur libre fonctionnement dans l'intérêt même des autorités d'occupation¹⁴. Les ouvriers restés à Guise peuvent ainsi témoigner dans un courrier adressé à René Rabaux le 15 juillet 1940 :

¹¹ Eric Alary, « La ligne de démarcation, une « frontière économique ? », in Olivier Dard, Jean-Claude Daumas et François Marcot (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, pp. 53-67.

¹² Le commerce entre les zones est rétabli par les accords dits « Protocoles de Paris » de mai 1941.

¹³ Cf *infra* p. 78.

¹⁴ Voir notamment Arne Radtke-Delacor, « Produire pour le Reich. Les commandes allemandes à l'industrie française (1940-1944) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°70, avril-juin 2001, pp. 99-115.

« Les différentes Kommandantures (sic) qui se sont succédées ont été très correctes avec nous. La dernière insiste pour que le travail reprenne normalement : des facilités nous seront accordées, essence, passeports, etc. »¹⁵

Enfin, troisième et dernière grande différence avec la Grande Guerre, les gérants du Familistère n'ont pas, cette fois, à se préoccuper d'une éventuelle concurrence qui tirerait profit de la situation : sous l'impulsion des fabricants « modernisateurs », proches de Maurice Olivier, et du gouvernement de Vichy, l'entente professionnelle tant souhaitée par Rabaux voit le jour, sous le nom d'« Union des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine domestique » ou plus simplement UFACD.

Une nouvelle représentation professionnelle dans une économie organisée

Dès les tout premiers mois de l'occupation, le gouvernement de Vichy met en place une réorganisation de l'économie qui passe, entre autres, par la création de « comités d'organisation » (CO) chargés de définir la politique économique de chaque branche industrielle¹⁶. Ces organismes semi-publics, créés le 16 août 1940, sont destinés à jouer un rôle essentiel d'encadrement économique et d'organisation professionnelle, tirant profit de la dissolution théorique des syndicats patronaux. En réalité, seules les grandes confédérations ou fédérations patronales ayant été réellement dissoutes, de nombreux syndicats se maintiennent pour jouer un rôle complémentaire du CO. Le secteur des appareils de chauffage dépend directement du Comité d'organisation des industries de la fonderie (COIF), constitué de façon très précoce, parmi les premiers, en septembre 1940. Le Syndicat général des fondeurs de France, de même que la Chambre syndicale du chauffage, ne sont pas à proprement parler dissous, mais sont « mis en sommeil » pendant toute la durée de la guerre¹⁷. Cette disparition de fait des syndicats professionnels du secteur apparaît assez inhabituelle au sein du monde industriel et même plus particulièrement au sein de la métallurgie, qui a vu nombre de ses syndicats patronaux se maintenir et jouer un rôle non négligeable en parallèle de l'action des CO¹⁸. Le phénomène peut s'expliquer par la présence des anciens dirigeants syndicaux à la tête des nouveaux organismes professionnels, à commencer par le COIF dont le président n'est autre que Maurice Olivier, toujours officiellement président du Syndicat des fondeurs et de la Chambre syndicale du chauffage. À ses côtés, est nommé vice-président du COIF un autre représentant de l'industrie du

¹⁵ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, copie de la lettre adressée par Delzard, conseiller de gérance, à René Rabaux, 15 juillet 1940.

¹⁶ Hervé Joly (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004.

¹⁷ Jacques-Henri Viez, *La corporation des fondeurs...*, op. cit., p. 178. La « mise en sommeil » de la chambre syndicale du chauffage est évoquée lors de l'assemblée générale qui vote sa reconstitution en mars 1945. ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1945.

¹⁸ Danièle Fraboulet, « Les comités d'organisation de la métallurgie, des structures et des hommes nouveaux ? » in Hervé Joly (Ed.), *Les comités d'organisation...*, op. cit., p. 114 et suivantes.

chauffage : Pierre Ricard, directeur de la Société générale de fonderie (SGF)¹⁹. Celui-ci joue, au sein de la profession, un rôle déterminant pendant la guerre : Maurice Olivier, certainement très pris par ses fonctions de président du COIF, semble peu s'occuper des fabricants de chauffage²⁰, désormais presque exclusivement représentés par Ricard. Les trois autres membres du CO, nommés en septembre 1940, représentent chacun l'une des trois branches de la fonderie : la fonte, l'acier et les métaux non-ferreux.

Les fabricants d'appareils de chauffage, bien que très minoritaires au sein de la fonderie, semblent ainsi particulièrement bien représentés en la personne du président et du vice-président du COIF. Maurice Olivier, par ailleurs, applique au CO les mêmes principes d'organisation que ceux en faveur desquels il avait milité dans les années 1930 et qu'il avait instaurés au sein du Syndicat général des fondeurs : le CO est donc subdivisé par branches industrielles, comme l'avait été le syndicat. Trois « groupes professionnels » sont créés pour les trois grandes branches déjà citées, eux-mêmes étant subdivisés en sections spécialisées : au sein du groupe de la fonte, l'industrie du chauffage représente une section à part entière (« fonderies sur album ») présidée par Jean Dufour, directeur des usines Faure. Enfin, il semble que chaque section soit elle-même composée de plusieurs membres²¹, puisque les archives du Familistère évoquent également les noms de Capdeville (représentant de la Compagnie nationale des radiateurs, ou CNR) et de Laurans (société Auer) comme membres du COIF²². On notera que, là encore, les trois membres de ce que l'on peut appeler la « section du chauffage » au sein du COIF représentent non seulement des entreprises importantes, mais surtout des spécialités différentes : poêles et cuisinières traditionnels pour Faure, chauffage central et radiateurs pour la CNR, appareils au gaz pour Auer. La Société du Familistère n'est pas représentée ici, ce que l'on ne peut expliquer, en l'absence d'archives, que par des hypothèses : désintérêt de Rabaux pour de telles responsabilités, manque d'expérience de celui-ci ou, tout simplement, volonté de choisir un unique représentant pour chaque spécialité, celle de Godin étant similaire à celle de Faure ?

Le rôle joué par les CO découle des conceptions à la fois idéologiques et pragmatiques qui ont présidé à leur création²³ : à court terme, il s'agit d'affirmer la souveraineté française en instaurant un « écran » entre les industriels français et les autorités d'occupation²⁴. À plus long terme, il s'agit de rationaliser et de moderniser l'organisation de l'industrie française. Les idées corporatistes des partisans de l'« organisation professionnelle » y trouvent donc un instrument

¹⁹ Pierre Ricard (1899-1956). Elève de Polytechnique puis de l'Ecole des Mines de Paris, il commence sa carrière comme ingénieur des Mines avant de travailler dans le cabinet du ministère du Commerce de 1936 à 1938, date à laquelle il prend la direction de la Société générale de la fonderie, filiale des Hauts fourneaux de Saulnes.

²⁰ Ce qui est d'autant plus logique que, rappelons-le, Olivier ne semble pas être lui-même un membre de la profession.

²¹ Les archives ne nous indiquent malheureusement pas dans quelles conditions ils ont été choisis : seule certitude, ils n'apparaissent pas au JO comme des membres « officiels » du COIF, nommés par le ministère.

²² ADA, 83 J 1099.

²³ Arne Radtke-Delacor, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation : la pomme de discorde des commandes allemandes en 1940-1941 », in Hervé Joly (Ed.), *Les Comités d'organisation...*, op. cit., p. 65.

²⁴ Michel Margairaz, « Conclusions », in Hervé Joly (Ed.), *Les Comités d'organisation...*, op. cit., p. 311.

capable de proposer, voire d'imposer des ententes entre fabricants, mettant fin à la fois à « la libre concurrence, le laisser-faire et la lutte des classes »²⁵ considérés comme les causes profondes des malheurs de la Nation. En juillet 1941, Pierre Ricard rend compte aux industriels du chauffage d'une rencontre ayant eu lieu entre les membres du COIF et le commissaire du gouvernement en charge des comités de la mécanique, René Norguet, durant laquelle celui-ci a évoqué la nécessité d'une « entente entre les constructeurs »²⁶. Pour Ricard, les « circonstances », c'est-à-dire la conjonction des pressions exercées tant par le gouvernement de Vichy que par les autorités allemandes en faveur d'une rationalisation des branches industrielles, permettent la reprise des projets d'entente abandonnés à la fin des années 1930, qui pourront désormais être réalisés sous « conditions impératives » : « le COIF possèdera l'autorité qu'il faudra pour assurer le respect de la chose signée ». En effet, contrairement à la Chambre syndicale, chargée de défendre les intérêts privés de ses membres, qui ne dispose d'aucun moyen de pression sur eux, le CO est en théorie responsable de l'intérêt général et se trouve avantagé par l'obligation d'adhésion qui est faite aux différents membres de la profession²⁷. Pour Ricard, le COIF est surtout le « dispensateur des matières premières », ce qui lui donne le pouvoir de sanctionner les industriels dissidents. En réalité, la répartition des matières premières, qui fait effectivement partie des prérogatives des CO, est en amont contrôlée par l'Office central de répartition des produits industriels (OCRPI) créé par les Allemands²⁸. Cependant, la nomination de Pierre Ricard au sein de ce même OCRPI (section fer, fonte et métaux non-ferreux) donne à ses affirmations un certain poids.

Cette réunion de juillet 1941 relance donc les projets d'entente qui n'avaient pu voir le jour dans un contexte de libre concurrence : en quelques mois, les statuts sont rédigés et un comité directeur est choisi, vraisemblablement par les membres du COIF, et approuvé par l'assemblée générale des industriels. On retrouve au sein de ce comité directeur les cinq membres du COIF représentant le chauffage²⁹ et dix industriels, dont cette fois René Rabaux. Le 1^{er} janvier 1942, est officiellement fondée l'UFACD, qui compte rapidement une centaine d'adhérents, soit la totalité des fabricants connus du COIF³⁰. Bien que souvent désigné comme une simple « entente », cet organisme assume au cours de la guerre un rôle bien plus vaste et met en application les principes corporatistes développés par Maurice Olivier depuis les années 1930 : organisation, modernisation et solidarité professionnelles.

²⁵ Arne Radtke-Delacor, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation ... », article cité, p. 63.

²⁶ ADA, 83 J 1121, Réunion des industries du chauffage domestique, 28 juillet 1941. Sauf indication contraire, les citations suivantes sont extraites du même document.

²⁷ Danièle Fraboulet-Rousselier, *Quand les patrons s'organisent...*, op. cit., p. 68.

²⁸ Arne Radtke-Delacor, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation ... », article cité, p. 65.

²⁹ Pour rappel : Olivier, Ricard, J. Dufour, Capdeville et Laurans.

³⁰ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

Pour une nouvelle morale professionnelle

De fait, avant 1945, l'UFACD n'est pas une entente commerciale : le contrôle des prix par l'Etat et la restriction de la production due au manque de matières premières rendent impossible tout accord sur les prix ou toute instauration de *quanta* de production. La régulation de la concurrence nationale fait par conséquent partie des projets à long terme de l'Union³¹ : en attendant le retour à une économie plus libre, l'UFACD développe un service de statistiques industrielles qui lui permet de préparer à la fois le calcul des prix *minima* qui seront fixés après-guerre et surtout celui des *quanta* de production. Ne pouvant dans un premier temps mettre en place le programme pour lequel elle a été conçue, l'UFACD prend en charge des fonctions bien plus vastes qui font d'elle un prolongement du COIF au niveau de la branche professionnelle. En effet, l'Union s'empare de missions qui sont celles que le gouvernement de Vichy a confiées aux différents CO : c'est elle qui met au point un programme à long terme de rationalisation et de modernisation de la profession, sur lequel nous reviendrons, et c'est également elle qui se voit confier la mise en application du plan d'aménagement de la production de décembre 1941, qui vise à réaliser des économies en matières premières, en énergie et en main-d'œuvre. De plus, l'entente est chargée de négocier les prix de vente : pour le marché intérieur, cela passe par des discussions avec l'Etat français et avec le CO de la quincaillerie. En ce qui concerne la clientèle allemande³², les conditions de vente (prix, modalités et délais de paiement) sont discutées entre l'UFACD et son homologue allemand, le VEDEO³³. L'UFACD semble donc bien avoir fait fonction de « comité d'organisation du chauffage » sans en avoir officiellement le titre : la présence à sa tête de nombreux membres du COIF et d'un membre de l'OCRPI explique qu'il lui ait été possible, dans de nombreux cas, de négocier directement avec les autorités françaises et allemandes, sans passer par l'intermédiaire artificiel du COIF.

A court terme, le rôle confié aux CO est moins de moderniser les entreprises que de « gérer la pénurie », aussi bien en termes de matières premières que de main-d'œuvre, devenue de plus en plus rare et précieuse du fait des réquisitions allemandes. Dans un souci commun de rendre l'industrie française aussi efficace que possible malgré les circonstances, les autorités françaises et allemandes exercent une pression simultanée en faveur d'une rationalisation qui doit passer, entre autres, par une concentration de la production. Dès les premiers mois de son existence, l'UFACD informe ses adhérents de la « demande impérative » qui a été faite au COIF par le ministère de la Production industrielle d'« étudier un programme de concentration de [leur] industrie », en application du plan d'aménagement de la production fixé par la loi du 17 décembre 1941³⁴.

³¹ Nous reviendrons par la suite sur les efforts menés par l'UFACD pour préparer l'après-guerre : cf *infra* p. 78.

³² Les acheteurs allemands sont principalement des fabricants d'appareils de chauffage. Ils négocient leurs commandes de façon individuelle auprès des fabricants français, mais les conditions de vente (prix, remises, transport, délais de paiement) sont négociées avec l'UFACD.

³³ Abréviation de « Vereinigung deutscher Eisenofenfabrikanten », littéralement Union des fabricants allemands de poêles de fonte.

³⁴ ADA, 83 J 1099, Courrier de l'UFACD à ses adhérents, 13 avril 1942.

Concrètement, il s'agit ni plus ni moins que de décider la fermeture volontaire ou forcée des entreprises qui seraient jugées trop petites ou insuffisamment rentables, afin de concentrer l'approvisionnement, la main-d'œuvre et les commandes sur les autres unités de production.

Cette réorganisation de l'économie voulue par Vichy, dans un souci de court et de long terme, s'est-elle faite au détriment des petits producteurs de la branche ? Plusieurs éléments autres que la pénurie poussent en ce sens. Tout d'abord, il faut se rappeler que, dans l'esprit des fabricants les plus importants et les plus anciens, la crise économique des années 1930 s'expliquait entre autres par l'apparition récente de nombreuses petites entreprises, accusées de gêner à la fois les prix et la qualité en vendant des appareils bon marché, mais de mauvaise facture. Sans aller jusqu'à souhaiter leur disparition, l'UFACD refuse cependant de reconnaître comme collègues et donc d'intégrer dans ses rangs « les nombreux fabricants occasionnels » afin de ne pas « leur donner de droits sur l'avenir »³⁵. De plus, la concentration des entreprises est souhaitée, non seulement par les autorités françaises, mais également par les Allemands qui exigent, dès le printemps 1942, la fermeture des « petites usines non modernes »³⁶. À partir de 1943, certaines grosses commandes allemandes parviennent à l'UFACD, qui est chargée de les répartir entre ses principaux fabricants : c'est là un phénomène important, qui montre une reconnaissance par les autorités allemandes du rôle joué par l'entente, même si en parallèle d'autres commandes continuent à être conclues directement entre les industriels français et leurs clients allemands. En effet, dès 1940, les commandes allemandes sont apparues comme une « pomme de discorde »³⁷ entre le gouvernement de Vichy et les autorités d'occupation, notamment du « Majestic », le commandement militaire allemand en France³⁸. L'Etat français cherche à faire des CO un intermédiaire obligatoire entre les industriels français et allemands, soit par une centralisation des commandes allemandes – ce que fait par exemple le CO des automobiles – soit en imposant une autorisation préalable des CO à toute commande. À l'inverse, les autorités allemandes encouragent les pourparlers directs entre industriels et réduisent les CO à de simples « organes d'enregistrement »³⁹, et non de décision. Sans pour autant disposer du pouvoir de contrôler l'ensemble des commandes allemandes reçues par ses adhérents, l'UFACD obtient donc des autorités d'occupation le rôle non négligeable de répartir les commandes les plus importantes. Mais, en contrepartie, les Allemands exigent que la production soit partagée au maximum entre dix entreprises, ce qui interdit la distribution de commandes aux plus petits fabricants. Là encore, cette centralisation des commandes par l'UFACD semble se faire au détriment des petites et moyennes entreprises, et donc pousser dans le sens de la concentration.

³⁵ *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 5 mars 1943.

³⁶ Danièle Fraboulet, « Les comités d'organisation de la métallurgie ... », article cité, p. 119.

³⁷ Arne Radtke-Delacor, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation ... », article cité.

³⁸ *Militärbefehlshaber in Frankreich (MBF)*, surnommé « le Majestic » en référence au nom de l'hôtel parisien dans lequel il s'est installé. Pour son rôle dans le maintien de l'ordre dans la zone occupée, voir Gaël Eismann, *Hôtel Majestic : ordre et sécurité en France occupée, 1940-1944*, Paris, Tallandier, 2010.

³⁹ Arne Radtke-Delacor, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation ... », article cité, p. 68.

L'idée de voir la guerre et l'Occupation renforcer la domination des grands fabricants, dont la Société du Familistère, sur l'ensemble de la profession, va cependant à l'encontre des principes édictés par Maurice Olivier dans les années d'avant-guerre : si celui-ci est reconnu comme l'un des principaux militants de l'organisation professionnelle, il est aussi un ardent défenseur de la cause des PME, notamment lors de la réorganisation syndicale qui suit le Front populaire⁴⁰. Pour Pierre Ricard, devenu pendant la guerre le « guide de la profession »⁴¹ qu'avait été Olivier dans les années 1930, l'entente représentée par l'UFACD vise un objectif bien plus large que de simples accords commerciaux : il s'agit d'instaurer entre les fabricants nationaux des relations fondées sur des principes nouveaux, parmi lesquels la solidarité et l'entraide professionnelles. À l'instar d'autres CO⁴², l'UFACD affirme sa volonté de résister aux pressions allemandes afin de protéger, autant que possible, les petits fabricants. Cela ne signifie pas que les dirigeants de l'UFACD refusent l'idée même de la concentration industrielle. Mais même « s'il peut être souhaitable de constituer en vue de l'après-guerre des groupes industriels puissants »⁴³, « le COIF, estimant que la concentration présentait plus d'inconvénients que d'avantages, s'est refusé à désigner des victimes »⁴⁴.

Néanmoins, les dirigeants de la branche savent que, en cas d'absence de résultats, des concentrations d'office pourraient être décidées. Si le COIF refuse de désigner les entreprises à fermer, il confie en même temps à l'UFACD la charge de réaliser un programme de concentration reposant sur des accords volontaires. Concrètement, il s'agit de mettre en place des accords amiables entre industriels, rédigés selon un contrat-type proposé par l'entente, et destinés à garantir à l'entreprise « concentrée » une indemnisation et surtout ses droits sur l'avenir, tant en approvisionnement qu'en main-d'œuvre. Autrement dit, toute concentration décidée pendant la guerre serait par définition provisoire : lors de l'assemblée générale de l'UFACD d'avril 1942, Pierre Ricard s'engage au nom du COIF à « faciliter plus tard la réouverture des usines fermées volontairement », estimant qu'après la guerre la France « sera obligée de faire appel à toutes ses entreprises, moyennes et petites »⁴⁵. Pour Maurice Olivier, il est essentiel que « quoi qu'il arrive,

⁴⁰ Ingo Kolboom, *La revanche des patrons*, op. cit. ; Olivier Dard, « La réorganisation du patronat au temps du Front populaire », in Gilles Morin et Gilles Richard (dir.), *Les deux France du Front populaire*, op. cit., pp. 247-255.

⁴¹ ADA, 83 J 1099, Assemblée générale de l'UFACD, 25 mars 1946. L'expression est employée par le directeur de l'UFACD au cours de l'assemblée générale de mars 1946, à l'occasion du départ de Pierre Ricard qui, ayant quitté la direction de la SGF, quitte aussi la profession. Depuis 1945, il est en effet le premier Vice-président du CNPF nouvellement créé. Plus tard, en 1952, il devient le premier Vice-président de la Chambre syndicale de la Sidérurgie française : il s'implique alors tout particulièrement dans les questions internationales liées à la construction européenne. Voir Philippe Mioche, *La sidérurgie et l'Etat en France des années 1940 aux années 1960*, thèse de doctorat d'histoire (Jean Bouvier et François Caron dir.), Université Paris IV, 1992.

⁴² Danièle Fraboulet montre notamment que c'est le cas du CODP (CO des demi-produits en métaux non ferreux). « Les comités d'organisation de la métallurgie ... », article cité, p. 119.

⁴³ ADA, 83 J 1099, Courrier de l'UFACD à ses adhérents, 13 avril 1942.

⁴⁴ *Id.*, Discours de Pierre Ricard, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

⁴⁵ ADA, 83 J 1099, première assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

la solidarité [soit] totale entre tous les industriels d'une même profession ». Et il ajoute : « l'Union pourra avoir à jouer un rôle important dans l'application de ce principe de solidarité »⁴⁶.

L'UFACD apparaît clairement, dans l'esprit de ses dirigeants, comme un organisme chargé d'instaurer, et si besoin d'imposer, un nouveau type de relations entre fabricants, la « solidarité » remplaçant la concurrence. Lors du comité directeur du 2 octobre 1942, Pierre Ricard parle d'un « rôle moral de régulateur »⁴⁷. De fait, à de nombreuses occasions, l'UFACD prend des décisions qui visent à protéger les droits des petits producteurs et, plus généralement, à modifier les rapports entre industriels. Ainsi, il estime que :

*« La bonne harmonie ne pourra continuer à régner entre [les fabricants] que si chacun se limite en commandes allemandes à une part raisonnable en rapport à son droit de consommation sur le marché intérieur. »*⁴⁸

Face aux exigences allemandes de voir un petit nombre d'entreprises se partager les principales commandes, l'UFACD discute d'une compensation en approvisionnement, envisageant d'accorder plus de matières premières aux fabricants n'ayant pas reçu de commandes allemandes (pour lesquelles l'approvisionnement est garanti). Lorsque les autorités allemandes décident la fermeture, au 1^{er} janvier 1944, de 38 entreprises sur la centaine que compte la profession, Ricard aurait, d'après les archives de l'UFACD, continué à leur attribuer des livraisons de matières premières afin qu'elles puissent fonctionner clandestinement⁴⁹. Sans qu'il soit possible de vérifier de telles informations, il apparaît de façon évidente que Ricard, comme Olivier, ont tenu tout au long de la guerre à affirmer leur volonté de protéger les petits producteurs et de concilier cette défense des PME avec les exigences des autorités françaises et allemandes.

Dans cette réorganisation professionnelle, quel est le sort réservé aux entreprises juives ? L'aryanisation fait également partie des missions confiées aux comités d'organisation, qui l'ont assumée de façon très variable selon les secteurs⁵⁰. Au sein de l'UFACD, la question n'est jamais évoquée, du moins dans les archives qui nous sont parvenues. Elle ne l'est d'ailleurs pas plus par la gérance du Familistère, qui semble ignorer ostensiblement la question. Les seules entreprises menacées de fermeture sont citées en 1944, ce qui exclut l'aryanisation comme motif possible. Dans son étude consacrée à la question, Philippe Verheyde ne cite que deux entreprises de la branche : les Forges et fonderies de Saint-Nicolas, dans lesquelles la participation juive n'est que minoritaire, et la société ardennaise Picard-Sauerbach, dont les parts sont vendues en 1943⁵¹. En l'absence de toute archive, on ne peut que constater le désintérêt manifesté par l'UFACD pour la

⁴⁶ *Id.*, Comité directeur de l'UFACD, 4 mars 1942.

⁴⁷ *Id.*, Comité directeur du 2 octobre 1942

⁴⁸ *Id.*

⁴⁹ *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1945.

⁵⁰ Florent Le Bot, « Les comités d'organisation, la branche du cuir et l'aryanisation économique » et Philippe Verheyde, « Comités d'organisation des industries du bois et aryanisation économique », in Hervé Joly (Ed.), *Les comités d'organisation...*, op. cit., pp. 225-236 et 237-252.

⁵¹ Philippe Verheyde, *Les mauvais comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999.

question, soit par refus d'appliquer cet aspect de la politique de Vichy, soit parce que le COIF s'en est directement chargé, soit enfin parce que, peut-être, aucune autre entreprise de la branche n'appartenait à un propriétaire juif.

Désormais, les industriels du chauffage sont appelés par leurs représentants au CO à se comporter en profession unie et solidaire, se partageant les informations statistiques et techniques et se répartissant les tâches. Afin de préparer le contingentement de la production qui devrait être imposé par l'UFACD dès la disparition du rationnement, l'entente a instauré un service de statistiques qui recueille toutes les informations nécessaires : les *quanta* attribués à chacun seront calculés à partir des résultats de l'année 1938, puis réévalués tous les trois ans afin d'éviter qu'une « entreprise décadente » conserve artificiellement une part de marché imméritée⁵². Une fois ces *quanta* établis, au cours de l'année 1943, ils sont publiés et intégralement envoyés à l'ensemble des adhérents : pour les dirigeants de l'UFACD, cette transparence est indispensable pour mettre fin aux « rivalités anciennes [...] qui ne sont plus de mode dans le régime nouveau »⁵³. Les concurrents, « désormais devenus des amis »⁵⁴, pourront s'appuyer sur le détail de la production de chacun pour se proposer mutuellement des échanges de *quanta*, ce qui permettra une spécialisation progressive et à l'amiable des différentes entreprises. C'est dans le même état d'esprit que l'UFACD a mis en place une commission technique⁵⁵ chargée de permettre des innovations communes, commission qui se dit motivée par un « désir de progrès sans rivalités »⁵⁶. Dans le cadre de ses travaux, la commission effectue plusieurs visites d'usines, jugées favorables au développement d'un « esprit communautaire »⁵⁷ que la direction de l'UFACD encourage vivement.

En 1946, le comité directeur de l'UFACD estime que, si l'entente n'a pas encore abouti à un « mariage » entre les industriels, elle a permis des fiançailles ou tout au moins une « union libre », reposant sur « l'amour »⁵⁸. Même s'il est rare de rencontrer autant d'enthousiasme dans le choix du vocabulaire, il est assez classique pour une organisation patronale d'affirmer que son rôle est de rapprocher ses membres sur un plan personnel et d'encourager la solidarité et le partage d'informations. L'originalité de l'UFACD, si tant est qu'elle existe, nous semble plutôt résider dans l'autorité que l'entente s'auto-attribue – aidée en cela par le contexte politique – afin d'imposer à ses membres une transparence et une solidarité technique, voire financière. Ce qui justifie une telle attitude dans l'esprit de ses fondateurs est la conviction qu'il faut, non seulement

⁵² *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 5 mars 1943.

⁵³ *Id.*

⁵⁴ *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1944.

⁵⁵ Cf *infra* p. 78.

⁵⁶ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1945.

⁵⁷ *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 25 mars 1946.

⁵⁸ *Id.*

adapter la profession aux circonstances, mais aussi et surtout préparer un avenir dans lequel l'organisation professionnelle aura selon eux à jouer un rôle essentiel.

B. Une entente professionnelle à long terme

Des objectifs ambitieux

Même si les circonstances politiques et économiques obligent l'UFACD à concentrer ses efforts sur des décisions à court terme, liées à l'occupation allemande et à la pénurie de matières premières, les discours de ses fondateurs évoquent bien plus souvent le long terme, et l'après guerre. Il ne s'agit pas pour ces industriels de s'unir seulement pour s'adapter aux conditions liées à la guerre, mais de s'unir durablement – Maurice Olivier préconise une durée minimum de dix ans⁵⁹ – face à un extérieur décrit comme menaçant. Contre qui, ou du moins face à qui, les industriels veulent-ils s'unir ? Contre tous ceux, en général, qui menacent leurs intérêts ou leurs prérogatives : la clientèle, la concurrence et l'Etat.

L'un des premiers thèmes développés au sein de l'UFACD est la nécessité d'une entente sur les prix qui devrait permettre aux fabricants de résister aux exigences de la clientèle. Nous avons en effet vu, dans un chapitre précédent⁶⁰, comment le système commercial de la profession, reposant sur un nombre limité de clients quincailliers disposant souvent d'un quasi-monopole régional, contribuait à renforcer la concurrence entre les fabricants d'appareils de chauffage et poussait à la baisse des prix. En imposant un prix minimum négocié collectivement avec les représentants professionnels de la quincaillerie, l'UFACD vise dès sa fondation à faire « cesser entre [les industriels] la lutte des prix qui a épuisé [leurs] forces au cours des années précédentes »⁶¹. Dès 1942, un protocole de prix fixant non seulement les tarifs, mais aussi les remises à accorder selon l'importance du client et/ou de la commande est négocié par le comité directeur de l'UFACD avec le CO de la quincaillerie ou avec les compagnies gazières⁶². Ces accords sont plusieurs fois renégociés au cours de la guerre, la très forte inflation obligeant les fabricants à réclamer des hausses de prix. Chaque accord doit ensuite recevoir l'approbation du ministère de l'Economie nationale avec qui le comité directeur, et en particulier Jean Dufour, représentant la profession au sein du COIF, négocie régulièrement.

La concurrence – à comprendre désormais comme celle des fabricants extérieurs à l'entente – apparaît également comme un ennemi à affronter. Trois types d'entreprises correspondent à cette définition : les fabricants français « dissidents » qui ne respecteraient pas les décisions de

⁵⁹ *Id.*, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

⁶⁰ Cf *supra* p. 78.

⁶¹ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

⁶² Comme souvent, les discours du comité directeur jouent sur une certaine ambiguïté : Ricard, qui est chargé de négocier avec le CO de la quincaillerie, l'a-t-il fait en tant que représentant de l'entente ou en tant que vice-président du COIF ?

l'UFACD, les nouveaux fabricants français qui, pour une raison ou une autre, ne seraient pas acceptés en son sein, et enfin la concurrence étrangère. Pour ce qui est de la dissidence, le problème ne peut se poser qu'après la guerre : d'une part, l'obligation de recensement des entreprises de la branche par le COIF a permis de contacter tous les producteurs et de réaliser « une entente à 100% »⁶³. D'autre part, le contrôle des prix et le contingentement de la production interdisent, de façon concrète, toute forme de dissidence. Cependant, l'UFACD discute, avant la fin de la guerre, de l'éventualité de sanctions contre les industriels dissidents, pour ceux qui accorderaient des baisses excessives de prix comme pour ceux qui dépasseraient leur *quanta* de production. Le système de l'attribution de *quanta* est conçu également pour éviter que de nouveaux producteurs, issus d'une création d'entreprise ou d'une reconversion, ne s'emparent d'une part du marché des appareils de chauffage sans respecter l'intérêt général de la profession : c'est le cas notamment des fabricants « occasionnels » dont nous avons vu qu'ils n'ont pas été acceptés au sein de l'UFACD. René Rabaux, de son côté, s'inquiète de la possibilité d'une reconversion d'industriels plus puissants vers le secteur du chauffage :

*« Si nous devons revenir à une économie libérale ou, du moins, moins dirigée, les usines comme Michelin, Citroën... qui vont ou se trouver sans travail ou être concurrencées très fortement par l'industrie étrangère pourraient devenir des concurrents sérieux. Je ne crois pas que la concurrence étrangère nous atteigne directement dans l'industrie du chauffage mais si l'on considère qu'une Ford se vend 12 500 francs, on peut se demander ce que deviendrait l'activité de constructeurs français comme Citroën ou Renault si la politique d'abolition des barrières douanières s'étendait à notre pays. »*⁶⁴

En conséquence de quoi, Rabaux propose que l'UFACD négocie avec les quincailliers un accord d'exclusivité pour empêcher une telle reconversion⁶⁵. Si Rabaux semble dubitatif en ce qui concerne l'éventualité d'une concurrence internationale, la question est prise très au sérieux par les autres dirigeants de l'UFACD qui n'hésitent pas à parler d'un « envahissement possible du pays par des appareils étrangers »⁶⁶. Dès la première assemblée générale de 1942, l'objectif fixé à l'UFACD est de permettre à la profession de « se présenter à armes égales devant une concurrence étrangère », objectif réaffirmé au lendemain de la guerre.

Le dirigisme économique pratiqué par le gouvernement de Vichy joue visiblement en faveur des projets des fondateurs de l'UFACD : déjà, lors de son élection à la tête du Syndicat général des fondeurs de France en 1934, Maurice Olivier avait estimé qu'un changement de régime politique serait certainement nécessaire à la réalisation de ses idées.

« Il n'est pas question d'instaurer de suite le corporatisme ; nous n'avons pas cette prétention, et nous ne pourrions y parvenir sans l'appui d'un gouvernement »

⁶³ ADA, 83 J 1099, Assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

⁶⁴ *Id.*, Lettre de René Rabaux à Jean Dufour, 7 octobre 1943.

⁶⁵ Proposition qui reste apparemment sans suites.

⁶⁶ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1944.

autoritaire. [...] Il n'y aurait qu'un gouvernement fort qui pourrait vous contraindre et vous sauver malgré vous. »⁶⁷

Le contrôle de l'économie par les comités d'organisation a non seulement contribué à la réalisation de l'entente, mais a également donné à celle-ci l'autorité nécessaire pour s'assurer que les accords de prix sont respectés par les clients comme par les fabricants. Mais cette aide apportée par l'Etat à la réalisation des projets de Maurice Olivier ne signifie pas que les membres de l'UFACD se soient convertis à l'économie dirigée ou à l'interventionnisme public. L'organisation professionnelle doit toujours, dans leur esprit, être l'œuvre de la profession elle-même. Passée sous silence tout au long de la guerre, la méfiance des industriels vis-à-vis du rôle économique de l'Etat s'exprime à nouveau sans contraintes dès la Libération :

« Chefs d'entreprise, [...] c'est notre fonction même dans ce pays qui est menacée ; notre fonction économique comme pourvoyeurs de vie, notre fonction sociale comme répartiteurs de justice et de fraternité. Fonctions inutiles, dit-on, l'Etat les remplira. Jamais ! Car il faut des hommes, et non pas des bureaux ; il y faut des cœurs, et non pas des ronds de cuir. [...] N'est-ce pas en nous groupant que nous ferons enfin admettre que seul le patron en chair et en os ne sera jamais remplacé ? »⁶⁸

L'UFACD réaffirme ainsi son rejet d'un interventionnisme étatique au sein des entreprises. Dans la même veine, quoique de façon moins virulente, René Rabaux considère de son côté les nationalisations décidées à la Libération comme des « expériences » répondant à « des considérations plus politiques qu'économiques »⁶⁹. Pour ces industriels, la profession, renforcée par son union, n'a pas besoin de l'aide de l'Etat pour se moderniser ou se préparer à une concurrence internationale.

L'UFACD affiche donc un objectif d'unification des industriels afin de protéger les intérêts de la profession face aux exigences de la clientèle et aux menaces de concurrence extérieure, et pour garantir sa liberté d'action par rapport à l'Etat. Si l'on qualifie habituellement de « corporatistes » les idées défendues par Maurice Olivier et ses proches et appliquées au sein de l'industrie du chauffage, on constate qu'il s'agit d'un corporatisme différent de celui prôné par le régime de Vichy. Au niveau même de l'Etat, la pertinence du terme continue de faire débat, dans la mesure où les discours en faveur du corporatisme, sur les plans économique et social, ne peuvent dissimuler des pratiques avant tout dirigistes, liées à la fois aux circonstances exceptionnelles et à une certaine conception de l'Etat⁷⁰. Les dirigeants de l'UFACD, de leur côté, n'emploient pas au cours de la guerre ce vocabulaire : on parle de « profession », et non de

⁶⁷ Maurice Olivier, *Discours prononcé devant l'assemblée générale extraordinaire du Syndicat des fondeurs de France*, 27 janvier 1934, *op. cit.*

⁶⁸ ADA, 83 J 1099, discours du directeur de l'UFACD, assemblée générale du 25 mars 1946.

⁶⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 novembre 1946.

⁷⁰ Jean-Pierre Le Crom, « La politique sociale de Vichy : corporatisme ou dirigisme ? », in Steven Kaplan et Philippe Minard (dir.), *La France malade du corporatisme ?*, *op. cit.*, pp. 403-425 et Jean-Claude Daumas, « La Charte du travail et les politiques sociales des entreprises sous Vichy : entre corporatisme, paternalisme et modernisation », in Didier Musiedlak (dir.), *Les Expériences corporatistes dans l'aire latine*, Berne, Peter Lang, 2009, pp. 371-390.

corporation, et d'« organisation professionnelle », plutôt que de corporatisme. Ce choix lexicologique souligne l'écart qui les sépare d'un corporatisme d'Etat, qui ne correspond pas à leur idéal d'organisation économique. Ingo Kolboom n'hésite pas à parler, à propos des idées de Maurice Olivier, d'un « néo-corporatisme libéral »⁷¹ : cette expression apparemment contradictoire vise à insister sur le rejet de toute intervention de l'Etat qui caractérise la pensée de ces industriels. Ceux-ci, pourtant, ne peuvent que partiellement être qualifiés de « corporatistes », dans la mesure où leur projet d'organisation exclut entièrement toute forme de représentation ouvrière et toute négociation sociale. De la même manière, il n'est conservé du libéralisme que le rejet du rôle de l'Etat : l'organisation de la profession doit être réalisée par la profession elle-même, mais elle représente néanmoins une régulation de la concurrence bien peu libérale. Le projet de l'UFACD, et plus largement celui de Maurice Olivier, apparaissent ainsi difficiles à catégoriser. Ils reposent avant tout sur la limitation de la libre-concurrence, jugée néfaste aux intérêts des producteurs, et sur le transfert aux industriels eux-mêmes, non à l'Etat, de ce pouvoir économique de régulation. On peut ici reprendre les termes d'Antoine Pinay qui, quelques semaines avant la chute de son gouvernement, justifie sa politique de la concurrence en dénonçant une forme de « dirigisme privé [destinée à] remplacer le dirigisme d'Etat »⁷². Or, si l'ensemble des industriels du chauffage semble adhérer, au cours de la guerre, à ce projet de « dirigisme privé », la Libération, le retour de la prospérité et la naissance d'une politique française de la concurrence viennent rapidement bouleverser les plans de l'UFACD.

Le pénible retour au libéralisme

N'étant pas directement liée aux structures économiques du régime de Vichy, l'UFACD survit à la fin de la guerre. Malgré l'apparition d'une forme de « dissidence » chez certains industriels, l'entente continue, semble-t-il, de regrouper la quasi-totalité de la profession. Son organisation n'est dans l'immédiat pas modifiée, à part le comité directeur qui s'élargit : de dix membres, il passe à 25, ce qui lui permet de rassembler tous les fabricants les plus importants, dont la Société du Familistère. Après le départ de Pierre Ricard, c'est Jean Dufour, directeur de la société Faure, qui en assume la présidence. En restant massivement regroupés dans cette entente, les fabricants manifestent une volonté de poursuivre leur tentative de contrôle de la concurrence par le partage d'informations et la conclusion d'accords contraignants. Après la Libération, la France met progressivement fin au contrôle des prix et au contingentement des matières premières et de la production : dès 1948, l'UFACD peut envisager de mettre réellement en application son double système de régulation du marché reposant, d'une part, sur des accords sur les prix et, d'autre part, sur un contingentement de la production de chaque adhérent par l'attribution de

⁷¹ Ingo Kolboom, *La revanche...*, op. cit., p. 238.

⁷² J.O., Débats à l'Assemblée nationale, 10 décembre 1952, pp. 6 062-6 063. Cité par Henry Ehrmann, *La politique du patronat français 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959, p. 326.

quanta réévalués tous les trois ans. Or, l'un et l'autre de ces deux projets se heurtent rapidement à la fois aux réticences de certains fabricants et à la volonté de l'Etat de lutter contre l'inflation en protégeant les intérêts des consommateurs.

Dès la Libération, la question de la répartition de la production par l'UFACD, qui figure explicitement dans les statuts de l'organisation, divise le comité directeur : si « une majorité » est favorable à la mise en place des *quanta* dès le retour à la liberté d'approvisionnement, « quelques autres » souhaitent laisser aux adhérents la possibilité de « reprendre leur liberté »⁷³. La décision est reportée à l'année suivante, en attendant à la fois la fin du contingentement des matières premières et un consensus entre membres dirigeants de l'entente. Ce n'est en réalité que vers la fin de l'année 1948 qu'une assemblée générale de l'UFACD est convoquée afin de mettre au vote un projet d'entente par *quanta*⁷⁴. Soixante entreprises participent à la réunion, soit environ la moitié des adhérents de l'entente. À l'unanimité, les participants décident de réaffirmer le principe d'une nécessaire entente par *quanta* « quand la situation l'exigera », mais estiment en même temps que la décision reste prématurée, « tous les industriels n'ayant pas retrouvé leur potentiel d'avant-guerre ». L'assemblée générale donne donc un accord de principe, mais repousse à plus tard la mise en application. En réalité, ce vote marque l'enterrement définitif de ce projet de contingentement de la production. Lors de la réécriture des statuts de l'UFACD en 1952, toute évocation des *quanta* est supprimée, les accords prévus dès 1942 n'ayant dans les faits jamais été appliqués. De toute évidence, les fabricants sont prêts à se plier à une discipline professionnelle qui limiterait la baisse des prix, mais non à accepter le contingentement de leur production, devenu inutile du fait du retour de la prospérité, et jugé anachronique en une période de libéralisation progressive de l'économie.

La disparition rapide du projet d'entente par contingentement permet à l'UFACD de se concentrer sur les accords de prix qui restent le seul moyen de régulation du marché à sa disposition. En 1949, suite à l'abandon du projet sur les *quanta*, l'UFAD propose à ses adhérents un contrat-règlement dans lequel chacun s'engage à respecter les conditions de prix et de remises fixées par l'entente. Dans les premiers temps, seules les remises sont réellement contrôlées, par le biais d'un tableau chiffré qui fixe le taux de remise *maximum* à accorder selon le type d'appareil, l'importance de la commande et/ou celle du client. En ce qui concerne les tarifs eux-mêmes, le contrat prévoit la nomination d'une commission de contrôle chargée d'harmoniser les prix au sein de la profession. En cas de non-respect de l'engagement, le contrat prévoit, enfin, un panel de sanctions allant du blâme à la radiation de l'entente. Si les archives nous permettent de vérifier que René Rabaux a immédiatement signé ce contrat-règlement, il est impossible de savoir

⁷³ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 25 mars 1946. Les industriels composant ces deux groupes opposés ne sont pas nommés.

⁷⁴ ADA, 83 J 1100, Courrier de Jean Dufour à l'ensemble des adhérents, 21 février 1949. L'assemblée générale s'est tenue le 22 octobre 1948.

combien de fabricants ont refusé et se sont par conséquent exclus eux-mêmes de l'UFACD. Ces industriels extérieurs à l'entente, désormais qualifiés de « dissidents », sont régulièrement évoqués par les membres du comité directeur qui les considèrent comme « négligeables », mais pas suffisamment pour ne pas s'en méfier⁷⁵.

Dans quelle mesure ces accords de prix sont-ils respectés par les adhérents de l'UFACD ? Chaque assemblée générale annuelle évoque l'existence de « concessions excessives » accordées par certains industriels, mais le phénomène ne semble pas, du moins dans les premières années, provoquer l'inquiétude du comité directeur qui se contente de rappeler l'importance de la discipline et de la solidarité pour éviter que ne se reproduise la guerre des prix qui avait caractérisé l'entre-deux-guerres. Cependant, à partir de 1949, des voix se font régulièrement entendre au sein de l'assemblée générale pour réclamer de véritables sanctions contre les maisons indisciplinées ou dissidentes. En 1951, pour la première fois, le comité directeur décide la radiation de trois entreprises de moyenne importance, en sanction de leurs entorses à l'entente sur les prix. L'année suivante, ces trois entreprises, ayant fait amende honorable, sont réintégrées, tandis que d'autres sont à leur tour exclues de l'UFACD. Comment peut-on expliquer cette reprise d'une concurrence sur les prix ? Au cours de l'assemblée générale de 1951, le directeur de l'UFACD évoque, sans plus de précisions, « le retour à la liberté des prix » qui aurait été obtenu au cours de l'année passée par Pierre Ricard : cette liberté retrouvée, ainsi que le sentiment de sécurité produit par la prospérité persistante, peuvent contribuer à expliquer que les fabricants retrouvent leurs anciennes habitudes. Cela semble indiquer que l'adhésion de la presque totalité des industriels du chauffage à l'UFACD n'a été, dans la plupart des cas, qu'une décision de circonstance, liée à la guerre, et non une véritable adhésion aux principes corporatistes de solidarité professionnelle et de renoncement à la concurrence.

Dans le même temps, les efforts de l'UFACD pour réguler le marché du chauffage se heurtent à la volonté de l'Etat de lutter contre l'inflation. En 1951, l'UFACD reçoit une demande du ministère de la Production industrielle⁷⁶ de « consentir une baisse de prix pour appuyer la politique de stabilisation »⁷⁷. L'entente ne concède qu'une baisse très limitée sur des articles secondaires (poterie, buanderie), tout en faisant reconnaître par le ministre « qu'un tel geste de solidarité ne pouvait être réalisé que dans une profession organisée ». En effet, la question des ententes, qu'on avait envisagé de rendre obligatoires dans les années 1930, devient au début des années 1950 un sujet d'opposition entre l'Etat et le patronat. Sous le gouvernement d'Antoine Pinay, apparaît ce qui peut être qualifié d'embryon d'une politique de la concurrence : lors de l'été 1952, le président du Conseil dépose un texte de loi visant à interdire toutes les opérations

⁷⁵ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 1951.

⁷⁶ L'appellation n'étant plus utilisée depuis novembre 1947, on peut supposer qu'il s'agit en réalité du ministère de l'Industrie et de Commerce. Les archives n'indiquent pas précisément à quelle date, et donc sous quel gouvernement, cette demande a été formulée.

⁷⁷ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 10 mai 1952.

tendant à l'établissement de prix minimum et prévoyant le vote d'une « loi générale sur les ententes industrielles »⁷⁸. En août 1953, Edgar Faure, ministre des Finances et des Affaires économiques du nouveau gouvernement présidé par Joseph Laniel, complète cette disposition par un décret visant « le maintien ou le rétablissement de la libre concurrence industrielle » : ce texte interdit tout accord fixant un minimum aux prix et crée un comité technique des ententes (CTE), chargé de supprimer toutes les ententes qui auraient cet objectif. Seuls les organismes contribuant à l'amélioration des débouchés ou à la modernisation des entreprises seraient désormais autorisés.

Cette nouvelle législation entraîne un bouleversement immédiat pour l'UFACD. Dès le mois de janvier 1953, ses statuts sont considérablement modifiés dans le but « d'anticiper sur la loi en préparation » : l'UFACD transfère à la Chambre syndicale toutes les questions touchant aux intérêts économiques, industriels et commerciaux de la profession. Reconstituée en mars 1945, la Chambre syndicale avait alors reçu comme attribution la défense des intérêts de la profession vis-à-vis des pouvoirs publics, en particulier sur les questions de main-d'œuvre et de salaires. À partir de 1953, ses attributions deviennent plus générales, tandis que l'UFACD, qui vient de perdre son rôle de régulateur du marché, se recentre sur des tâches de statistiques, d'études de marché et de propagande en faveur de la modernisation des entreprises⁷⁹. Dans le même temps, l'industrie du chauffage souffre des conséquences de l'action du gouvernement Pinay : dès le second semestre de 1952, un ralentissement de la demande se fait sentir, ce qui pousse les industriels à accorder de nouvelles baisses de prix. Malgré la stagnation de la croissance qui marque cette période, cet arrêt provisoire de l'inflation obtenu par Antoine Pinay impressionne ses contemporains et forme le socle du « mythe »⁸⁰ attaché à son nom. René Rabaux, au contraire, y voit la cause d'une « crise sans précédent » qui a suscité un retour du « gâchage des prix »⁸¹.

Avec un certain nombre de ses confrères, le gérant du Familistère s'attache à éviter que ne réapparaisse cette « guerre des remises » si difficile à soutenir. En novembre 1953, le comité de gestion⁸² de l'UFACD décide de convoquer une réunion limitée à une petite dizaine de fabricants « fermement décidés à tenter une expérience pour retrouver un équilibre normal de leur exploitation »⁸³. Se baptisant « le groupe des durs », ces industriels décident de s'échanger mutuellement des renseignements sur les remises qu'ils accordent à leurs clients, de façon à harmoniser les pratiques et à fixer, non pas un prix *minimum*, interdit par le décret Laniel, mais

⁷⁸ Henry Ehrmann, *La politique du patronat...*, op. cit., pp. 325-326 ; Alain Chatriot, « Les ententes : débats juridiques et dispositifs (1923-1953). La genèse de la politique de la concurrence en France », *Histoire, économie & société*, Numéro spécial « La politique de la concurrence communautaire. Origines et développements (années 1930-années 1990) » dirigé par Laurent Warlouzet, 2008/1, pp. 7-22 ; Laurent Warlouzet, « Concurrence : entre liberté et régulation », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 953-963.

⁷⁹ Cf *infra* p. 78.

⁸⁰ Sylvie Guillaume, *Antoine Pinay ou la confiance en politique*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1984.

⁸¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

⁸² Nouveau nom donné au comité directeur après la modification des statuts de 1953. Sa composition reste inchangée jusque dans les années 1960 : il est alors une nouvelle fois élargi, pour accueillir désormais jusqu'à 35 membres.

⁸³ ADA, 83 J 1121.

des remises maximum⁸⁴. Les huit entreprises, dont la Société du Familistère, qui assistent à la première réunion sont toutes de très gros producteurs et représentent à elles seules environ 40% du chiffre d'affaires de la profession⁸⁵. De plus, la société Arthur Martin, qui s'est à cette période spécialisée dans les appareils au gaz, se dit intéressée, ce qui accroîtrait « sensiblement » le chiffre d'affaires représenté par ce groupe. En réalité, l'expérience semble de courte durée : à partir d'avril 1954, les archives de la Société du Familistère ne comportent plus aucune évocation du « groupe des durs ». La dernière occurrence, datant de mars 1954, évoque l'apparition de premières dissensions entre ses membres, Rabaux ayant reçu d'un concurrent un courrier dénonçant les Fonderies de Saint-Nicolas, qui auraient adhéré au groupe tout en accordant des remises importantes à leurs clients⁸⁶. De plus, la reprise de l'activité qui se fait sentir au cours de l'année 1954 a certainement joué, mettant fin en même temps à la guerre des prix et à l'expérience de « redressement ». L'année 1954 marque également un profond changement pour la Société du Familistère, puisque la démission de René Rabaux entraîne son remplacement par Raymond Anstell.

Bien que brève, l'expérience du groupe « des durs » a le mérite de nous renseigner sur l'opinion de Rabaux qui, depuis la fin de la guerre, était resté plutôt silencieux sur le sujet : demeuré membre du comité directeur de l'UFACD, redevenu parallèlement vice-président de la Chambre syndicale, il soutient apparemment toujours le principe de l'entente, mais n'en parle plus en assemblée générale du Familistère comme il le faisait dans les années 1930. Sa participation à cette brève tentative de restauration d'une entente officieuse, malgré la législation, nous montre que sa position n'a pas changé : comme dans l'entre-deux-guerres, l'organisation professionnelle lui semble toujours le meilleur moyen de limiter la baisse des prix. Qu'en est-il de son successeur ? Anstell ayant le défaut, du moins de notre point de vue d'observateur, d'être bien moins bavard que Rabaux lors des assemblées générales, on ne connaît pas sa position vis-à-vis de l'entente. On remarque cependant que, dans les archives Godin, les documents évoquant l'UFACD disparaissent vers 1954, pour ne réapparaître qu'au début des années 1960. Il est impossible de savoir si cette ellipse révèle un désintérêt d'Anstell pour cette organisation ou s'il s'agit d'une mise en sommeil temporaire de l'UFACD après sa modification de 1953.

Réduite à une simple mission d'information relativement classique, l'UFACD voit également son rôle se complexifier du fait de l'évolution de la profession : si les appareils de chauffage demeurent des produits possédant de nombreuses spécificités, les cuisinières quant à elles apparaissent comme un des éléments d'un secteur en pleine expansion, celui des « produits blancs », qui rassemble les réfrigérateurs et les machines à laver puis, plus tardivement, les sèche-

⁸⁴ *Id.*, Première réunion du groupe des durs, 26 novembre 1953.

⁸⁵ *Id.* Les sept autres entreprises sont les sociétés Auer, De Dietrich, Faure, Pied-Sellé, les Fonderies de Saint-Nicolas, la Société générale de Fonderie, et Coste-Caumartin.

⁸⁶ *Id.*, Courrier de Mairesse (Fonderies de Sougland) à René Rabaux, 27 mars 1954.

linge ou les lave-vaisselle. En 1958, les trois chambres syndicales qui représentent les fabricants de ces différents appareils, celle de la construction électrothermique, celle du froid ménager et le syndicat du chauffage, décident de se rapprocher pour créer un organisme de représentation commun : le GIFAM, ou Groupement des industries françaises des appareils d'équipement ménager⁸⁷. En 1966, dans un souci de « renforcer l'autorité de la profession auprès des pouvoirs publics » et de « simplifier la vie syndicale » des entreprises, il est décidé de fusionner au sein du nouvel organisme ces trois syndicats professionnels⁸⁸ : la chambre syndicale des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine disparaît donc entièrement, tandis que l'UFACD perdure avec un rôle d'information, de représentation auprès du Syndicat des fondeurs et des concurrents étrangers, et d'amélioration de la productivité. Dans le premier conseil d'administration du GIFAM nouvelle mouture, les entreprises du chauffage comptent quatre représentants sur quinze membres, mais le Familistère n'en fait pas partie : sous l'effet conjoint de cette concentration syndicale et de ses propres difficultés économiques, la Société du Familistère disparaît de la représentation syndicale de sa profession. Cela constitue pour l'Association une rupture significative, dans la mesure où elle en avait toujours fait partie depuis l'entrée de Louis Colin au comité directeur du Syndicat des fondeurs en 1902.

Confrontée à la fois à la dissidence de nombreux adhérents et à une législation plus stricte, l'UFACD se voit empêchée de jouer réellement son rôle de régulation du marché et d'apaisement des effets de la concurrence. Comme dans les années 1930, l'adhésion des industriels aux idées corporatistes s'est révélée plus théorique que véritable, la baisse de la demande entraînant systématiquement un retour aux anciennes habitudes commerciales. Les discours prononcés au cours de la guerre, évoquant la solidarité, l'amitié, voire l'amour qui devait unir les fabricants d'une même profession pour remplacer la rivalité et la concurrence néfastes⁸⁹, apparaissent rétrospectivement comme des illusions dont on peut se demander dans quelle mesure elles relevaient de l'autosuggestion plus que de la véritable conviction. Les départs successifs de l'UFACD de Maurice Olivier qui, bien qu'officiellement président de l'entente durant la guerre, ne semble plus y intervenir, puis de Pierre Ricard qui quitte en 1945 la SGF et donc l'industrie du chauffage, ont également pu contribuer à diminuer l'importance de l'entente aux yeux de certains fabricants. Cependant, si l'UFACD ne réussit pas à être véritablement une « entente commerciale », son rôle au sein de l'industrie du chauffage n'en est pas pour autant négligeable : en effet, parallèlement à ses efforts de régulation du marché, elle s'attache à promouvoir auprès de ses membres les principes d'une modernisation industrielle qui obtiennent, en tout cas au sein de la Société du Familistère, des échos partiels.

⁸⁷ ADA, 83 J 1121, Comité de gestion de l'UFACD, 23 mai 1958. Voir Henri Morsel (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France. Tome trois : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*, Paris, Fayard, 1996, p. 920.

⁸⁸ ADA, 83 J 1098, Assemblée générale du GIFAM, 2 décembre 1966.

⁸⁹ La concurrence par l'innovation et la modernisation restant, elle, fortement encouragée. Cf *infra* p. 78.

II. En quête de productivité

A. Une modernisation très attendue

Normalisation et productivité : le rôle de l'UFACD

L'UFACD n'a donc pas réussi à imposer une véritable entente professionnelle aux industriels qui sont poussés à se rassembler davantage par suite des contraintes du moment que par de réelles convictions. L'organisation se concentre par conséquent sur la dernière mission qui lui reste, à savoir organiser et encourager la modernisation des entreprises de la branche. Dès sa première assemblée générale en avril 1942, cet objectif est très clairement posé : s'il faut « cesser la lutte des prix », c'est pour pouvoir concentrer les efforts sur les progrès techniques trop longtemps négligés⁹⁰. Pour être compétitive sur le plan international, la profession se doit de proposer des appareils de qualité, techniquement performants et à faible coût de revient. C'est pourquoi Pierre Ricard assigne à l'UFACD, avant même sa création officielle, la tâche de normaliser les modèles d'appareils⁹¹. Les normes édictées par l'UFACD concerneraient aussi bien les procédés de fabrication que le rendement des appareils et serviraient ainsi de « label », d'« estampille de qualité », à l'instar de ce qui était déjà fait dans le domaine du gaz et du butane. Cependant, le but n'est pas uniquement d'obtenir une reconnaissance officielle de la qualité des appareils : à l'heure où les Allemands apparaissent comme le plus gros client potentiel, il s'agit également de s'assurer que les appareils français mis sur le marché pendant l'Occupation correspondent effectivement aux attentes allemandes.

Dès 1942, une commission technique créée au sein de l'UFACD commence à fixer des règles de construction pour les appareils fonctionnant au bois et au charbon, s'appuyant pour cela sur les normes allemandes qui lui ont été transmises par le VEDEO, son homologue allemand. Les appareils consommant du gaz ou du butane sont déjà respectivement gérés par l'Association technique du gaz (ATG) et par la Société pour l'utilisation rationnelle du gaz (URG, ancienne appellation de la firme Butagaz) qui possèdent chacune leurs propres normes et labels. Une fois ces règles établies, l'UFACD se charge de tester l'ensemble des modèles produits par ses membres afin de leur accorder ou non l'« estampille » promise : de façon pratique, l'entente a donc besoin d'un laboratoire dans lequel travailler. C'est le CO de la fonderie qui se charge d'en faire installer un, avenue Victor Hugo à Paris : le laboratoire est destiné à servir à l'ensemble de la fonderie, mais l'UFACD est fière d'annoncer que la section chauffage est la première à s'y installer⁹². À la Libération, ce laboratoire technique est maintenu par le Syndicat des fondeurs et, à l'initiative de

⁹⁰ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

⁹¹ ADA, 83 J 1121, Réunion des industries du chauffage, 28 juillet 1941.

⁹² ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 5 mars 1943.

Pierre Ricard, transformé en Comité technique de la Fonderie. Au cours de l'année 1943, la marque UFACD est agréée par l'AFNOR⁹³ : désormais, tous les appareils au charbon obéissant aux règles de construction fixées par l'entente se verront apposer une appellation « NF-UFACD ». Ce système de normes se maintient après guerre et contribue, selon les dirigeants de l'UFACD, à rendre la profession française capable de « supporter la concurrence étrangère ». En réalité, il s'agit également d'un moyen de réguler la concurrence en supprimant de fait les articles de mauvaise qualité et à très bas prix apparus en particulier pendant la crise. En imposant un certain nombre de critères de fabrication et de rendement, l'UFACD assure en même temps plus d'uniformité dans les prix, ce qui est à cette époque sa mission première. De plus, la suppression des appareils de mauvaise qualité doit permettre la réduction du nombre de modèles, et ainsi favoriser le travail en plus grandes séries.

Au-delà de cette question de la normalisation, d'autres thématiques attirent l'attention de l'UFACD dans sa volonté modernisatrice : cherchant à faciliter pour ses membres l'obtention d'un prix de revient minimal, l'entente participe au mouvement général qui pousse au lendemain de la guerre les industriels, certains économistes et l'Etat à se préoccuper de la « productivité ». Si la notion n'est pas nouvelle⁹⁴, elle est après 1945 redécouverte et redéfinie dans le contexte du rattrapage par la France de son « retard » économique. En 1950, alors que le gouvernement français, sur l'insistance des Etats-Unis et de Jean Monnet, crée le Centre national de la productivité chargé de distribuer des fonds provenant, entre autres, du plan Marshall, l'UFACD met sur pied une commission sur la productivité, présidée par le directeur d'Arthur Martin, William Van Goethem, devenu depuis 1945 le principal défenseur de l'introduction des « méthodes américaines » au sein de la profession⁹⁵. Le but de cette commission est de comparer les éléments du prix de revient d'un certain nombre de firmes volontaires, sous couvert d'anonymat⁹⁶. À cette époque, c'est l'ensemble du monde patronal qui se tourne vers cette question de l'amélioration de la productivité : à l'instar des premiers modernisateurs qui, dès le début du XXe siècle, sont allés trouver en Amérique les clés du progrès industriel, on organise au cours des années 1950 des voyages aux Etats-Unis destinés à y observer, branche par branche, les causes de la supériorité américaine⁹⁷. Plus de 500 « missions de productivité » sont ainsi

⁹³ Association française de normalisation, fondée en 1926, habilitée depuis 1939 à délivrer la norme « NF », reconnue d'utilité publique en 1943. Voir Régis Boulat, *Jean Fourastié, un expert en productivité : la modernisation de la France, années trente - années cinquante*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008, pp. 51 et suivantes. Ouvrage issu de sa thèse de doctorat d'histoire, Jean-Claude Dumas dir., Université de Franche-Comté, 2006.

⁹⁴ Régis Boulat, « Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années 1960 », *Travail et emploi*, n°91, juillet 2002, pp. 43-56.

⁹⁵ Van Goethem défend notamment l'application du fordisme en tentant de convaincre ses collègues des bienfaits de la spécialisation et de l'interchangeabilité des pièces. Cf *infra* p. 78.

⁹⁶ La fin de la guerre et l'abandon progressif de l'idée de contingentement de la production ont donc aussi mis fin à la transparence des informations prônée par l'UFACD pendant l'Occupation.

⁹⁷ Régis Boulat, « Regards et expériences croisés : les milieux économiques français et américains au tournant des années cinquante : l'heure de la productivité », in Olivier Dard et Hans-Jürgen Lüsebrink (Ed.), *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008, pp. 35-74.

organisées, encouragées par les Etats-Unis eux-mêmes dans le cadre du plan Marshall⁹⁸. Le Syndicat des fondeurs de France fait partie des organismes qui participent à ce mouvement, et la section « fonderie sur album » (c'est-à-dire le chauffage et la cuisine) est une des premières à organiser son voyage, dont le compte-rendu est ensuite publié⁹⁹. De façon significative, les missionnaires évoquent moins une avance technique de leurs concurrents américains que les avantages que ceux-ci trouvent dans leur situation économique et sociale : sont ainsi soulignés le niveau de vie élevé des classes populaires, avec l'inévitable référence à Ford et son ouvrier-client, l'indépendance des entreprises vis-à-vis de l'Etat, l'importance des données statistiques mises à la disposition des industriels, et surtout le « climat de loyauté sociale » qui règne dans les usines du fait du caractère non revendicatif du syndicalisme ouvrier.

On retrouve dans ces différents éléments l'importance accordée à la notion de « facteur humain » au sein des réflexions sur la productivité. Contrairement à l'entre-deux-guerres, les années 1950 sont marquées par une prise de conscience que « l'organisation [du travail] ne peut [plus] être uniquement conçue dans une optique étroitement technique ou taylorienne : la rationalisation des processus de production ne suffit pas à accroître la productivité »¹⁰⁰. Sous l'influence notamment de Jean Fourastié, se développe l'idée d'une productivité nationale qui ne serait pas seulement liée à la modernité technique des usines mais également au niveau de vie de la main-d'œuvre, à sa qualification, au pouvoir d'achat du consommateur et enfin à la qualité des rapports sociaux au sein des entreprises. On retrouve, dans ce dernier élément, le thème de la collaboration sociale chère aux modernisateurs de l'entre-deux-guerres : l'efficacité d'un ouvrier ne dépend pas seulement de la rapidité de ses gestes, mais aussi de la façon dont lui-même se sent impliqué dans son travail et dans les résultats de son usine.

Dans quelle mesure de telles idées se retrouvent-elles au sein de l'UFACD ou de la Société du Familistère? A la lecture des rapports d'assemblée générale de l'une ou l'autre, on constate peu d'évolution : même si le rapport de la mission américaine insiste sur « l'énorme marché [qui] serait ouvert » si les dirigeants responsables comprenaient l'importance d'un fort pouvoir d'achat, on ne retrouve de telles idées ni chez les dirigeants de l'UFACD ni chez ceux du Familistère. La question des salaires est toujours présentée comme une charge supplémentaire et la modernisation des entreprises reste abordée sous l'angle purement technique de l'abaissement du prix de revient. Il est frappant de constater que René Rabaux n'emploie jamais le terme de « productivité » dans ses discours en assemblées générales, mais ceux d'« efficacité » ou de « modernisation ». Anstell, de son côté, n'utilise le terme qu'à une seule reprise. Cela signifie-t-il que les gérants du Familistère, bien que soucieux de moderniser leurs usines, n'ont pas réellement conscience des

⁹⁸ Dominique Barjot (Ed.), *Catching up with America : productivity missions and the diffusion of american economic and technological influence after the Second World War*, Paris, PUPS, 2002.

⁹⁹ *Industries de la fonderie : Fondeurs sur album. Mission aux Etats-Unis de la section Fonte sur album (janvier - février 1952)*, Paris, Syndicat des fondeurs de France, 1955.

¹⁰⁰ Régis Boulat, « Le concept de productivité... », article cité, p. 50.

problématiques économiques de leur époque? En tout cas, ce n'est qu'en 1954, alors que l'Association rencontre des difficultés pour la première fois depuis la Libération, que René Rabaux décide d'adhérer au groupe « Productivité » de l'UFACD et de participer aux échanges d'informations sur le prix de revient¹⁰¹. De façon générale, nous allons voir que les gérants du Familistère conçoivent essentiellement la modernité comme une question technique, reposant sur le chronométrage, la mécanisation ou la rationalisation des ateliers, autrement dit sur une forme de fordisme simplifié, dépourvu de toute disposition sociale. Si certains membres de l'UFACD, et en particulier William Van Goethem, participent au mouvement de pensée qui aboutit à une nouvelle compréhension globale du concept de productivité, les dirigeants du Familistère semblent quant à eux avoir conservé une idée de la modernité qui date de l'avant-guerre : pour René Rabaux, il s'agit après tout de mettre en application ses projets de rationalisation, demeurés en suspens depuis le Front Populaire.

Améliorer le rendement de la main-d'œuvre

Au cours des années 1930, René Rabaux avait déjà, on s'en souvient, préparé un projet de réorganisation de l'usine de Guise destiné à en augmenter le rendement. Conçu en imitation du travail mené par le cabinet conseil Wallace Clark au sein de l'usine de Bruxelles, ce programme visait avant tout à augmenter la cadence et la capacité de production tout en diminuant le prix de revient des appareils, sans entraîner d'investissement financier considérable. Les tensions internationales qui, dès 1938, le poussent à reconverter une partie de l'usine vers des fabrications militaires empêchent la mise en place de ce vaste programme de réorganisation. La gérance n'y a pourtant pas renoncé, et n'attend qu'un contexte plus propice.

Dès 1941, Rabaux présente aux associés un nouveau programme de modernisation, rendu selon lui encore plus urgent par la pénurie de matières premières et l'abondance des commandes insatisfaites. Afin d'économiser les matières premières et d'accélérer la production, il prévoit d'instaurer une organisation du travail en grandes séries. Il évoque ainsi, lors de l'assemblée générale de novembre 1941, l'achat de machines à mouler, l'introduction du travail à la chaîne, et enfin une réorganisation des ateliers permettant, à l'instar de ce qui a été fait à Bruxelles, de diminuer considérablement les stocks d'appareils. Ce programme repose par conséquent sur l'introduction de méthodes rationnelles de travail, mais également sur un investissement important visant à renouveler une partie de l'outillage. L'abondance des commandes, tant françaises qu'allemandes, semble convaincre la gérance du Familistère qu'un tel investissement sera possible malgré les contraintes liées à l'Occupation. En réalité, les années qui suivent, marquées par la pénurie des matières premières et une irrégularité croissante de la production, ne voient pas se concrétiser ce programme.

¹⁰¹ CNAM, FG 30, Conseil de gérance, séance du 16 mars 1954.

Ce n'est par conséquent qu'à la Libération que des mesures de réorganisation sont véritablement prises. Contrairement au programme de 1941, le but recherché n'est pas tant, dans les premières années, de moderniser l'outillage que de réorganiser le travail. Revenant sur la décision prise dans les années 1930, René Rabaux annonce son intention de recourir aux services d'« ingénieurs spécialisés en organisation » dont le concours, quoique très coûteux, est présenté comme indispensable. On se souvient qu'en 1936 les directeurs d'ateliers s'étaient opposés – pour la seule et unique fois mentionnée dans les archives – à l'intervention de conseillers extérieurs dont la présence aurait constitué une atteinte à leur autorité et leur crédibilité professionnelle¹⁰². Désormais, de telles considérations ne semblent plus suffire à influencer le gérant, qui passe en janvier 1945 un accord avec le Centre d'études et d'organisation¹⁰³. Les archives ne précisent malheureusement pas le détail de l'intervention de ces ingénieurs-conseils dont l'action n'apparaît que par intermittences. Bien qu'amorcée au début de l'année 1945, la réorganisation qui leur est confiée se poursuit lentement, pour s'achever vers la fin de l'année 1947 : les conseillers de surveillance élus pour cet exercice évoquent à cette date le prochain achèvement de l'introduction des méthodes de planning au sein de l'usine¹⁰⁴. Le détail de la nouvelle organisation du travail nous reste peu connu, sinon par indices : de toute évidence, elle diffère peu de celle que l'agence Wallace Clark avait mise en place à Bruxelles et repose sur le double système du contrôle budgétaire et du *planning*. L'atelier des modèles, devenu « service des modèles et des méthodes », comprend un bureau d'études et un service des méthodes chargés d'établir à l'avance un programme de fabrication et des prévisions budgétaires qui doivent permettre un fonctionnement plus régulier de l'usine. Mais, malgré l'intervention de ces ingénieurs spécialistes, la réorganisation de l'usine se poursuit encore longtemps : en 1956, le nouveau gérant Anstell se félicite ainsi d'avoir réussi à rassembler les différents ateliers de montage en un seul, ce qui a permis de « réduire la manutention » et de « rationaliser le travail »¹⁰⁵. Il semble donc que, par souci d'économie ou pour ne pas trop perturber la production, la gérance ait fait le choix de ne pas bouleverser entièrement le fonctionnement de l'usine de Guise, mais de le modifier progressivement et très lentement.

En parallèle, et en attendant que les effets des « méthodes rationnelles » se fassent sentir, les efforts de la gérance se concentrent sur le rendement individuel de la main-d'œuvre. Dans les mois qui suivent immédiatement la Libération, la gérance semble généraliser à l'ensemble des ateliers un nouveau système de salaire proportionnel au rendement, calculé selon la méthode

¹⁰² Cf *supra* p. 78.

¹⁰³ Implanté à Versailles, ce cabinet de conseil semble lié aux corporatistes de l'avant-guerre, dans la mesure où il publie plusieurs ouvrages de Louis Salleron, dont on sait l'influence, sous le régime de Vichy et au-delà. Sur ce dernier, voir Guillaume Gros, « Le corporatisme de Louis Salleron », in Olivier Dard (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XX^e siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, pp. 49-64.

¹⁰⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947.

¹⁰⁵ AG 1956.

Rowan¹⁰⁶, largement répandue dans les industries mécaniques depuis les années 1920¹⁰⁷. Sur ce point encore, les archives se révèlent fort lacunaires, et c'est souvent au travers de l'évocation de conflits sociaux que transparaissent des informations sur cette modification de la rémunération. En effet, la généralisation du salaire au rendement rencontre l'hostilité affichée des ouvriers, notamment des plus qualifiés. Au lendemain de la Libération, les mouleurs refusent d'être payés aux pièces et obtiennent, après quelques jours de grève et une intervention de l'Inspection du travail, le maintien du salaire horaire, accordé en contrepartie d'une garantie de rendement minimal. Dans les autres ateliers, où le salaire aux pièces devient la règle générale, le calcul de la prime au rendement fait l'objet de plusieurs conflits ponctuels, les ouvriers contestant le résultat du chronométrage : cette résistance prend parfois la forme d'une grève, mais s'exprime le plus souvent par une stratégie de freinage¹⁰⁸. Les effets de cette contestation ouvrière restent mitigés : si René Rabaux refuse de renoncer au travail au rendement¹⁰⁹, ces conflits à répétition l'obligent cependant plusieurs fois à accorder un nouveau chronométrage, et même à mettre en place dans chaque atelier une commission mixte chargée de contrôler le chronométrage et le calcul du rendement minimal demandé aux travailleurs¹¹⁰. Cependant, si la mise en place de cette forme de contrôle ouvrier met fin aux conflits liés au chronométrage – mais non à ceux liés aux salaires – René Rabaux reste de son côté mécontent des effets obtenus grâce à ce système de rémunération : lors de l'assemblée générale de novembre 1947, il déplore que « beaucoup [d'ouvriers] ne s'estiment désormais plus satisfaits si leur salaire de base n'est pas doublé » du fait de la prime au rendement. D'après son témoignage, les ouvriers auraient donc tendance à rechercher la plus forte prime possible, ce qui certes accroît le rendement des ateliers, mais augmente en même temps la masse salariale tout en entraînant une diminution de la qualité du travail fourni.

Selon les informations partielles que nous transmettent les archives, il semble que le système salarial mis en place à Guise n'ait pas été proposé par les ingénieurs-conseils venus aider à la réorganisation du travail, comme cela pouvait être le cas dans l'entre-deux-guerres avec les exemples célèbres des agences Planus ou Bedaux, mais obéit plutôt à un certain pragmatisme lié au rapport de forces existant dans chaque atelier. Si l'usine connaît effectivement à cette date une rationalisation de son organisation, pour la première fois de son histoire, celle-ci semble être restée longtemps incomplète, comme le montrent les efforts de réorganisation qui sont encore fournis dans les années 1960. Le caractère très lent et inachevé de cette réorganisation peut s'expliquer par un souci d'économies de la part de la gérance ou par une volonté de ne pas trop perturber la production à une époque où les commandes sont largement supérieures aux capacités

¹⁰⁶ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 188.

¹⁰⁷ Aimée Moutet, *Les logiques...*, op. cit., p. 85.

¹⁰⁸ CNAM, FG 26, Conseil de gérance, séance du 31 juillet 1945.

¹⁰⁹ *Id.*, 8 novembre 1945.

¹¹⁰ Composées de lui-même, du directeur responsable de la main-d'œuvre, du chef de service, d'un contremaître, de deux ouvriers parmi les plus anciens et du délégué du personnel de l'atelier concerné. CNAM, FG 26, Conseil de gérance, séance du 9 novembre 1945.

de fabrication. Enfin, on peut également supposer que l'attention de la gérance se porte à cette époque en priorité sur l'effort de modernisation de l'outillage.

Plusieurs programmes de modernisation successifs

Il apparaît assez rapidement à la gérance du Familistère qu'il n'est pas possible d'augmenter de façon significative la capacité de production de l'usine de Guise en faisant l'économie d'un investissement financier important. Mises à part quelques presses à mouler qui ont été acquises pendant l'entre-deux-guerres, l'outillage de 1945 date de la reconstruction des années 1920, celle-ci ayant été réalisée « à l'identique ». Autrement dit, le matériel utilisé dans l'ensemble de l'usine, et notamment dans l'atelier fondamental que représente la fonderie, est dans son ensemble similaire à celui qu'avait conçu Godin : sa célèbre machine à mouler, considérée jusqu'à la Belle Époque comme unique en son genre, est toujours au cœur de la fabrication. Les photographies des ateliers publiées dans le catalogue de 1937, le dernier à servir en même temps de brochure informative, nous révèlent des techniques encore artisanales, les ouvriers transportant manuellement le métal en fusion des cubilots jusqu'aux châssis¹¹¹. La scène tranche avec les photographies des chaînes de moulage publiées à la même époque dans les catalogues de Rosières, dont nous avons vu que le directeur Henri Magdelenat était dans l'entre-deux-guerres un partisan prononcé de la rationalisation industrielle¹¹².

La modernisation de l'outillage doit donc passer, encore une fois, par une réorganisation totale des ateliers et de leur matériel, notamment au sein de la fonderie. Cela va plus loin que le simple achat de machines à mouler envisagé par Rabaux en 1941 : il s'agit d'investir dans l'achat et la mise en place d'une fonderie mécanisée complète. En attendant que la trésorerie de la Société permette un tel investissement, la gérance se contente, dans l'immédiat après-guerre, de l'achat de quelques machines et surtout profite de la possibilité qui lui est faite de récupérer, « à titre de réparations », des machines-outils et du matériel prélevés dans des usines allemandes, non nommées par les archives¹¹³. C'est à la fin de l'année 1948 que René Rabaux présente aux associés un programme de modernisation de la fonderie, reposant sur une forte mécanisation. La fonderie nouvelle, construite dans un bâtiment servant jusque là d'entrepôt, comprendra neuf paires de machines à mouler reliées à la fois aux cubilots et au dessablage (ou décochage) par des convoyeurs automatiques¹¹⁴. Un second système mécanisé, plus complexe, est chargé de récupérer le sable lors du démoulage et de le transporter, après l'avoir filtré et refroidi, vers les machines à mouler où il est mélangé à du sable neuf, à nouveau humidifié et réutilisé. On le voit, c'est un atelier entier qui doit être reconstruit, comprenant trois grands ensembles mécaniques : les

¹¹¹ Photographie reproduite en annexe n° 13c.

¹¹² Cf *supra* p. 78.

¹¹³ CNAM, FG 26, Conseil de gérance, séance du 28 mai 1946.

¹¹⁴ Chaque pièce est moulée à partir de deux châssis, l'un pour le dessus et l'autre pour le dessous de la pièce. D'où le fonctionnement de la chaîne par couple de machines.

cubilots, les machines à mouler et la sablerie, le tout étant relié par des transporteurs automatiques montés sur rails. Conçus pour être réalisés en trois ans¹¹⁵, les travaux se révèlent plus longs que prévus : ce n'est qu'en 1953, cinq ans plus tard, que René Rabaux peut évoquer la mise en marche de la nouvelle fonderie.

Cet effort de mécanisation semble cependant ne pas s'être révélé suffisant, puisque Raymond Anstell, devenu administrateur-gérant en janvier 1955 à la suite de la démission de René Rabaux, décide lui aussi de lancer un vaste programme de modernisation de l'outillage, entamé en 1958. La disparition des archives du procès-verbal de l'assemblée générale de 1958 nous empêche de connaître le détail de ce second programme de modernisation. Il semble qu'il se soit agi, cette fois, de construire une seconde fonderie mécanisée et de moderniser l'atelier d'émaillerie. En effet, les rapports qui sont rédigés en 1968, lors de la transformation de l'Association en société anonyme, évoquent l'existence de deux fonderies mécaniques nouvelles, en parallèle d'une fonderie ancienne. L'émaillerie, progressivement enrichie de nouveaux fours, apparaît comme un atelier de plus en plus vital, du fait de l'évolution des goûts de la clientèle qui se porte de façon quasi exclusive sur des appareils émaillés, qu'ils soient constitués de fonte ou de tôle. Plus important que le programme de modernisation de Rabaux, ce second plan est cependant réalisé de façon plus rapide : entamé en 1958, il est achevé au cours de l'année 1960¹¹⁶.

Après avoir été longtemps repoussée, la mécanisation et la rationalisation de l'usine de Guise, qui paraissaient déjà tardives dans les années 1930, sont finalement réalisées pendant les deux décennies qui suivent la guerre. Elles sont conçues et appliquées de façon plus ou moins systématique, selon une logique tenant à la fois de la rationalité – recrutement d'experts, référence rituelle aux « méthodes américaines » – et du pragmatisme : la nécessité de ne pas interrompre la production, l'hostilité affichée par une partie du personnel, la faiblesse de la trésorerie apparaissent comme autant de freins qui contribuent à expliquer la lenteur de cette transformation. De plus, bien que les efforts consentis soient considérables, tant sur le plan technique que financier, la modernisation de l'usine de Guise reste profondément inachevée, du fait notamment de l'incapacité des gérants à renoncer à la diversification traditionnelle du catalogue pour adopter les trois « S » américains (spécialisation, standardisation et simplification)¹¹⁷, pourtant communément reconnus comme indispensables.

¹¹⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 14 novembre 1948.

¹¹⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 27 mai 1961.

¹¹⁷ Expression utilisée notamment, au sein de la profession, par William Van Goethem, qui se fait fort de la mettre en application dans les usines Arthur Martin qu'il dirige. ADA, 83 J 1121, Congrès du CEFACD, 3 et 4 octobre 1955.

B. La spécialisation, péché originel

Un credo commun à la profession

Parmi les concurrents de la firme Godin, nous avons vu que nombre d'entre eux s'étaient engagés, au cours de l'entre-deux-guerres, en faveur de la « modernisation » de la profession. Derrière ce terme si peu précis se dissimule un programme qui peut se résumer en un triptyque : organisation professionnelle, rationalisation et spécialisation. Nous avons vu jusqu'à présent quelles ont été les applications matérielles des deux premières notions : entente professionnelle visant à limiter la concurrence, réorganisation des usines en quête d'une hausse de la productivité. La troisième et dernière notion, la spécialisation, désigne, pour Rabaux comme pour ses concurrents, un double phénomène : réduction drastique du nombre des modèles proposés dans chaque catalogue et concentration de chaque entreprise sur un nombre limité de types d'appareils.

A la Libération, la profession dont le Familistère fait partie reste marquée, comme dans l'entre-deux-guerres, par une extrême diversification de la production. La plupart des fabricants produisent des appareils servant au chauffage et à la cuisine, fonctionnant au bois, au charbon, au gaz, au butane, au pétrole, à l'électricité (sans oublier les appareils dits « mixtes » qui combinent plusieurs énergies), des chaudières de chauffage central et des radiateurs, des éléments de buanderie (lessiveuses, éviers, baignoires, sanitaires...), ainsi qu'une liste impressionnante d'objets en fonte, généralement résumée sous l'appellation « quincaillerie ». Sur ce point, la situation a peu varié depuis la Belle Epoque, si ce n'est par une diversification encore accrue du fait du développement de nouvelles énergies – électricité, butane, etc. De plus, pour chaque type d'appareil fabriqué, les catalogues des marques proposent une grande variété de modèles. René Rabaux reconnaît ainsi, en 1941, ne travailler que par petites séries afin de pouvoir proposer un catalogue « très complet »¹¹⁸.

En réaction à cet état de choses qui limite les possibilités de diminution du prix de revient, l'amélioration de la spécialisation est l'une des premières missions confiées à l'UFACD. Lors de la réunion constitutive de l'UFACD, en juillet 1941, Ricard définit deux objectifs essentiels : d'une part la diminution du nombre des modèles, qui passera notamment par l'établissement de normes de fabrication, et d'autre part la spécialisation proprement dite, grâce à des accords amiables entre fabricants.

« Si l'on considère que tous les fabricants d'appareils de chauffage construisent des fourneaux de lessiveuse, on peut se demander quels sont ceux qui tirent de cette fabrication de quoi subsister ! [...] [Alors que] avec un modèle de lessiveuse bien établi, au lieu de la douzaine qui existe actuellement sur le marché, un

¹¹⁸ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 30 novembre 1941.

débit en grande série pourrait être attribué au constructeur le plus apte à livrer en quantités voulues, donc le mieux outillé. »¹¹⁹

L'exemple cité ci-dessus montre bien ce double objectif, dont une partie repose sur la contrainte – respect des normes, fixation de *quanta* de production – et une autre sur la bonne volonté des industriels, qu'il s'agit de convaincre.

Pour ce qui est de la spécialisation sur un certain type d'appareils, l'UFACD se refuse à imposer la moindre contrainte ou obligation à ses membres. Tant que les dirigeants de l'entente espèrent encore réussir à mettre en place une répartition de la production par contingentement, la solution est simple : puisque les *quanta* attribués à chaque industriel sont rendus publics, chacun est invité à étudier l'état du marché pour proposer des échanges. Pour les dirigeants de l'UFACD, l'« idéal » serait en effet « le partage entre [fabricants] de la gamme des fabrications » qui permettrait une spécialisation présentée comme « un des buts essentiels » de l'entente¹²⁰. Après l'abandon, dans les premières années d'après-guerre, de ce système d'attribution de *quanta* de production, la spécialisation ne peut plus reposer que sur la bonne volonté et la conviction des industriels eux-mêmes. L'UFACD, qui perd à cette époque une grande partie des prérogatives qu'elle s'était accordées pendant la guerre, ne peut plus jouer sur ce plan qu'un rôle de propagande et d'encouragement. Au sein de l'entente, c'est William Van Goethem, le directeur des fonderies Arthur Martin, qui apparaît comme le principal défenseur de la spécialisation. Lui qui, avant-guerre, s'était consacré à l'intéressement des travailleurs, multiplie les interventions en faveur de la réduction des catalogues et de l'abandon, par chaque fabricant, des productions qui ne seraient pas sa spécialité. Il prononce ainsi un long discours lors de l'assemblée générale de l'UFACD en 1946. Il y défend la spécialisation, essentielle pour la production en grandes séries, mais aussi la standardisation des pièces. Il s'inspire pour ce discours de la visite qu'il dit avoir effectuée aux Etats-Unis (avant ou après guerre ?), où il a découvert de nombreuses usines concurrentes. Il cite aussi, bien évidemment, l'exemple d'Henry Ford, mais s'appuie surtout sur sa propre expérience, puisqu'il semble qu'il ait tiré parti de l'Occupation pour mettre lui-même en application ses idées. Non seulement les usines Arthur Martin se sont concentrées sur un type particulier d'appareils – les cuisinières au gaz – mais les pièces de ces dernières sont désormais en grande partie interchangeables, ce qui permet une plus grande fluidité et rapidité de fabrication.

« Sachez seulement que, si les 40 types d'appareils différents d'avant-guerre utilisaient 8000 pièces différentes, les sept types actuels n'en utilisent plus que 900. »

L'exemple donné par William Van Goethem révèle tout d'abord que, même avant-guerre, la production de la société Arthur Martin était loin d'être aussi diversifiée que celle du

¹¹⁹ ADA, 83 J 1121, Discours de Pierre Ricard lors de la réunion des industriels du chauffage organisée par le COIF, 28 juillet 1941.

¹²⁰ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 16 mars 1944.

Familistère¹²¹, et qu'elle s'est ensuite réduite à un nombre extrêmement limité de modèles. Même si les restrictions des matières premières dues à la guerre ont certainement contribué à cette spécialisation drastique, la firme Arthur Martin apparaît, au travers du discours de son directeur, comme une pionnière au sein de sa profession.

Comment un tel discours est-il reçu parmi ses concurrents, et notamment au sein de la Société du Familistère ? René Rabaux, de son côté, affirme lui aussi en 1941 son intention de produire désormais « en grandes séries sur un petit nombre de modèles »¹²², intention réaffirmée en 1943. En 1947, il confirme que le nombre de modèles fabriqué est resté « volontairement très réduit »¹²³. Cependant, le gérant précise dans ce même discours que cette réduction du catalogue est due aux difficultés de trésorerie, et non à une volonté de mettre en application les conseils de son concurrent ardennais. De fait, malgré l'affirmation répétée par la gérance de sa volonté de travailler « en grandes séries », la Société du Familistère continue à respecter la tradition héritée de Godin, qui repose sur une grande diversification de sa production.

Une réalité impossible

Dans son discours de 1946 en faveur de la spécialisation, William Van Goethem dénonce les *a priori* et les habitudes de ses confrères qui, dans leur ensemble, considèrent comme nécessaire « d'avoir plusieurs cordes à [leur] arc »¹²⁴. Autrement dit, la plupart des fabricants d'appareils de chauffage tiennent à conserver un catalogue diversifié et ce pour plusieurs raisons : la diversité de la production permettrait de compenser l'échec d'un modèle ou d'un type d'appareil, les fabrications annexes (petits articles de quincaillerie) seraient autant d'objets publicitaires, ces mêmes fabrications – même vendues à perte – permettraient de maintenir les usines en activité en cas de crise, et enfin la clientèle de quincailliers tiendrait à cette diversité. On retrouvait déjà un tel raisonnement dans les discours de Louis Colin qui expliquait en 1932 avoir vendu certains appareils à perte, dans le but de « maintenir un contact avec la clientèle » et de « donner du travail au personnel »¹²⁵.

La question reste de savoir si William Van Goethem a réussi à convaincre ses confrères, et notamment les dirigeants du Familistère, de modifier aussi profondément leur façon de penser et de travailler. Au cours de l'Occupation, les circonstances jouent incontestablement en faveur de la spécialisation que le directeur d'Arthur Martin appelle de ses vœux. Au-delà des appels répétés des différents dirigeants de l'UFACD, Jean Dufour, Pierre Ricard, Maurice Olivier, en faveur d'une spécialisation « à l'amiable » résultant d'accords volontaires entre industriels, la réduction

¹²¹ Le catalogue en couleur de 1937, non exhaustif, permet de constater que la Société du Familistère propose à cette époque bien plus de quarante modèles différents. ADA, 83 J 1225.

¹²² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 novembre 1941.

¹²³ *Id.*, 9 novembre 1947.

¹²⁴ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 25 mars 1946.

¹²⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 2 octobre 1932.

du nombre de modèles est en quelque sorte imposée aux fabricants par le contingentement des matières premières et par l'obligation de respecter les nouvelles normes de fabrication fixées par l'UFACD. En effet, l'abandon d'une partie du catalogue et le passage à une production en grandes séries correspondent à la fois au besoin d'économiser les matières premières et de produire rapidement et en grande quantité. Ces objectifs intéressent autant les industriels que les autorités françaises et surtout allemandes. Au niveau de la profession du chauffage, c'est l'OFFA (Office des fontes, fers et aciers) qui informe régulièrement le comité directeur de l'UFACD de l'interdiction de fabriquer certains articles¹²⁶. En conséquence, le COIF impose également aux fabricants une « réduction draconienne du nombre de [leurs] modèles »¹²⁷, qui découle donc de contraintes extérieures plus que d'une volonté personnelle des chefs d'entreprise.

Peut-on pour autant véritablement parler de spécialisation ? À la demande pressante de l'UFACD qui attend de ses adhérents qu'ils renoncent à une partie de leur production, Rabaux répond en 1942 être « disposé à abandonner provisoirement ses fabrications de poterie, buanderie, lessiveuses et articles de bâtiments », mais en insistant sur le caractère éphémère d'un tel abandon qui ne consisterait en aucune façon un renoncement au *quantum* de fabrication auquel la société a droit¹²⁸. De plus, lorsqu'on observe la liste extrêmement limitée d'appareils que la Société du Familistère propose à ses clients allemands au cours de l'Occupation, on constate qu'effectivement l'entreprise n'a pas renoncé à la diversité de sa production : on y retrouve toujours des appareils de chauffage et de cuisine, certains fonctionnant au charbon et d'autres au gaz¹²⁹.

Les conseils de William Van Goethem semblent donc n'avoir été suivis que de façon très partielle : si le catalogue est effectivement réduit – plus ou moins sous la contrainte – on ne peut parler ni de spécialisation ni (*a priori*) de standardisation, terme rigoureusement absent des discours de la gérance du Familistère. De fait, les années d'après-guerre montrent rapidement que la théorie de l'arc à plusieurs cordes reste dominante dans l'esprit des dirigeants de l'Association. Dès 1949, alors que la demande connaît un premier ralentissement, notamment en Belgique, René Rabaux note que « la crise a eu pour effet la multiplication des modèles, jusqu'à rendre difficile le travail en série »¹³⁰. Au cours des années 1950, chaque difficulté commerciale rencontrée par l'Association ou par la profession en général entraîne, comme avant-guerre, la mise sur le marché de nombreux nouveaux modèles, qui s'ajoutent aux précédents mais ne les remplacent pas. L'Association ayant décidé, à partir de 1937, de ne plus éditer de catalogues complets, mais des fiches individuelles plus faciles à mettre à jour et que les quincailliers regroupaient en classeur, il

¹²⁶ Ainsi, en mai 1942, l'OFFA interdit la fabrication de certaines armoires à réchauds à gaz, des foyers de lessiveuse, etc. ADA, 83 J 1099, Comité directeur de l'UFACD, séance du 6 mai 1942.

¹²⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 novembre 1941.

¹²⁸ ADA, 83 J 1099, René Rabaux à Jean Dufour, 17 mai 1942.

¹²⁹ ADA, 83 J 1188, dossier technique et photographies.

¹³⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 13 novembre 1949.

est plus difficile que pour la période de l'entre-deux-guerres de mesurer l'importance du choix offert par l'Association. On notera cependant, à titre d'exemple, qu'en 1952 la gérance réagit face à la crise en lançant toute une série de nouveaux modèles, « seuls capables de provoquer une reprise ». Il s'agit selon René Rabaux lui-même d'un véritable « bouleversement de la fabrication », puisqu'en un seul exercice, ce sont dix-huit nouveaux appareils qui sont apparus, concernant tous les secteurs de vente : chauffage et cuisine, charbon et gaz¹³¹. L'année suivante, l'effort de développement de l'offre se poursuit, puisque c'est « toute une gamme » de nouveaux appareils qui sont mis sur le marché, avec « des projets considérables » pour l'année suivante¹³².

Les anciennes stratégies face aux difficultés restent donc sensiblement les mêmes, en dépit des efforts parallèles de mécanisation et de modernisation des ateliers. On se souvient qu'en 1933, pour sa première assemblée générale en tant qu'administrateur-gérant, René Rabaux avait évoqué la nécessité de trouver des « débouchés nouveaux », en l'occurrence à l'époque les appareils fonctionnant au gaz butane¹³³. Sur ce point également, la position du gérant reste immuable, et c'est dans le souci de trouver des débouchés nouveaux et surtout complémentaires des productions traditionnelles que la Société s'engage au début des années 1950 dans trois nouveaux secteurs de production : les réfrigérateurs, les machines à laver¹³⁴ et les appareils fonctionnant au mazout.

Pour René Rabaux, il s'agit essentiellement de trouver de nouvelles productions capables de maintenir une activité régulière dans les usines lors des périodes de faible demande en appareils de chauffage, c'est-à-dire, de façon structurelle, la « basse saison » d'été et, de façon conjoncturelle, les périodes de crise commerciale. Pour lui, en effet, « sauf en cas de malaise général, il est rare qu'une crise commerciale frappe à la fois des secteurs aussi divers »¹³⁵. De plus, les réfrigérateurs ont l'avantage de contrebalancer le caractère saisonnier des appareils de chauffage : pour résumer le raisonnement, la clientèle achète des appareils de chauffage lorsqu'il fait froid, des réfrigérateurs lorsqu'il fait chaud. L'équilibre entre les deux secteurs aurait pour effet de garantir une activité plus régulière sur l'année, et donc plus avantageuse pour la trésorerie. Cette décision de se lancer soudainement et de façon massive dans plusieurs nouveaux secteurs de l'électroménager correspond à une stratégie industrielle traditionnelle pour l'Association – se positionner sur tous les marchés, ne pas laisser la concurrence monopoliser un type d'appareils – mais semble indiquer aussi une volonté d'imiter les autres grandes entreprises de la profession. Vers la même époque, on constate en effet une diversification des fabrications chez certains concurrents de Godin : la Société générale de fonderie (SGF) a, par le biais de

¹³¹ CNAM, FG 29, Conseil de gérance, séance du 18 mars 1952.

¹³² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 octobre 1953.

¹³³ *Id.*, 2 octobre 1933.

¹³⁴ Quynh Delaunay, *Histoire de la machine à laver...*, *op. cit.* Voir en annexe les illustrations de ces deux éphémères productions, annexe n° 16.

¹³⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

fusions ou d'absorptions de firmes¹³⁶, développé les articles sanitaires (lavabos, baignoire etc.) en fonte émaillée mais aussi en céramique, qui viennent compléter sa production d'appareils de chauffage, de cuisine et de chauffage central. On retrouve la même diversité de fabrication chez De Dietrich, en dehors de son usine de Reichshoffen qui, elle, se consacre entièrement au matériel roulant, notamment ferroviaire. Enfin, la société Arthur Martin elle-même s'est tournée vers l'électroménager, fabricant également des réfrigérateurs et des machines à laver.

Cette évolution des principaux concurrents a-t-elle influencé la décision de René Rabaux ? Une différence essentielle sépare pourtant la Société du Familistère de ces autres entreprises, qui toutes possèdent plusieurs usines. La diversité de l'offre n'entre pas, dans leur cas, en contradiction avec la notion de spécialisation, puisque chaque usine se concentre sur un petit nombre de modèles, voire un seul. Ainsi, le développement du secteur de l'électroménager par William Van Goethem se fait dans le strict cadre des idées qu'il avançait en 1946 : les réfrigérateurs et machines à laver sont construits dans les établissements de Revin, tandis que l'usine de Reims, ouverte en 1955, ne produit qu'un seul appareil – une cuisinière au gaz. Produisant un seul modèle en très grande série et avec des pièces standardisées, l'usine rémoise d'Arthur Martin est considérée en 1960, comme « un exemple de la modernité appliquée dans l'Hexagone » par l'Association française pour l'accroissement de la productivité¹³⁷. On le voit, il existe un énorme décalage entre un groupe puissant comme Arthur Martin ou la SGF, aux usines spécialisées chacune dans un secteur de fabrication, et l'usine de Guise qui se lance, avant même la fin des vastes travaux de mécanisation de ses ateliers, dans des fabrications aussi disparates que les réfrigérateurs et les machines à laver électriques (en tôle), en parallèle de ses nombreux appareils de chauffage et de cuisine en tôle et/ou fonte émaillées, fonctionnant au charbon, au gaz de ville, au butane et désormais au fuel. À l'inverse, un certain nombre de concurrents du Familistère, parmi les plus importants, décident quant à eux d'accentuer leur spécialisation dans un domaine : dès 1949, De Dietrich abandonne une partie du marché du chauffage et transfère sa production de radiateurs à la SGF, tandis qu'elle-même se concentre sur les chaudières¹³⁸. Dans le même temps, l'entreprise alsacienne continue de fabriquer des cuisinières, mais selon des pratiques rationalisées : en 1961, la gamme de cuisinières compte seulement sept modèles (trois au charbon, deux au gaz, une au mazout et une électrique)¹³⁹. La firme Deville, quant à elle, se concentre sur les appareils au mazout. Sous l'effet de la crise qui touche l'ensemble de la profession au milieu des années 1960¹⁴⁰, cette spécialisation des entreprises s'accroît encore, puisque même la puissante Ideal Standard, anciennement Compagnie nationale des radiateurs,

¹³⁶ Fusion en 1938 avec Jacob Delafon, en 1941 avec les Produits réfractaires et céramiques (Boulogne-sur-Mer), en 1950 avec la société Graiblanck et enfin en 1959 absorption des établissements Gérard Becuwe, essentiellement implantés dans l'Aisne et grands producteurs de baignoires émaillées.

¹³⁷ *L'Ardennais*, 16 novembre 2010.

¹³⁸ Michel Hau, *La maison De Dietrich...*, op. cit., p. 272-273.

¹³⁹ *Id.*

¹⁴⁰ Crise qui est à l'origine de la dissolution de la Société du Familistère. Cf *infra* p. 78.

abandonne en 1975 sa branche chauffage, qu'elle cède à la SGF, pour se concentrer sur les sanitaires.

La dispersion de la fabrication décidée par Rabaux au début des années 1950 va donc à l'encontre de la tendance majoritaire au sein de sa profession. De plus, elle coïncide avec une grave crise commerciale, due au ralentissement de la demande consécutif à l'expérience Pinay, qui touche l'ensemble de la profession. La conjonction de ce bouleversement interne de la fabrication et de la crise commerciale contribue à expliquer la gravité des difficultés rencontrées par l'Association entre 1952 et 1954, qui conduisent à la démission de René Rabaux. En 1960, le nouveau gérant Raymond Anstell prend la décision d'arrêter les fabrications de réfrigérateurs et de machines à laver, « par suite de la spécialisation nécessaire pour obtenir des prix de revient compétitifs »¹⁴¹. Le domaine n'est toutefois pas abandonné : l'Association décide de signer des accords avec des « maisons spécialisées » (malheureusement non nommées) afin de demeurer présente dans le secteur de l'électroménager, sans s'engager pour autant dans la fabrication. À Bruxelles, notamment, la succursale aurait obtenu l'exclusivité de la vente des réfrigérateurs et machines à laver Brandt pour tout le Benelux¹⁴². Cependant, le déclin rapide de l'usine de Bruxelles, sur lequel nous reviendrons¹⁴³, peut faire douter de l'application réelle d'un tel accord.

La période de la guerre et des années qui suivent apparaît très représentative de l'incapacité des dirigeants du Familistère à abandonner leur fonctionnement traditionnel, hérité de Godin lui-même, pour se tourner vers la spécialisation. Si Anstell fait le choix de mettre fin à l'expérience malheureuse de l'électroménager, le catalogue de la Société reste en 1968 très diversifié. Le jugement du Tribunal de commerce de Lille, chargé en 1970 d'étudier la situation de la société Godin, note d'ailleurs que cette absence de spécialisation ne concerne pas seulement la production, mais aussi l'ensemble de l'usine : « en dehors des vis, toutes les pièces des poêles ou cuisinières tous combustibles sont fabriquées dans l'usine, et même les caisses d'emballage »¹⁴⁴. Ces caisses, produites par l'atelier de scierie et menuiserie, qui compte en 1970 environ 30 ouvriers sur un total d'environ 500 pour toute l'usine, sont d'ailleurs revendues à la Régie Renault¹⁴⁵. On notera enfin, à la décharge de la Société du Familistère, que cette tendance à la dispersion du catalogue concerne également nombre de ses concurrents qui présentent le même profil : l'annuaire du Syndicat des fondeurs de France montre qu'au début des années 1960, de nombreux grands fabricants tels que Coste-Caumartin, Faure, Pied Sellé etc. proposent toujours, eux aussi, des modèles multiples fonctionnant avec plusieurs types d'énergie. Ceci explique qu'en novembre 1954 encore, le Syndicat des fondeurs de France lance un appel aux industriels du

¹⁴¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 27 mai 1961.

¹⁴² *Id.*

¹⁴³ Cf *infra* p. 78.

¹⁴⁴ Tribunal de commerce de Lille, Note du juge Jean Rateau pour le président du Tribunal, *sd.*

¹⁴⁵ *Id.*, Demande de suspension provisoire des poursuites, *sd.* (janvier 1970).

chauffage, soulignant que le moment serait « opportun » de « mener une étude des possibilités de spécialisation par accord de production ou de vente, ou par des fusions »¹⁴⁶. La spécialisation ne semble donc avoir été mise en place que par un petit nombre de fabricants, Arthur Martin, la SGF, De Dietrich, Ideal Standard, tandis que de nombreux autres, de moindre importance, conservent leur fonctionnement traditionnel.

L'absence de spécialisation apparaît comme un des principaux handicaps industriels de l'entreprise, dans la mesure où la diversification extrême de la production limite nécessairement les effets potentiels de la modernisation des méthodes de travail et du matériel. Dans le même temps, la réalisation de celle-ci entraîne pour la Société de nombreuses conséquences parallèles : l'importance des investissements nécessaires impose un bouleversement du système de financement, tandis que la recherche d'une plus forte productivité apparaît avant tout comme un moyen de résoudre l'épineux problème du manque de main-d'œuvre.

C. Des effets contrastés

Modification du mode de financement

Les différents programmes de modernisation qui se concentrent sur les deux ateliers essentiels de fabrication des appareils – fonderie et émaillerie – représentent un effort d'investissement inédit pour la Société du Familistère, qui dépasse largement ses capacités d'autofinancement. Depuis sa fondation, elle recourait, comme la plupart des entreprises françaises, à ce mode privilégié de financement¹⁴⁷ : c'est donc pour la première fois de son histoire que l'Association est contrainte, au lendemain de la guerre, de recourir à des emprunts. Ces prêts, peu visibles dans les bilans de l'entreprise¹⁴⁸, sont évoqués avec les associés en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire et apparaissent également dans les archives de la succursale de la Banque de France de Saint-Quentin¹⁴⁹. Quatre emprunts ayant pour finalité de financer les travaux de modernisation sont contractés entre 1948 et 1963.

¹⁴⁶ *Bulletin* du Syndicat des fondeurs de France, novembre 1954.

¹⁴⁷ Alain Plessis, « Le financement des entreprises françaises de la fin du XIXe siècle à la Seconde Guerre mondiale », *Etudes & documents*, X, 1998, pp. 277-291.

¹⁴⁸ Bien qu'ayant été modifiée après 1945, la présentation du bilan reste encore très floue : le poste « banque », qui apparaît au passif, regroupe ainsi les découverts bancaires et le montant non remboursé des prêts, qu'ils aient été à court ou à moyen terme.

¹⁴⁹ ADA, 1441 W 115, Banque de France de Saint-Quentin, dossier Godin.

Date	Durée du remboursement	Montant		Organisme prêteur	Garantie (si précisée)	Objet
		Francs courants	Francs 1914			
1948	?	23,6 millions	244 500	Caisse nationale des marchés de l'Etat	Caisse de garantie mutuelle de la Fonderie	Modernisation de la fonderie et de l'émaillerie
1952	5 ans	20 millions	128 500	Caisse nationale des marchés de l'Etat	?	
1955	?	8 millions de francs belges	360 000	Société nationale de crédit à l'industrie	?	Usine de Bruxelles
1956	5 ans	2,5 millions	15 500	Crédit foncier	?	Travaux au Familistère
1957	10 ans	150 millions	1 143 500	Fonds national de productivité	Hypothèque sur les bâtiments du Familistère et nantissement sur le matériel	Modernisation de l'usine de Guise
	5 ans	40 millions		Caisse nationale des marchés de l'Etat	Caisse de garantie mutuelle de la Fonderie	
1963	5 ans	1 million	1 333 300	Caisse nationale des marchés de l'Etat	?	
	10 ans	1 million		Crédit national	Hypothèque	
	15 ans	1,2 million		Société de développement régional de Picardie	?	

Tableau 19. Emprunts contractés par la Société du Familistère (1945-1968)

Ces prêts sont contractés auprès d'établissements financiers publics plutôt qu'auprès de banques proprement dites : la Caisse nationale des marchés de l'Etat (CNME) est ainsi prioritairement sollicitée, en 1948, 1952, 1957 et 1963. En 1957, un second prêt est obtenu en parallèle de celui accordé par la CNME, accordé cette fois par le Fonds national de productivité, constitué en 1953 dans le but de soutenir les efforts d'accroissement de productivité des entreprises¹⁵⁰. Enfin, en 1963, l'emprunt de trois millions de francs est divisé entre trois établissements : la CNME, le Crédit National et la Société de développement régional de Picardie¹⁵¹. L'intervention de cette dernière dans le financement des travaux de modernisation de la Société du Familistère est une conséquence du dossier déposé par l'Association auprès du Fonds de développement économique et social, en vue de l'obtention d'une aide publique¹⁵². À ces quatre prêts contractés à cette époque pour l'usine de Guise, doivent être ajoutés d'autres

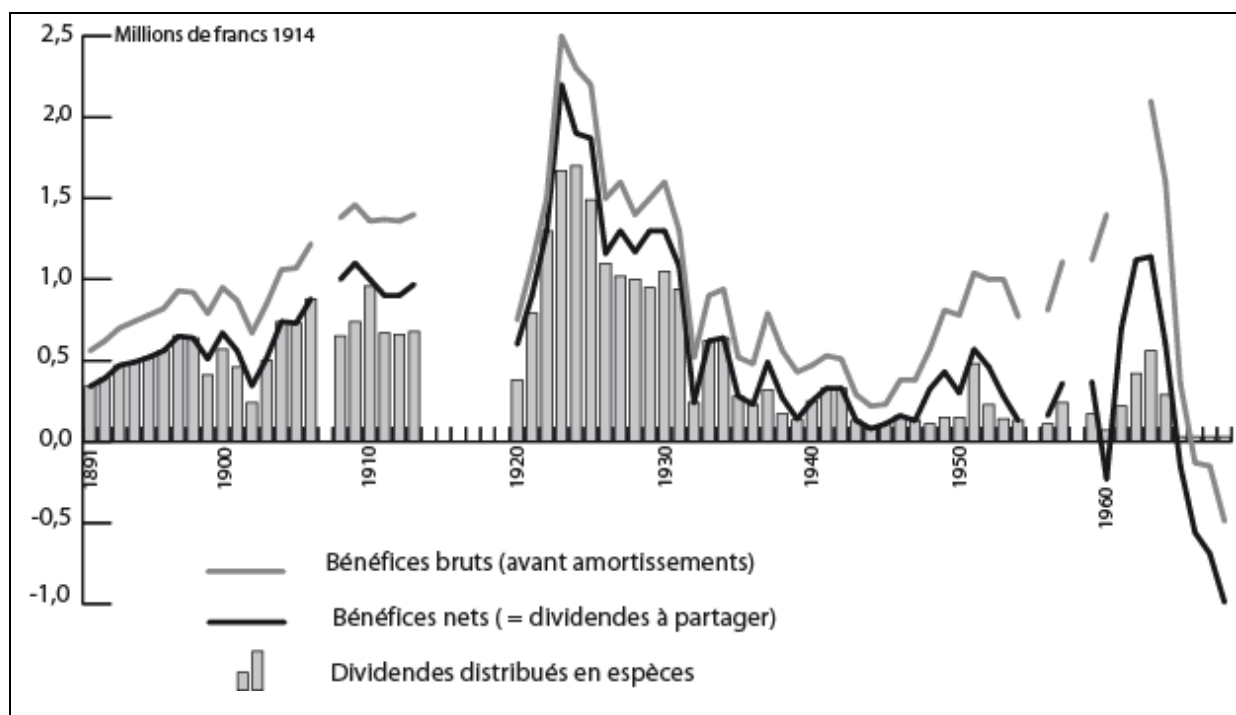
¹⁵⁰ Voir Régis Boulat, *Jean Fourastié...*, op. cit., notamment pp. 368-372, et 387-392.

¹⁵¹ Patrice Baubeau, Arnaud Lavit d'Hauteport et Michel Lescure, *Le Crédit National. Histoire publique d'une entreprise privée*, Paris, Lattès, 1994 ; sur le rôle des SDR créées depuis 1955, voir la contribution d'André Straus, « Le financement de l'industrie », in Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, pp. 374-389.

¹⁵² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 27 mai 1961. Nous n'avons pu consulter les dossiers du FDES au Service des archives économiques et financières de Savigny-le-Temple.

emprunts : en 1955, un prêt de huit millions est obtenu auprès de la Société nationale de crédit à l'industrie, une banque belge, en faveur de la succursale de Bruxelles, fortement endettée par les travaux de réparation du Familistère qui n'ont pas entièrement été compensés par les dommages de guerre. Enfin, en 1956, la gérance obtient un dernier prêt destiné cette fois à financer les travaux d'entretien et de modernisation du Familistère de Guise : c'est le Crédit foncier qui l'accorde, par le biais du Fonds national pour l'amélioration de l'habitat, dont l'Etat lui a confié la gestion.

Ces emprunts consacrés à la modernisation de l'usine correspondent, en francs constants, à des sommes croissantes. La plupart sont accordés contre garantie : à plusieurs occasions, c'est la Caisse de garantie mutuelle de la fonderie, organisme créé par le Syndicat des fondeurs de France, qui apporte son soutien à l'emprunt. À d'autres reprises, c'est l'Association elle-même qui fournit une garantie, soit en gageant le prêt sur les marchandises en stock, soit par une hypothèque sur les immeubles. Ces travaux de modernisation ne sont cependant pas uniquement financés par des apports extérieurs : dans le même temps, l'Association fournit un effort jusque là inégalé d'autofinancement, afin à la fois de couvrir une partie du coût des travaux et d'améliorer la trésorerie dans le cadre du fonctionnement ordinaire de l'entreprise. En l'absence des données nécessaires à un calcul rigoureux de l'autofinancement de l'Association, il nous a fallu contourner le problème afin de dégager ces informations des rapports annuels. Ceux-ci indiquent, pour chaque année, les bénéfices dits « bruts », c'est-à-dire avant amortissements, et les bénéfices « nets », les dividendes qui sont à distribuer au personnel. La différence entre ces deux sommes correspond essentiellement aux amortissements, ainsi qu'aux dons statutaires aux œuvres sociales (écoles et sociétés mutuelles hors caisse des pensions), mais leur montant reste négligeable en comparaison des autres sommes. De plus, l'Association peut choisir de ne pas entièrement distribuer les dividendes, mais d'en réinvestir une partie dans la trésorerie. Nous avons vu, en effet, que l'Association, pour augmenter son capital social, peut rembourser moins de titres d'épargne, ses « actions », qu'elle n'en crée. La différence entre les dividendes effectivement distribués en espèces et les bénéfices nets correspond ainsi aux sommes utilisées pour augmenter le capital.



Graphique 10. Part des bénéfices réinvestie dans l'entreprise (1891-1968)¹⁵³

Malgré leur manque de précision, ces données révèlent un effort significatif de réinvestissement dans l'entreprise d'une part croissante des bénéfices : au lendemain de la guerre, la part des bénéfices industriels non distribués croît régulièrement pour atteindre presque systématiquement une valeur supérieure à 75% des bénéfices bruts. Cet autofinancement passe par plusieurs biais : augmentation du capital social, quasi-systématique à partir de 1949, hausse des amortissements, constitution de fonds de réserve bien plus importants que celui imposé par les statuts, enfin réévaluation du bilan chaque fois que la législation fiscale en offre la possibilité. En 1960 notamment, le gérant Anstell décide d'attribuer aux amortissements, ainsi qu'à un fonds de réserve (« dotation pour maintien d'un stock indispensable »), des sommes inhabituellement importantes, qui correspondent à la quasi-totalité des bénéfices de l'année : alors que ceux-ci étaient (en francs constants) d'un montant légèrement supérieur à ceux des années précédentes, ce réinvestissement des bénéfices, ajouté à une volonté de payer malgré tout les 5% d'intérêts dus au capital, entraîne une perte au niveau des bénéfices nets. Cet effort financier, qui ne sera pas sans conséquences sur les rapports sociaux, notamment entre associés et administrateur-gérant¹⁵⁴, permet à l'Association de limiter ses recours au financement extérieur, mais également d'accroître son fonds de roulement¹⁵⁵.

¹⁵³ Source : Procès-verbaux des assemblées générales des associés. Les années 1907, 1955 et 1958 sont manquantes, et les archives cessent, en 1961 et 1962, d'indiquer les bénéfices bruts.

¹⁵⁴ La diminution des bénéfices distribués est en particulier considérée comme une des causes ayant mené à la démission de René Rabaux en 1954. Cf *infra* p. 78.

¹⁵⁵ Voir les graphiques en annexe n° 21c et 21d.

Celui-ci est souvent décrit comme insuffisant à couvrir les besoins en trésorerie de la Société. Le caractère saisonnier de la vente des appareils de chauffage oblige l'Association à travailler en amont des commandes, de façon à constituer un stock d'appareils prêts à être livrés dès le début de l'hiver. Le printemps et surtout l'été sont par conséquent des périodes difficiles pour la trésorerie, alourdie par les stocks et les dettes aux fournisseurs. La rationalisation des usines aggrave le phénomène, dans la mesure où la gérance cherche à établir un programme de fabrication régulièrement étalé sur l'année. Jusqu'aux années 1940, la Société du Familistère avait toujours réussi à financer par elle-même cette période de creux, se contentant de faire escompter certaines traites de ses clients. En 1946, le délai de paiement exigé par les clients affaiblit la trésorerie à tel point que Rabaux, pour la première fois depuis la création de la société, décide de « rompre avec les principes anciens de ne jamais demander de crédits aux banquiers »¹⁵⁶. Au cours des années qui suivent, ce recours au soutien bancaire à court terme devient de plus en plus indispensable. Il prend la forme soit d'un crédit de campagne, remboursable dans le courant de l'année, soit d'un découvert en caisse accordé par la Société générale, devenue après guerre le principal établissement bancaire attitré de la Société¹⁵⁷. Cependant, la crise commerciale qui touche l'Association à partir de 1952 aggrave fortement la situation financière de la Société, qui voit notamment les stocks d'invendus s'accroître rapidement : en 1953, l'entreprise se révèle incapable de rembourser le crédit de campagne utilisé lors de l'exercice précédent et affiche un découvert inquiétant. Raymond Anstell, qui prend la tête de la gérance en janvier 1955, considère comme l'une de ses priorités le remboursement rapide de ces différents emprunts, en réinvestissant notamment la majeure partie des bénéfices industriels. L'amélioration de la trésorerie est d'ailleurs régulièrement saluée au cours des années 1960 par la succursale de la Banque de France qui continue à émettre un avis favorable aux demandes de crédit de campagne désormais déposées chaque année¹⁵⁸.

La modernisation progressive de l'usine de Guise au cours des années d'après-guerre entraîne ainsi un bouleversement du mode de financement de l'Association : sans entraîner un endettement excessif, le recours au soutien bancaire intervient en parallèle d'une politique de réinvestissement croissant des bénéfices. Si Anstell se réjouit régulièrement d'avoir réussi à rééquilibrer la trésorerie, on constate à la lecture des bilans que la question du financement de la fabrication, en particulier lors de la « basse saison » des ventes, reste un sujet de préoccupation pour la gérance. Néanmoins, cet effort financier considérable a permis la mécanisation de l'appareil de production, dont le but essentiel était d'accroître la productivité de l'usine, moyen parmi d'autres de compenser les difficultés de recrutement rencontrées par l'Association.

¹⁵⁶ CNAM, FG 26, Conseil de gérance, séance du 18 février 1946.

¹⁵⁷ Malheureusement, les archives de la Société générale, que nous avons consultées, n'ont gardé presque aucun document concernant la Société du Familistère, mis à part un rapport d'inspection de l'agence daté de septembre 1945.

¹⁵⁸ ADA, 1441 X 115, Banque de France de Saint-Quentin, dossier Godin.

Des difficultés croissantes de recrutement

A de nombreuses reprises, l'administrateur-gérant souligne que, malgré la prospérité affichée par l'Association au cours de la reconstruction, les capacités de production restent bien en deçà de la demande de la clientèle. Si, dans les premières années qui suivent la Libération, ce sont des problèmes extérieurs qui freinent la fabrication (manque de matières premières, coupures d'électricité, grèves des mineurs...), par la suite ce sont les difficultés de recrutement du personnel qui expliquent l'incapacité de la société à satisfaire l'ensemble de ses commandes. Le phénomène est ancien : depuis les lendemains de la Première Guerre mondiale, la population familistérienne ne suffit plus à satisfaire les besoins de recrutement de l'usine de Guise et la natalité décroissante accroît toujours plus le phénomène. La population familistérienne a dans son ensemble baissé, du fait de l'agrandissement des logements (les attentes en matière de confort ne sont plus les mêmes qu'au XIX^{ème} siècle) et de la diminution de la cellule familiale : on ne vit plus, au Familistère, à six ou huit dans un appartement. Les associés retraités, qui conservent leur logement, représentent une part croissante de la population et ce vieillissement progressif contribue à accentuer la faible natalité. À la Libération, les écoles du Familistère n'accueillent désormais plus qu'une cinquantaine d'enfants, contre plus de 500 à l'époque de Godin et environ 120 en 1931. Ce nombre augmente ensuite rapidement, sous l'effet du *baby-boom* : en 1962, le Palais social en compte désormais 168¹⁵⁹. Les années 1950 représentent donc une période de creux, marquée par une natalité plus forte que dans les périodes précédentes, mais pendant laquelle le Familistère peine à satisfaire les besoins en recrutement de l'usine. La ville de Guise, dans son ensemble, tend à perdre sa population : alors qu'en 1911 elle comptait près de 7 800 habitants, elle n'en possède plus en 1968 que 6 800. À cette dernière date, la population familistérienne représente un peu moins de 10% de l'ensemble de la ville, contre 17% en 1911. Cette baisse de la population, et en particulier du nombre des actifs disponibles, semble avoir également touché les zones rurales qui entourent la ville, puisque, dès 1951, Rabaux affirme qu'avec le recrutement important effectué au cours de l'exercice, l'usine de Guise a désormais « épuisé les ressources locales de main-d'œuvre ». Deux problèmes distincts se posent en réalité à la gérance : d'une part, un besoin en main-d'œuvre qualifiée qui explique l'intérêt porté à la formation technique des fils des membres du personnel et, d'autre part, la nécessité d'attirer une main-d'œuvre extérieure, notamment en mettant des logements à sa disposition.

On se souvient que, pendant l'entre-deux-guerres déjà, le recrutement d'ouvriers qualifiés soulevait pour la Société du Familistère, comme pour la plupart de ses concurrents, de profondes difficultés. Le vieillissement de la population du Familistère, qui ne joue pas son rôle de réserve de main-d'œuvre, le désintérêt manifesté par les jeunes Familistériens pour des emplois pénibles et dangereux, l'absence de formation technique locale digne de ce nom affaiblissent la qualité et la

¹⁵⁹ AM de Guise, 1 F 13, Recensement de 1962.

qualification du personnel. Pour la gérance du Familistère, la formation de jeunes mouleurs et émailleurs – emplois les plus qualifiés et les plus pénibles – mais aussi des futurs cadres devient un enjeu croissant. Dès 1942, cherchant à anticiper sur la législation en préparation, Rabaux annonce la constitution d'une « école d'apprentissage », « véritable école technique » selon lui, préparant les élèves en trois ans au certificat d'aptitudes professionnelles (CAP)¹⁶⁰. L'entrée dans cette école se fait sur sélection, mais semble ouverte aux candidats extérieurs au Familistère. Le programme de la formation n'est pas précisé, mais repose sur « des méthodes récemment mises au point dans des centres de formation professionnelles »¹⁶¹. Pendant plusieurs années, la gérance se félicite du succès rencontré par cette formation, la plupart des élèves obtenant leur CAP. Cependant, en 1947, après avoir souligné le coût qu'elle représente, Rabaux affirme que « les métiers pour lesquels ont été institués des cours [d'apprentissage] arrivent à présent à saturation »¹⁶². Par conséquent, le gérant annonce son intention de fermer l'école, « quitte à la rouvrir quand le besoin s'en fera de nouveau sentir ». De fait, l'absence d'évocation de l'apprentissage dans les rapports suivants confirme cette fermeture de l'école : comme pour les périodes qui avaient précédé, la formation technique interne au Familistère reste une brève expérience, obéissant à des considérations de court terme.

A partir de cette date, la formation professionnelle au sein de l'Association reprend sa forme traditionnelle : par le biais d'un soutien financier à certains élèves méritants, le Familistère concentre ses efforts sur la formation des futurs cadres et ingénieurs. Au cours des années d'après-guerre, on constate que la tendance à l'uniformisation des parcours des jeunes boursiers se poursuit : presque tous, en effet, sont admis à entrer en classe de 4^{ème} dans un collège technique¹⁶³ (Reims, Fourmies puis Saint-Quentin), puis postulent à l'Ecole des Arts et Métiers de Reims. Beaucoup plus rarement, certains entrent à l'Ecole Breguet de Paris ou – à une seule occasion en 1949 – dans une Ecole supérieure de Commerce¹⁶⁴. Cependant, à partir du début des années 1950, on constate une diminution de ce soutien à la formation technique et professionnelle des jeunes Familistériens : si l'Association continue de soutenir entre quatre et six boursiers chaque année, ceux-ci sont désormais inscrits en collèges ou en lycées techniques pour préparer un brevet technique ou industriel, voir un baccalauréat technique, mais on ne retrouve plus de boursiers du

¹⁶⁰ Guy Bruçy, *Histoire des diplômes de l'enseignement technique et professionnel (1880-1965). L'État, l'école, les entreprises et la certification des compétences*, Paris, Belin, 1998 ; du même auteur, « Comment le CAP est devenu une affaire d'Etat (1911-1943) », *Education et Formations*, n°45, mars 1996, pp. 21-26. Le centenaire du diplôme du CAP a été l'occasion de l'organisation d'un colloque international à l'Université de Poitiers, en octobre 2011 : « Centenaire du CAP. Apprentissages professionnels, certifications scolaires et société ». Sur les centres d'apprentissage, voir Vincent Troger, *Histoire des centres d'apprentissage 1939-1959 : les enjeux économiques, politiques et culturels de la constitution de l'enseignement technique court*, Thèse de doctorat d'histoire (François Caron dir.), Université Paris IV, 1991.

¹⁶¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

¹⁶² *Id.*, 9 novembre 1947.

¹⁶³ Devenus lycées techniques après la réforme Berthoin de 1959.

¹⁶⁴ René Rabaux ne précise pas de quelle ESC il s'agit. Peut-être celle de Reims, fondée en 1926 ?

Familistère en école des Arts et Métiers¹⁶⁵. Le dernier cas d'un enfant du Familistère devenu ingénieur des Arts et Métiers date du début des années 1950 : il s'agit de Pierre Gauchet, qui entre par ailleurs au conseil de gérance très rapidement après l'obtention de son diplôme. Il semblerait donc que, non seulement l'Association ait abandonné l'idée de former elle-même des ouvriers qualifiés, mais qu'elle cesse également d'amener ses élèves les plus méritants jusqu'au titre d'ingénieur, se contentant de soutenir financièrement les études de ses futurs agents de maîtrise. Par ailleurs, un témoignage de René Rabaux précise que c'était en majorité dans les ateliers, auprès des ouvriers qualifiés, que les contremaîtres et les cadres recevaient leur formation¹⁶⁶.

Cette évolution signifie-t-elle que la gérance se désintéresse de cette question pourtant fondamentale ? Au contraire, elle manifeste à plusieurs occasions son intérêt pour le problème, même lorsque l'Association n'est pas directement concernée. Ainsi, en 1951, la gérance décide de participer à une initiative de la caisse d'allocations familiales et de financer en partie une école ménagère qui s'implante dans des locaux prêtés par la Société du Familistère¹⁶⁷. En 1953, le conseil municipal de Guise évoque la création de cours communaux de sténodactylographie et de comptabilité devant déboucher sur un CAP. La direction de ces cours est confiée à la Société industrielle de l'Aisne¹⁶⁸, représentée à Guise par le président de son comité d'arrondissement, à savoir René Rabaux¹⁶⁹. La gérance maintient donc son soutien financier à la formation professionnelle locale, mais en-dehors de l'Association. Le problème ne semble en effet pas venir d'un refus de la gérance de soutenir les études de ses futurs membres, mais plutôt d'un désintérêt des jeunes Familistériens pour l'opportunité offerte. Les discours de la gérance – qui révèlent par ailleurs un souci de limiter les dépenses en matière d'éducation comme de protection sociale¹⁷⁰ – montrent que cette tendance déjà manifestée avant-guerre s'est encore accentuée. Les demandes de bourses se multiplient, mais désormais les jeunes Familistériens visent des études générales qui ne les destinent pas à rejoindre l'Association. En réaction, l'Association durcit progressivement les critères de sélection des boursiers : en 1947, essentiellement dans un souci d'économies, la gérance décide de n'accorder de bourses qu'aux garçons qui suivent des études techniques, industrielles et commerciales. Les filles restent autorisées à suivre un parcours plus général afin d'entrer en école normale¹⁷¹. Dix ans plus tard, le problème semble n'avoir pas été résolu, puisque la gérance introduit une nouvelle modification : désormais, les boursiers seront les garçons qui suivent des études techniques, industrielles et commerciales « susceptibles de profiter à

¹⁶⁵ Certains témoignages indiquent que le comité d'entreprise, de son côté, finance parfois les études de fils d'ouvriers du dehors. La disparition des archives de ce comité empêche de vérifier cette information.

¹⁶⁶ René Rabaux, « Réflexions », 1979, in Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales, op. cit.*, p. XLV.

¹⁶⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 novembre 1951.

¹⁶⁸ Qui n'a pas fait l'objet d'études ou de publications, contrairement à son homologue amiénois : Jean-Marie Wiscart, « Innover, former, encadrer : les débuts de la Société industrielle d'Amiens, 1861-1891 », *Revue du Nord*, n°349, 2003, pp. 97-116.

¹⁶⁹ AM de Guise, 1 D 29, Séance du conseil municipal du 18 décembre 1953.

¹⁷⁰ Cf *infra* p. 78.

¹⁷¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947. On notera cependant que dans les années d'après-guerre, aucune boursière n'est évoquée par les administrateurs-gérants.

l'Association ». À cette occasion, le gérant Raymond Anstell reconnaît avoir envisagé, à la demande de quelques membres du conseil de gérance, d'imposer une obligation, pour tout boursier, de travailler au service de l'Association un nombre d'années équivalent à la durée de ses études subventionnées. Abandonnée pour des raisons juridiques, cette idée apparaît très révélatrice des difficultés rencontrées par la gérance pour recruter son personnel au sein même du Familistère : le manque de main-d'œuvre disponible et volontaire ne provient pas uniquement de la diminution de la population, mais aussi d'un désintérêt de la population familistérienne et locale qui recherche des postes plus qualifiés, mieux payés et/ou moins pénibles, si besoin en dehors de Guise.

Comment la gérance réagit-elle face à ces difficultés ? René Rabaux confie, en 1951, avoir envisagé l'acquisition d'une seconde usine française dans une région disposant d'une main-d'œuvre disponible (selon toute probabilité en région parisienne), mais y avoir renoncé en prévision d'un refus catégorique des associés¹⁷². La seule solution de court terme semble donc être, pour l'administrateur-gérant, d'accélérer autant que possible les travaux de mécanisation qui devraient permettre d'augmenter la production sans embaucher¹⁷³. René Rabaux se montre plus précis lorsqu'il s'adresse à ses créanciers : le dossier que la succursale de la Banque de France de Saint-Quentin consacre à la Société du Familistère indique à plusieurs reprises, en 1953 et 1954, que l'achèvement de la nouvelle fonderie a, entre autres, pour but « un abaissement du prix de revient du moulage par une réduction du personnel de 60 unités »¹⁷⁴. À terme, la modernisation des ateliers devrait donc non seulement mettre l'usine à l'abri de ses problèmes récurrents de recrutement, mais aussi lui permettre de diminuer ses dépenses salariales qui, d'après la gérance, alourdissent le prix de revient. Cependant, cet objectif ne peut concerner qu'une partie des ateliers et ne résout que partiellement le problème.

Pour René Rabaux, le manque de main-d'œuvre est lié, entre autres, à la pénurie de logements qui frappe Guise depuis l'entre-deux-guerres. Pour attirer et fidéliser de nouveaux travailleurs, l'Association doit, selon lui, améliorer sa politique de logement ouvrier. En 1943, une quinzaine de logements vacants au Familistère sont attribués à de nouvelles familles : pour choisir les heureux élus parmi les nombreuses demandes venues d'ouvriers « du dehors », René Rabaux impose un critère d'âge. L'idée est de choisir des candidats jeunes, afin de « conserver le plus longtemps possible dans les locaux de l'Association le plus grand nombre de travailleurs actifs »¹⁷⁵. En 1948, puis en 1950, le gérant annonce aux associés avoir fait l'acquisition d'immeubles dans le faubourg de Madagascar, situé à proximité immédiate de l'usine. Rabaux ne

¹⁷² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 novembre 1951. Le gérant anticipe un refus en s'appuyant sur le souvenir de la réaction des associés lorsque Louis Colin, à la fin du XIX^e siècle, avait émis une semblable suggestion. Cf *supra* p. 78.

¹⁷³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 novembre 1951.

¹⁷⁴ ADA, 1441 W 115, Note pour la Direction générale des entreprises (DGE), 6 février 1953.

¹⁷⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 octobre 1943.

précise pas si les habitants de ces logements auront droit au statut de Familistériens¹⁷⁶, mais justifie sa décision par « la nécessité de trouver du logement pour le personnel », les autres entreprises locales ayant elles aussi conscience du problème : c'est là « une occasion à ne pas laisser échapper »¹⁷⁷. Autrement dit, il y a, au lendemain de la guerre, une concurrence entre les entreprises de Guise (l'usine textile Cau, la SNCF, etc.) qui se disputent les rares logements disponibles de façon à les réserver à leur personnel. En 1951, estimant que la question du logement est devenue « cruciale » et qu'elle limite déjà le recrutement, Rabaux décide de transformer à nouveau les mansardes du Familistère en logements, comme lors de la reconstruction des années 1920¹⁷⁸. Enfin, à la suite du décret de 1953 qui fait obligation aux employeurs d'investir 1% de la masse salariale dans la construction de logements, l'Association constitue une société immobilière, fondée sous l'égide du comité interprofessionnel du logement (CIL) de l'Aisne¹⁷⁹, qui entame dès l'année suivante la construction d'une dizaine de logements. Au début des années 1960, ce sont 48 habitations qui ont été construites à l'intention des ouvriers de l'Association. Cependant, la participation financière de l'Association à l'effort de construction semble s'être progressivement diversifiée : en 1970, elle possède en effet, non seulement la totalité des parts de la Société civile immobilière du Familistère, mais également des titres de la Société immobilière de la rue de Robbé, du nom d'une rue du centre-ville, et de la Société immobilière de l'Aisne. On peut supposer que l'Association a décidé de regrouper ses efforts avec d'autres sociétés locales et de confier en partie la gestion de son « 1% » au CIL local, comme la grande majorité du patronat¹⁸⁰. En 1963, Anstell décide à son tour de lancer la construction d'une nouvelle série de logements qui devront être édifiés sur les terrains se situant derrière le théâtre, pour « éviter [qu'ils] ne servent aux autres entreprises »¹⁸¹. Sous l'effet de la crise économique subie, par la Société du Familistère comme par l'ensemble de la profession, à partir de l'année suivante, les travaux ne sont en réalité jamais entrepris.

La rareté et la faible qualité de la main-d'œuvre apparaissent ainsi comme l'une des difficultés récurrentes déplorées par la gérance du Familistère tout au long du XX^e siècle. À défaut de réussir à former ou à attirer une main-d'œuvre qualifiée, la gérance doit s'appuyer sur la modernisation de l'usine pour espérer une hausse de la production : cela suppose une amélioration notable de la productivité du travail, qui apparaît à l'époque comme une donnée essentielle pour mesurer la prospérité à long terme de l'entreprise.

¹⁷⁶ Rappelons que les titres de « sociétaire » et d'« associé » sont réservés aux membres du personnel habitant, non pas seulement les bâtiments du Familistère proprement dit, mais tous les locaux appartenant à la Société du Familistère.

¹⁷⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 14 novembre 1948.

¹⁷⁸ *Id.*, 10 novembre 1951.

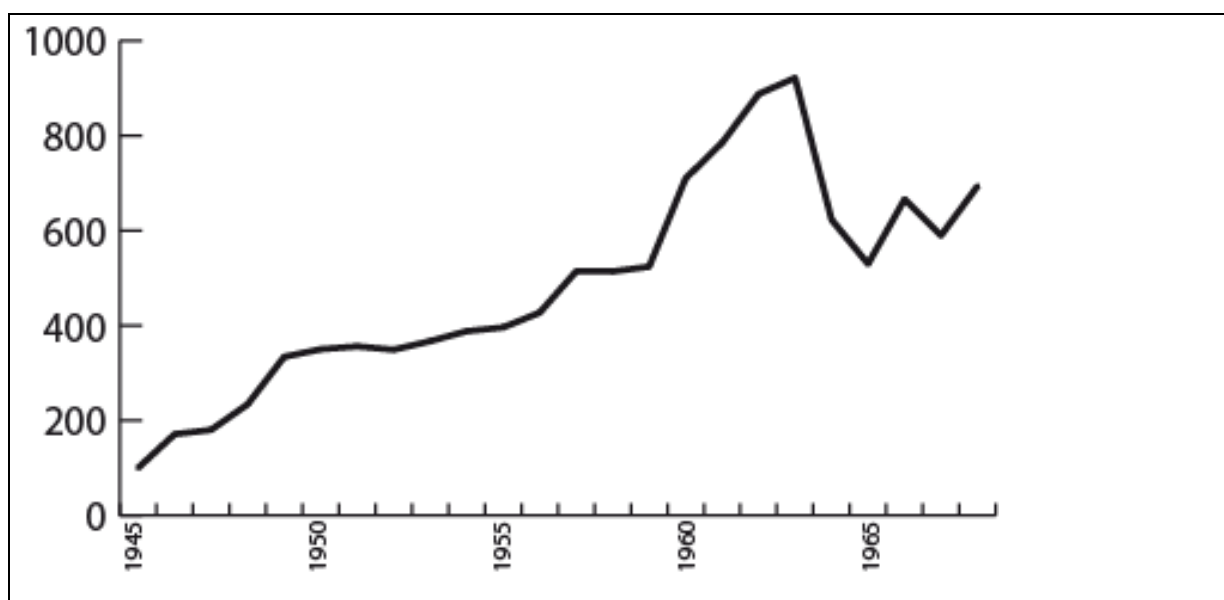
¹⁷⁹ *Id.*, 6 novembre 1954.

¹⁸⁰ Christine Tréboulet, *Habitat social et capitalisme. Les comités interprofessionnels du logement dans les rapports Etat/patronat*, Paris, L'Harmattan, 2001.

¹⁸¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 mai 1964.

Des rendements en hausse ?

Peut-on, à partir des archives disponibles, mesurer les progrès de la productivité du travail à la Société du Familistère ? Au-delà des débats qui, dès cette époque, agitent les « experts » en la matière¹⁸², il s'agit moins ici de calculer une valeur absolue rigoureuse que de tirer de données lacunaires une tendance et une évolution. Les archives de l'entreprise n'ont en effet pas conservé de documents permettant de vérifier les variations des prix de revient, donnée essentielle à partir de laquelle la gérance fait reposer ses propres calculs. De plus, les rapports annuels ne mentionnent pas non plus le volume d'heures travaillées : il nous faut donc utiliser à sa place le nombre d'ouvriers employés chaque année, malgré les inconvénients que présente ce chiffre (recrutement d'ouvriers saisonniers, recours au chômage partiel en cas de crise...). De la même façon, la question se pose de savoir comment mesurer les résultats de l'entreprise : les bénéfices nets ne donnent qu'une vision tronquée de la réussite de l'usine, puisqu'ils peuvent être artificiellement diminués en fonction de l'autofinancement pratiqué. Ainsi, en 1960, les bénéfices nets sont négatifs alors que l'exercice a entraîné en réalité des profits importants, mais qui ont été réinvestis dans la Société. Les bénéfices industriels bruts apparaissent comme une donnée plus pertinente : malheureusement, à partir de 1958, ils cessent d'être systématiquement indiqués dans les rapports d'assemblée générale, qui ne donnent plus que les résultats nets. Par défaut, il faut donc utiliser le chiffre d'affaires, seule donnée cohérente qui soit conservée pour toute la période.



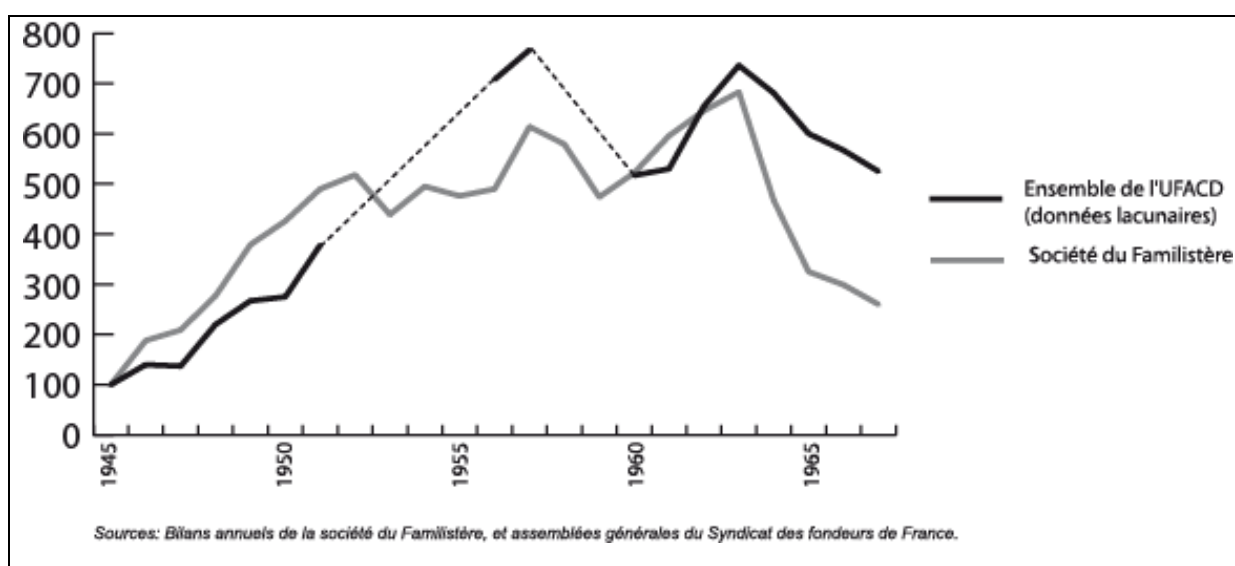
Graphique 11. Evolution du chiffre d'affaires par salarié (indices de base 100 = 1945), 1945-1968

En étudiant l'évolution du chiffre d'affaires par salarié, on constate effectivement une hausse remarquable au lendemain de la Libération, avant même la mise en marche des nouveaux ateliers mécanisés. Jamais dans l'histoire de la Société on n'observe de croissance similaire. À cette

¹⁸² Régis Boulat, « Le concept de productivité en France... », article cité.

époque, le chiffre d'affaires en lui-même connaît une croissance extrêmement forte, atteignant entre 1945 et 1952, en francs constants, une moyenne de plus de 25% par an¹⁸³. Cette période de prospérité se poursuit de la Libération jusqu'en 1963, malgré de brefs épisodes de crises commerciales. En 1953, le ralentissement de la croissance sur le plan national, conséquence de la lutte du gouvernement Pinay contre l'inflation, entraîne pour la profession du chauffage une brusque diminution des commandes. La reprise, amorcée dès l'année suivante, reste hésitante jusqu'au début des années 1960 qui voit revenir une croissance annuelle moyenne supérieure à 10%. Enfin, en 1964, éclate une grave crise commerciale qui touche l'ensemble de la profession, et sur laquelle nous reviendrons.

Une telle croissance est-elle exceptionnelle pour l'époque? Il est difficile d'émettre des comparaisons précises dans la mesure où nous ne disposons pas du chiffre d'affaires des concurrents du Familistère. Au niveau de l'UFACD, la donnée prise en compte est pendant longtemps le tonnage d'appareils vendus, avant que celui-ci ne soit abandonné au profit du chiffre d'affaires : en effet, dans la mesure où les appareils sont de plus en plus construits en tôle, et non en fonte, le poids n'apparaît plus comme une donnée pertinente. Néanmoins, le chiffre d'affaires global qui est régulièrement évoqué dans les assemblées générales nous permet une comparaison entre les résultats de la Société du Familistère et ceux de l'ensemble de sa profession.



Graphique 12. Comparaison de l'évolution des chiffres d'affaires de la Société du Familistère et de l'ensemble des adhérents de l'UFACD (indices de base 100 = 1945), 1945-1967

On constate que la croissance impressionnante que connaît l'Association au lendemain de la guerre est supérieure à celle de l'ensemble de ses concurrents, mais qu'elle ralentit aussi plus vite, dès 1953. À partir de 1960, pour une brève période, ses performances dépassent à nouveau celles

¹⁸³ Voir le graphique en annexe n° 20a.

de l'UFACD. Puis, dès 1963, dans un contexte difficile pour l'ensemble de la profession, la Société connaît une profonde dégradation relative de son activité.

Cette croissance supérieure à la moyenne entre 1945 et 1952 marque-t-elle le succès des efforts fournis en matière de productivité? La réponse est moins affirmative que ne semble l'indiquer la courbe du chiffre d'affaires par salarié. En effet, deux éléments viennent contredire cette forte productivité apparente. D'une part, si l'on mesure, non pas le résultat des ventes, mais simplement le nombre d'appareils expédiés chaque année¹⁸⁴, on constate que la hausse de la productivité ouvrière est bien moins importante. Les effets de la mécanisation et de la modernisation des appareils sont visibles, mais de façon toute relative. Ainsi, en 1951 (la meilleure année de l'après-1945), les expéditions globales des deux usines restent largement inférieures à celles de la Belle Epoque ou de la fin des années 1920. Cela signifie que la mécanisation n'a pas sensiblement augmenté les capacités de production de l'usine de Guise, mais que la fabrication a évolué vers des appareils plus complexes et à plus forte valeur ajoutée. Un rapport du GIFAM de 1966 évoque cette évolution, estimant que, de façon générale, les appareils de chauffage comme de cuisine ont eu tendance à se complexifier sur le plan technique, ce qui a entraîné automatiquement une hausse du chiffre d'affaires, même en francs constants¹⁸⁵.

Le second élément qui pousse à relativiser la hausse du chiffre d'affaires est la marge bénéficiaire qui ne retrouve jamais le niveau important auquel elle se maintenait avant la crise des années 1930 et ne recommence à augmenter qu'à partir du milieu des années 1950¹⁸⁶. Si l'on tient compte des bénéfices nets, le décalage est encore plus évident, du fait de la politique d'autofinancement qui diminue automatiquement les résultats au bilan. Cette baisse de la marge bénéficiaire peut s'expliquer par de multiples facteurs : la gérance souligne elle-même le rôle joué par les nouveaux impôts et charges sociales, par les hausses de salaires imposées par la législation ou encore par l'instabilité du prix des matières premières. Cependant, il est certain que le caractère incomplet de la rationalisation de la production, malgré les efforts fournis après 1945, contribue également au phénomène. La diversification de la fabrication, qui atteint son paroxysme avec le lancement d'appareils électroménagers au cours des années 1950, ne peut qu'alourdir le prix de revient et ralentir le rythme de la production. Pour prendre un unique point de comparaison, les 250 ouvriers de l'usine rémoise d'Arthur Martin qui ne produit qu'un seul type de cuisinières en fabriquent, vers 1955, plus de 70 000 par an¹⁸⁷, tandis que l'usine de Guise, avec ses 2 000 salariés, expédie vers la même époque entre 100 et 150 000 appareils par an.

¹⁸⁴ Ce qui correspond à la définition de la productivité selon Jean Fourastié, qui considère que la production doit être mesurée en volume, et non en valeur. Jean Fourastié, *La productivité*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1965. Voir graphique en annexe n° 20c.

¹⁸⁵ ADA, 83 J 1121, Rapport du GIFAM sur l'évolution de la distribution des appareils ménagers, 10 février 1966.

¹⁸⁶ Voir graphique en annexe n° 20b.

¹⁸⁷ Intervention de William Van Goethem à l'assemblée générale du CEFACD, 1955. En 1960, la même usine atteint une production de 600 appareils par jour, soit près de 200 000 par an (*L'Union*, 16 novembre 2010).

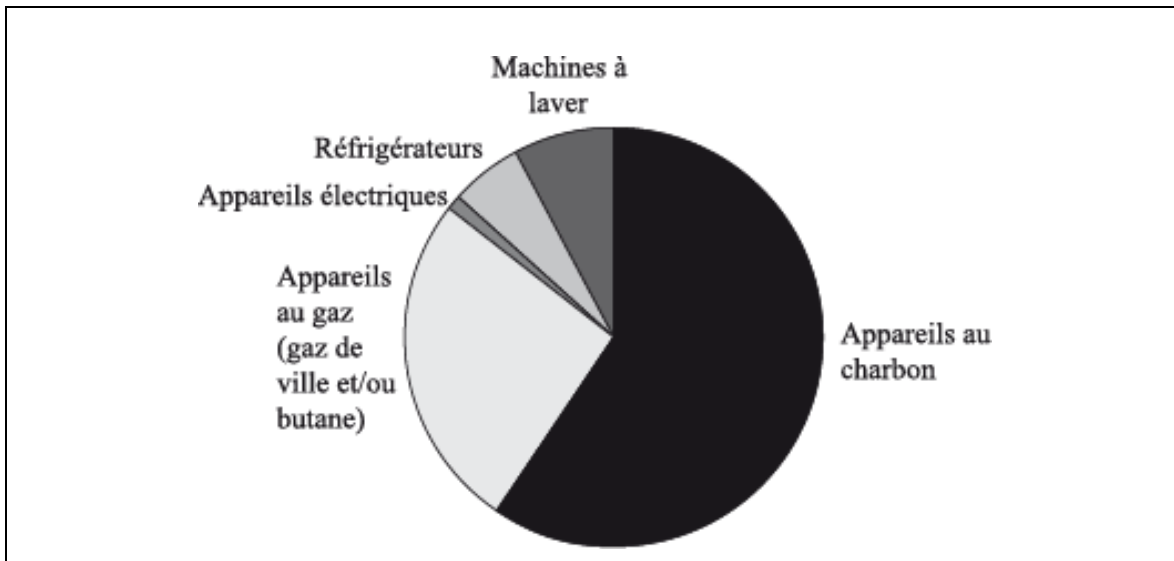
Les efforts fournis par la Société pour se moderniser et améliorer sa productivité semblent donc aboutir à des résultats décevants. La prospérité qui caractérise les années d'après-guerre semble moins due aux travaux engagés qu'à la demande extrêmement forte qui, pendant toute la reconstruction, dépasse les capacités de l'usine, ainsi qu'à l'évolution technique de la production. Même pendant les plus belles années, les bénéfices ne retrouvent pas leur niveau d'avant-guerre, symptôme des difficultés structurelles qui ne se manifestent réellement que lorsque l'ensemble de la profession est touchée par la crise. Au-delà de ces faiblesses qui sont sensiblement les mêmes que dans l'entre-deux-guerres – trésorerie insuffisante, manque de main-d'œuvre, fabrication trop diversifiée – se manifestent également de nouveaux handicaps : concentrés sur leur souci de modernisation des ateliers, les dirigeants de l'Association ont profité de la période de prospérité sans réussir à anticiper les bouleversements sociaux de l'époque. En conservant à la fois une production et une clientèle traditionnelles, l'Association accumule peu à peu du retard par rapport à certains fabricants et se révèle incapable, comme beaucoup d'autres, de résister à une concurrence qui devient internationale.

III. Un marché bouleversé

A. S'adapter aux Trente Glorieuses

Une marque en quête d'identité

Malgré le caractère toujours très diversifié du catalogue de l'Association, la production de celle-ci apparaît, au cours des années 1950, fortement dominée par les appareils fonctionnant au charbon, qu'il s'agisse de chauffage ou de cuisine. La liste des clients conservée dans les archives de la Société précise, pour l'année 1954, le chiffre d'affaires représenté par chaque catégorie d'appareils.



Graphique 13. Répartition du chiffre d'affaires selon le type d'appareils, 1954¹⁸⁸

On voit clairement dans ce graphique la priorité accordée aux appareils traditionnels fonctionnant au charbon qui supplantent dans le carnet de commandes les appareils au gaz et l'électroménager. Ce graphique atteste également de la forte dispersion de la fabrication qui, en dehors des appareils au charbon, se compose de produits extrêmement différents les uns des autres.

La domination des appareils au charbon se reflète aussi dans l'un des rares catalogues publiés à l'époque, sous forme d'un petit dépliant au nom d'un dépositaire parisien de l'Association, dans lequel on trouve un nombre restreint de modèles, divisés en quatre grandes catégories¹⁸⁹ : les cuisinières et réchauds au gaz, les chauffe-eau fonctionnant au gaz également, les cuisinières au charbon ou « mixtes » (bois et charbon) et enfin les appareils de chauffage consommant du charbon (calorifères, cheminées et poêles). Les appareils de chauffage produits par le Familistère sont presque exclusivement conçus pour le charbon (à l'exception d'un radiateur au gaz). S'agit-il d'un choix délibéré de la firme ? La réponse est difficile, tant celle-ci semble hésiter entre sa volonté de diversifier sa production vers des secteurs « complémentaires » et la fierté d'être considérée comme le spécialiste d'un type d'appareil. En 1953, alors que l'Association vient de commencer la fabrication de réfrigérateurs et se prépare à se lancer sur le marché de la machine à laver ou des appareils au mazout, René Rabaux affirme en même temps que c'est certainement « la prépondérance de la marque pour ce qui est des appareils de chauffage » au charbon qui explique que la Société ait été moins touchée que d'autres par la crise¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Source: ADA, 83 J 1317, Clientèle, 1954.

¹⁸⁹ Partiellement reproduit en annexe n° 16c.

¹⁹⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 31 octobre 1953.

En réalité, cette fausse spécialisation dans le charbon entraîne pour l'Association des difficultés plus graves que pour ses concurrents réellement spécialisés dans le gaz (Arthur Martin, Auer) ou dans le mazout (Deville). En effet, le charbon en tant qu'énergie domestique diminue progressivement à partir des années 1950, et ce pour de multiples raisons. Que ce soit pour le chauffage ou surtout pour la cuisine, les autres énergies représentent une concurrence de plus en plus sévère : l'électrification des campagnes, achevée au début des années 1960, ainsi que le raccordement plus systématique des logements au gaz de ville, favorisent le développement de l'électroménager et du chauffage central¹⁹¹. Les petits logements des immeubles récents sont plus adaptés à ces énergies qui ne nécessitent pas d'être transportées ou accumulées en réserve. Le mazout, ou fuel, apparaît également comme une concurrence croissante pour le charbon, étant donné son prix plus compétitif : en 1960, la diminution de la part relative du charbon dans la consommation française d'énergie (passée de plus de 70% à près de 50% en dix ans) est expliquée entre autres par la valeur économique du fuel qui, à prix égal de la calorie, peut aller jusqu'à deux ou trois fois celle du charbon¹⁹². Enfin, la fin des années 1950 est marquée par l'émergence de préoccupations environnementales liées à la pollution provoquée par la combustion du charbon, notamment en ville : à Londres, les décès dus au *smog*, brouillard de pollution omniprésent, entraînent l'interdiction de l'utilisation domestique du charbon¹⁹³. À partir de la fin des années 1950, le Syndicat des fondeurs note chaque année une tendance à la régression des appareils au charbon qui sont vivement concurrencés, puis dépassés par ceux fonctionnant au gaz¹⁹⁴. Au cours des années 1960, c'est le mazout qui connaît à son tour une progression rapide, menaçant du coup les énergies plus traditionnelles.

Face à cette évolution d'un secteur fondamental pour la profession, l'UFACD réagit par des campagnes de publicité communes avec les principaux producteurs ou distributeurs d'énergies : Charbonnages de France, GDF, Butagaz. Le but est d'encourager les usagers à remplacer leurs anciens appareils sans pour autant changer de type d'énergie. L'UFACD, de son côté, met en avant la norme de qualité dont sont estampillés les appareils au charbon (NF-UFACD), tandis que Charbonnages de France s'attachent à contester les accusations de pollution atmosphérique portées contre le charbon à usage domestique¹⁹⁵. Cependant, si le Syndicat des fondeurs estime dans un premier temps que de telles campagnes ont un effet bénéfique¹⁹⁶, en réalité elles ne parviennent pas à freiner la tendance à la baisse du charbon qui explique en grande partie pourquoi la firme

¹⁹¹ Henri Morsel (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France. Tome trois, op. cit.* Quynh Delaunay, *Société industrielle et travail domestique : l'électroménager en France aux XIXe et XXe siècles*, Paris, L'Harmattan, 2003.

¹⁹² Jean-François Besson, *Les groupes industriels et l'Europe : l'expérience de la CECA*, Paris, PUF, 1962, p. 559 et 562.

¹⁹³ René Leboutte, *Vie et mort des bassins industriels en Europe, 1750-2000*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 368.

¹⁹⁴ En 1956, la profession dans son ensemble a vendu 989 000 appareils au charbon contre 1, 3 millions d'appareils au gaz et mixtes. Assemblée générale du Syndicat des fondeurs, octobre 1957.

¹⁹⁵ Charbonnages de France, *La pollution atmosphérique*, Neuilly-sur-Seine, Ed. E. Morin, 1965.

¹⁹⁶ *Assemblée générale du Syndicat des fondeurs*, octobre 1955.

Godin, ainsi que les autres fabricants ayant une forte production d'appareils au charbon (Pied-Sellé, Faure), souffrent plus que les autres des soudaines difficultés des années 1960.

Confrontée à la désaffection du public vis-à-vis du charbon, la Société du Familistère cherche à s'implanter sur le marché des nouvelles énergies, mais en vain. En 1970, le Tribunal de commerce de Lille affirme que l'entreprise aurait tenté d'évoluer du charbon vers le mazout, mais de façon trop lente et trop peu visible, si bien que la clientèle aurait « continu[é] de considérer Godin comme le fabricant de poêles au charbon »¹⁹⁷. La marque reste identifiée par la clientèle à sa production traditionnelle, malgré les efforts fournis pour s'adapter aux goûts de l'époque. Les Trente Glorieuses sont en effet marquées par une évolution rapide, non seulement sur les plans économique et social, mais également sur celui du mode de vie en général. L'avènement de la société de consommation, caractérisée par une élévation rapide du pouvoir d'achat, accélère un phénomène de long terme qui a vu progressivement les appareils de cuisine et de chauffage passer du domaine du luxe à celui du confort et enfin à celui du simple nécessaire¹⁹⁸. Alors que l'électroménager relevait encore, en 1939, du luxe pour la majorité des Français, les années 1950 voient les logements s'équiper d'appareils plus modernes les uns que les autres, au point de susciter le regard ironique d'un Tati dépassé par la tendance au machinisme¹⁹⁹. Les réfrigérateurs et machines à laver deviennent des éléments de confort, tandis que la voiture puis la télévision deviennent, quant à elles, les nouveaux symboles d'un niveau de vie élevé.

L'esthétisme des intérieurs se trouve également bouleversé par cette évolution : ayant perdu tout caractère luxueux, les meubles de cuisine ou de chauffage sont désormais dépourvus de leur ancien rôle décoratif, réservé à des meubles moins utilitaires. Les cuisines deviennent des espaces rationnels dont les éléments, destinés à s'imbriquer, sont désormais uniformément blancs. Quant aux appareils de chauffage, ils tendent de plus en plus vers la discrétion : absence de décoration, couleurs sombres, taille plus réduite. La marque Godin, comme ses concurrentes, suit cette évolution : le catalogue parisien de 1950 que nous avons déjà cité montre bien cette uniformisation, plus marquée en cuisine que pour le chauffage. Mais un tel esthétisme va à l'encontre de ce qui faisait l'identité de la marque depuis plusieurs décennies : la disparition des émaux de couleur vive et des décorations diverses répond à une demande de la clientèle. Mais elle empêche, en même temps, de rendre la marque clairement identifiable par les acheteurs. Cette perte d'identité esthétique est renforcée par l'écart qui se creuse entre les deux grands secteurs qui forment la production de l'Association : d'un côté les cuisinières, meubles « blancs » qui se rapprochent de l'électroménager, de l'autre le chauffage. Alors que les premiers poêles inventés par Godin répondaient à ces deux fonctions, la séparation entre elles se fait de plus en plus nette,

¹⁹⁷ Tribunal de Commerce de Lille, rapport sur la situation de la société Godin, 2 mai 1970.

¹⁹⁸ Jean-Pierre Goubert (dir.), *Du luxe au confort*, Paris, Belin, 1988 ; Quynh Delaunay, *Sociétés industrielles et travail domestique...*, op. cit. ; Claire Leymonerie, « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950. Théâtre d'une conversion à la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°91, 2006/3, pp. 43-56.

¹⁹⁹ Jean Fourastié, *Machinisme et bien-être : niveau de vie et genre de vie de 1700 à nos jours*, Paris, Ed. de Minuit, 1962.

ce qui explique que certains concurrents, comme De Dietrich ou Arthur Martin, aient fait le choix de n'en privilégier qu'une.

Les Trente Glorieuses voient donc la Société du Familistère hésiter profondément sur la stratégie à suivre pour séduire la clientèle : se démarquer comme spécialiste du combustible solide ou s'adapter aux nouvelles énergies? Proposer des appareils modernes, mais esthétiquement uniformes, ou conserver des modèles traditionnels, comme le poêle flamand à chaudière ou le calorifère Godin, toujours vendus en 1950 ? Cette hésitation est imputable, entre autres, à la rapidité de l'évolution sociale qui bouleverse les habitudes de l'Association, mais elle est aussi aggravée par l'absence de véritable stratégie commerciale et le maintien d'un circuit de distribution traditionnel.

Une stratégie commerciale dépassée

Pour les administrateurs-gérants successifs, la Société du Familistère possède un atout considérable : sa marque, ou plutôt le nom de Godin, qui lui vaut la confiance et la fidélité de sa clientèle. Cet attachement est récompensé par une continuité similaire de la part de l'Association, qui conserve au cours des Trente Glorieuses son fonctionnement commercial traditionnel, basé sur l'intermédiation des quincailliers. La guerre et l'Occupation ont provisoirement bouleversé cette stratégie, poussant l'entreprise à commercer avec une clientèle nouvelle, qu'il s'agisse d'acheteurs allemands²⁰⁰ ou français. La Drôle de guerre ainsi que la Libération sont notamment marquées par un commerce important avec ce qu'on pourrait qualifier de « secteur public », regroupant différents ministères et surtout les armées, françaises et alliées. La période 1944-1946 voit ainsi l'Association produire des appareils de chauffage à l'intention des services s'occupant des prisonniers, déportés et anciens combattants, du Secours national, de l'intendance militaire de Laon, des ministères de l'Air et de l'Education nationale, des PTT²⁰¹. De son côté, la succursale belge travaille presque exclusivement pour les armées alliées²⁰².

Ces commandes publiques permettent à l'Association de retrouver rapidement une activité importante, en attendant la fin des restrictions de matières premières et la remise en état des moyens de transport. Elles demeurent cependant exceptionnelles, dans la mesure où elles sont liées au contexte militaire et économique. Dans un courrier aux PTT, René Rabaux rappelle notamment, dans un but argumentatif (un désaccord sur les conditions de vente), que la clientèle « normale » de la Société reste « les quincailliers »²⁰³. De fait, la liste de la clientèle datée de 1954 dont nous disposons montre que très peu de services publics sont restés en contact avec la Société

²⁰⁰ Nous reviendrons largement par la suite sur cette question des commandes allemandes qui provoque à la Libération de graves conflits entre René Rabaux et une partie du personnel. Cf *infra* p. 78.

²⁰¹ ADA, 83 J 1037 (Secours national et Entr'aide française), 1038 (Intendance militaire de Laon), 1039 (ministère des Prisonniers), 1041 (ministère de l'Air), 1042 (ministère de l'Education nationale), 1044 (PTT).

²⁰² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 18 novembre 1945.

²⁰³ ADA, 83 J 1044, Courrier de René Rabaux, 21 mai 1948.

du Familistère : seuls demeurent les ministères de l'Intérieur et de l'Éducation nationale, ainsi que la SNCF et les PTT. Sans être négligeables, ceux-ci ne représentent pas des achats très importants et constituent une clientèle marginale pour l'Association qui, comme avant-guerre, se concentre sur les quincailliers, grossistes et détaillants. De la même manière, ont été conservées quelques « exceptions à la règle » : quelques grands magasins parisiens, quelques coopératives et les économats de la SCNF.

Sur le plan géographique, la comparaison des clientèles françaises de 1938 et 1954 montre quelques grandes évolutions²⁰⁴. D'une part, on constate une plus forte dispersion des clients à travers le pays : les départements ne possédant aucun client ont diminué tandis que le nombre de villes concernées a quant à lui augmenté. Cette dispersion a été facilitée par le changement de mode de transport, le camion ayant, à partir de 1947, définitivement remplacé le chemin de fer²⁰⁵. Dans le même temps, on assiste à une concentration de la plus grande partie du chiffre d'affaires sur certaines régions : ainsi, le Sud-Ouest, plutôt délaissé en 1938, joue désormais un rôle important. Cependant, les années 1950 voient surtout confirmer une tendance déjà visible en 1938, à savoir la suprématie de la capitale – désormais étendue au département de la Seine et aux communes périphériques – et du Nord de la France. Les villes de la banlieue parisienne – Argenteuil, Boulogne-Billancourt, Saint-Denis, etc. – qui voient depuis plusieurs décennies se multiplier les constructions de logements apparaissent comme des espaces essentiels pour la vente des appareils d'équipement ménager. Mais c'est surtout le Nord du pays qui apparaît en 1954 comme le « pré carré » de l'entreprise, le territoire où se concentre l'essentiel du chiffre d'affaires : à elles seules, les actuelles régions Picardie et Nord-Pas de Calais représentent un quart des ventes totales, et le département du Nord près de 14% de celles-ci. Les régions septentrionales dominent de façon très visible au sein de la clientèle française de l'Association qui semble donc toujours privilégier une clientèle populaire. Si le chiffre d'affaires a, dans son ensemble, fortement augmenté entre 1938 et 1954 (augmentation de 86% en francs constants), la hiérarchie spatiale de la clientèle n'a finalement pas été bouleversée, malgré l'apparition de quelques nouveaux gros clients qui permettent à l'Association de s'implanter dans des territoires jusque-là délaissés, dans l'Ouest, le Sud-Ouest ou à Lyon.

Une telle stabilité de la stratégie commerciale apparaît en contradiction avec le bouleversement des Trente Glorieuses, marquées notamment par la « révolution commerciale »²⁰⁶ qui voit se développer la grande distribution. Si, dans les premières années d'après-guerre, les quincailliers ont vu leur domination renforcée par l'interdiction faite à EDF et GDF de commercialiser eux-mêmes des appareils, comme le faisaient les anciennes sociétés gazières ou de distribution d'électricité, la naissance de la consommation de masse remet progressivement en

²⁰⁴ Voir cartes en annexe n° 23 et 24.

²⁰⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947.

²⁰⁶ Jacques Marseille, *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Ed. Le Monde, 1997.

cause leur suprématie²⁰⁷. Les fabricants d'appareils éprouvent un besoin croissant d'entrer directement en contact avec les acheteurs, sans passer par l'intermédiaire des revendeurs. Les quincailliers défendent ardemment leur quasi-monopole, insistant auprès des producteurs pour souligner leur rôle essentiel : dans leur argumentation, la commercialisation par les quincailliers, seuls aptes à garantir l'information à la clientèle, l'installation des appareils et le service après-vente, serait un gage indispensable de qualité²⁰⁸. Mais les attentes des fabricants comme des clients évoluent rapidement au cours des années 1950. Du côté de la clientèle, on recherche de plus en plus les conseils de spécialistes, ce qui entraîne le développement de magasins de chauffage ou, plus largement, d'appareils ménagers : le terme de « ménagiste » fait alors son apparition. Du côté des fabricants, on souhaite briser un rapport de forces qui jouait trop souvent en faveur des revendeurs : nous avons déjà évoqué, en effet, comment ce système commercial traditionnel tendait à renforcer la concurrence en poussant les prix à la baisse. De plus, les exigences des quincailliers en matière de remises, exigences qui augmentent lors des crises commerciales, alourdissent le prix de revient. Enfin, aucune garantie de publicité n'est réellement assurée, le revendeur restant maître de la disposition des appareils dans son magasin et du discours qu'il développe face à la clientèle.

Les années 1950 voient donc se développer non seulement des magasins spécialisés, mais toutes sortes de concurrence pour les quincailleries : coopératives, groupements d'achat et surtout magasins de marques. Certains concurrents du Familistère font en effet le choix de constituer leurs propres magasins où leurs appareils ne sont plus présentés au milieu d'autres marques et en concurrence avec celles-ci. Il peut s'agir, soit de magasins directement ouverts par les fabricants, soit, plus généralement, d'une concession exclusive accordée à un revendeur. Ce système de vente, dominant dans d'autres secteurs de l'électroménager²⁰⁹, commence à cette époque à attirer les producteurs d'appareils de chauffage et de cuisine²¹⁰. Dans un long discours prononcé lors du congrès du CEFACD²¹¹, William Van Goethem, toujours à la pointe de l'innovation, explique l'intérêt d'une telle évolution et encourage la profession à moderniser rapidement son système de vente. Pour lui, il est archaïque de laisser le monopole de la vente aux quincailleries, « bazars d'articles en fer » dans lesquels les appareils de chauffage sont « traités comme les pointes, les seaux, les outils de jardinage ou les pinces à couper le fil »²¹². Selon lui, le vendeur doit être non seulement spécialisé dans un domaine, mais doit aussi pouvoir jouer un rôle d'après-vente (installation, entretien, dépannage) et surtout de démarcheur commercial. C'est dans cet objectif qu'il encourage le système de la concession et va plus loin en proposant à l'UFACD de mettre en

²⁰⁷ Claire Leymonerie, « Le Salon des arts ménagers... », article cité.

²⁰⁸ ADA, 83 J 1121, La Fédération nationale des commerçants en quincaillerie à René Rabaux, 26 août 1954.

²⁰⁹ Quynh Delaunay, *Histoire de la machine à laver...*, op. cit., p. 250.

²¹⁰ ADA, 83 J 1121, Rapport du GIFAM sur la distribution des appareils ménagers, 10 février 1966.

²¹¹ Comité européen des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine domestiques. Cf *infra* p. 78.

²¹² ADA, 83 J 1121, Premier congrès du CEFACD, Wiesbaden, 3-4 octobre 1955.

place « une méthode de formation collective » des revendeurs²¹³. Il s'agirait, par le biais de « séminaires » ou d'« écoles de vente », de proposer une formation professionnelle à destination des services commerciaux des fabricants, des représentants de commerce et des revendeurs eux-mêmes. Cette formation serait complétée par des publications, des aides à la publicité ou encore par des « promoteurs de vente », chargés de visiter régulièrement les revendeurs afin de leur enseigner « la vente agressive » ou les techniques d'installation ou de dépannage des appareils. Même si aucun document ne nous permet d'affirmer qu'un tel projet, dont Van Goethem est vraisemblablement à l'origine, a réellement vu le jour, ce discours montre que la modification du système commercial et son utilisation des nouvelles méthodes de *marketing*²¹⁴, sont devenues une préoccupation essentielle de l'UFACD.

Chez Godin, la période est marquée par une prise de conscience plus tardive de l'insuffisance de la distribution commerciale des appareils. C'est en particulier lors du lancement des appareils d'électroménager – réfrigérateurs et machines à laver – que René Rabaux note « un problème avec la clientèle normale de quincailliers », jugée « pas assez dynamique dans la vente ». Sans aller jusqu'à remettre en cause la stratégie de l'entreprise, Rabaux envisage « de profondes modifications », notamment « la multiplication des points de vente »²¹⁵. Il ne s'agirait cependant pas de bouleverser le système de vente traditionnel. Même le développement du crédit à la consommation, au cours des années 1950, ne modifie pas le rôle essentiel joué par les revendeurs. Pendant l'entre-deux-guerres, la pratique du crédit avait fait une apparition timide en France, notamment par le biais de la DIAC (Diffusion industrielle et automobile par le crédit) de Renault, de la SOVAC (Société pour la vente à crédit d'automobiles) de Citroën, et surtout du CREG (Crédit électrique et gazier), fondé entre autres par Thomson en 1927 afin de faciliter l'équipement ménager des familles²¹⁶. À cette époque, le Familistère s'était tenu à l'écart de l'initiative. Mais, dans les années 1950, dans un souci de s'implanter dans le secteur de l'électroménager et de moderniser les pratiques commerciales, la Société du Familistère commence à s'intéresser au crédit à la consommation, sur les conseils de la Chambre syndicale des constructeurs de matériel frigorifique dont elle est devenue adhérente²¹⁷. Toutefois, les quincailliers demeurent au centre du système, puisqu'il s'agit simplement pour le Familistère de proposer à la société de crédit – en l'occurrence CETELEM (contraction de « crédit à l'équipement électroménager ») même si SOFINCO a aussi été envisagée²¹⁸ – d'agréer les

²¹³ *Id.*. Le projet n'est évoqué par aucune archive du Familistère.

²¹⁴ Franck Cochoy, *Une histoire du marketing...*, *op. cit.*

²¹⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

²¹⁶ Rosa-Maria Gelpi et François Julien-Labruyère, *Histoire du crédit à la consommation : doctrines et pratiques*, Paris, Ed. La Découverte, 1994, p. 185. Voir également le numéro spécial « Consommer à crédit en Europe au XXe siècle » dirigé par Sabine Effosse, *Entreprises et histoire*, n°59, 2010/2.

²¹⁷ ADA, 83 J 1389, Courrier de la Chambre syndicale à la Société du Familistère, 2 juin 1953.

²¹⁸ *Id.*, Courrier de CETELEM à la Société du Familistère, 5 octobre 1953. Une note manuscrite du directeur commercial sur le document indique d'attendre la réponse de SOFINCO avant de prendre une décision.

revendeurs qu'elle lui propose. Les revendeurs conservent donc l'exclusivité du contact avec la clientèle, à qui ils peuvent désormais proposer un crédit approuvé par la marque.

Le changement d'administrateur-gérant, en 1954, révèle également les inconvénients de ce système qui repose en majeure partie sur des rapports personnels entre les revendeurs et les représentants de la société : la Société générale de Guise note ainsi dans un rapport à la Banque de France que les principaux grossistes ont « boudé dans leurs commandes », par « amitié » pour René Rabaux, et par « mécontentement » vis-à-vis de son départ²¹⁹. Raymond Anstell, pourtant membre du conseil de gérance depuis 1947, devra visiter en personne ces principaux clients pour que les grossistes « hostiles » acceptent de renouveler leurs commandes. Enfin, en ce qui concerne le marché belge, la succursale de Bruxelles décide à plusieurs reprises de « réorganiser son réseau de représentants », sans effets notoires²²⁰. Cette tradition commerciale est pourtant lourde de conséquences pour l'Association dont la production est choisie en fonction des attentes des revendeurs. En effet, les rapports des représentants de commerce relaient régulièrement les demandes des quincailliers qui tendent beaucoup plus à la diversification qu'à la standardisation des produits. La décision de conserver ou de modifier un modèle est prise essentiellement en fonction des avis des revendeurs ou du « succès » constaté lors des foires ou expositions, sans qu'aucune véritable étude de marché ne soit réalisée. En 1961, la seule étude de marché présente dans les archives de l'Association a été commandée, non par elle-même, mais par la profession dans son ensemble et ne concerne que le marché belge qui subit à l'époque une très lourde crise²²¹. La société Le Creuset, avant même de finaliser le rachat de l'entreprise Godin, s'empresse de faire réaliser une étude du marché du chauffage qui lui indique que « Godin pourrait se développer dans des canaux de vente et sur des articles qu'il a négligés, obnubilée qu'était la direction commerciale par l'exemple des « gros » fabricants de la profession »²²².

Sans remettre en cause les grands principes du fonctionnement de son système commercial, la Société du Familistère prend toutefois conscience, dans les années 1950, de la nécessité de dynamiser ses ventes en s'adaptant aux besoins de la clientèle. À Paris, depuis au moins 1950, un des anciens clients de l'entreprise est devenu un dépositaire de la marque : la société Cossonnet, qui figurait déjà en 1938 parmi les plus importants clients du Familistère et devient, en 1954, le deuxième client de l'Association, loin derrière un grossiste parisien qui affiche un chiffre d'affaires deux fois plus important²²³. Elle est, en particulier, chargée d'organiser la représentation de la marque lors de la Foire de Paris. L'importance prise par ce dépositaire attitré semble s'inscrire dans l'évolution décrite dans le rapport du GIFAM précédemment cité, qui évoque un

²¹⁹ ADA, 1441 W 15, Courrier de la Société générale de Guise à la direction de la Banque de France de Saint-Quentin, 24 mars 1955.

²²⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954, et 19 octobre 1957.

²²¹ ADA, 83 J 1182. Cf *infra* p. 78.

²²² Tribunal de commerce de Lille, Courrier de Paul Schmitt (directeur de la société Le Creuset) au Tribunal de commerce, 7 février 1970.

²²³ ADA, 83 J 1334, Liste des principaux clients, 1938 et 83 J 1317, Clientèle, 1954.

développement des concessions et des points de vente propres à une seule marque. Or, cette évolution est brutalement interrompue en 1960 par le gouvernement français. Celui-ci, soucieux de « donner un coup de pouce au démarrage de la grande distribution »²²⁴, mais plus encore, de promouvoir les principes de liberté de concurrence au moment où se met en place le Marché Commun, interdit aux producteurs d'imposer un prix aux revendeurs et surtout de pratiquer le refus de vente, par le biais de la « circulaire Fontanet »²²⁵. La stratégie traditionnelle qui consistait à réserver la vente aux clients « fidèles » en refusant de vendre aux coopératives, grands magasins et autres commerces à succursales, devient, de fait, illégale. Le rapport du GIFAM évoque, en conséquence de ce texte, « une détérioration à peu près générale des méthodes de commercialisation en vigueur » pour les appareils ménagers dans leur ensemble :

*« Il en résulta une floraison de nouveaux circuits et un développement d'anciens circuits relativement marginaux : grands magasins [...], chaînes commerciales succursalistes [...], indépendants associés, vendeurs par correspondance, qui se firent une âpre concurrence. »*²²⁶

Cette évolution, loin de modifier le rapport de forces entre fournisseurs et revendeurs, accentue encore la mise en concurrence des fabricants entre lesquels les clients sont entièrement libres de choisir, sans être attachés par une quelconque tradition. Si le phénomène de grande distribution est plus lent à se mettre en place pour les appareils ménagers que pour l'alimentaire ou les vêtements, il se développe néanmoins : c'est en 1968 que naît la première grande surface Darty et en 1972 qu'apparaissent les magasins But. L'électroménager est désormais un bien de consommation durable presque comme un autre et fait son entrée dans les grandes surfaces polyvalentes.

Face à ce phénomène, la Société du Familistère semble fortement handicapée. Malgré sa prise de conscience tardive des changements en cours, la gérance n'a pas renoncé à un système de vente traditionnel reposant sur la fidélité à la marque. Cette confiance dans la renommée de la Société apparaît au travers de multiples petits indices : sur le plan commercial, le nom « Familistère » a été complètement abandonné et remplacé par celui d'« ancienne maison Godin », appellation désormais officielle de l'entreprise. Certains noms d'appareils reprennent celui de la marque, comme la cuisinière « Fourgodin ». De façon générale, cette confiance en la réputation de l'usine semble avoir justifié un certain désintérêt pour les frais de publicité : les catalogues généraux ont été, on l'a vu, supprimés et remplacés par de simples dépliants destinés uniquement aux quincailliers. L'après-guerre ne voit pas non plus apparaître de grandes campagnes d'affichage, contrairement à l'entre-deux-guerres qui avait été marqué par un certain nombre d'inventions (le diable Godin, la peau de tigre « se sentant renaître », etc.). Les affiches

²²⁴ Philippe Moati, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001, p. 45.

²²⁵ Laurent Warlouzet, « Concurrence : entre liberté et régulation », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 953-958.

²²⁶ ADA, 83 J 1121, Rapport du GIFAM sur l'évolution de la distribution des appareils ménagers, 10 février 1966.

sont le plus souvent de petit format, en noir et blanc, très classiques tant dans leur forme que dans leurs slogans (« J'achète les yeux fermés »...) ²²⁷. De façon générale, la marque n'est symbolisée que par un logo, celui de la flamme rouge, qui date des années 1930, mais elle ne possède toujours pas de slogan officiel. En ce qui concerne la Belgique, les rapports des représentants de commerce affirment que la publicité est tout simplement inexistante, les appareils ne se faisant connaître du grand public qu'au travers des vitrines des revendeurs ²²⁸. Delabre et Gauthier estiment, dans leur thèse, les dépenses de publicité de l'usine de Guise à environ 6% du chiffre d'affaires et attribuent ce désintérêt à l'isolement du directeur commercial au sein d'un conseil de gérance dominé par les directeurs techniques ²²⁹. Le manque d'efforts fournis en matière de publicité, ainsi que le maintien d'une stratégie commerciale traditionnelle inadaptée aux bouleversements des Trente Glorieuses, révèlent en tout cas une mauvaise compréhension des évolutions économiques et sociales de la part des dirigeants. La décision prise en 1964 d'acheter un magasin de démonstration à Paris, rue de Rennes, en est une preuve supplémentaire : lors de la reprise de la Société du Familistère par la firme Le Creuset, en 1968, l'une des premières décisions prises est la revente de ce magasin « qui ne reçoit pratiquement aucun visiteur » ²³⁰. Cette « politique [commerciale] immuable et inadaptée » ²³¹ est alors considérée comme une des causes profondes de la crise qui touche l'Association à la fin des années 1960 et de son incapacité à faire face aux conséquences d'une concurrence croissante.

B. Les concurrents, à la fois problème et secours

Crise de la succursale belge et repli sur le marché intérieur

La situation de la succursale bruxelloise reste la plupart du temps un point d'ombre au sein des archives de l'entreprise : évoquée à part et assez brièvement dans les rapports aux assemblées générales, l'usine belge semble fonctionner de façon très autonome par rapport à Guise. Il est frappant de noter l'absence d'informations sur elle au cours de la Seconde Guerre mondiale : malgré la situation exceptionnelle provoquée par l'occupation allemande des deux pays, les discours de la gérance, lorsqu'ils concernent la succursale, évoquent un fonctionnement quasi-normal. Pourtant, l'usine de Bruxelles sort beaucoup plus affectée par la guerre que celle de Guise. Les prélèvements de main-d'œuvre y ont été beaucoup plus importants ²³², ce qui rend nécessaire, à la Libération, de recruter un nouveau personnel alors que, déjà pendant l'entre-deux-

²²⁷ Voir les affiches présentées en annexes n° 17.

²²⁸ ADA, 83 J 1261, Rapport de la direction commerciale de Bruxelles, 12 mai 1960. Voir Claire Leymonerie « La vitrine d'appareils ménagers, reflet des structures commerciales dans la France des années 1950 », *Réseaux*, n° 135-136, 2006/1, pp. 93-123.

²²⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1211 (source non indiquée). Cette affirmation repose notamment sur le témoignage d'un ancien directeur commercial, Armand Lavabre.

²³⁰ Tribunal de Commerce de Lille, plan de redressement proposé par la société Godin SA, mars 1970.

²³¹ *Id.*, Rapport au président du Tribunal de commerce de Lille, sd. [1970].

²³² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 octobre 1943. Voir Frans Selleslagh, « Les réquisitions de main-d'œuvre en Belgique (1940-1944) », in Bernard Garnier et Jean Quellien (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, op. cit., pp. 365-376.

guerres, la gérance déplorait des difficultés à embaucher. Au lendemain de la guerre, René Rabaux évoque des créances allemandes demeurées sans paiement : cette affirmation est la seule qui nous informe de l'existence de commandes allemandes pour l'usine de Bruxelles. La perte représentée par ces créances non payées pèse lourdement sur la trésorerie, mais moins, cependant, que l'absence de remboursement des dommages de guerre, fréquemment évoquée par la gérance. En effet, contrairement à Guise, l'usine belge n'est pas sortie indemne de la guerre : si les ateliers ont été peu touchés, le Familistère bruxellois a quant à lui été presque à moitié détruit par un bombardement en 1944. La succursale prend à sa charge les travaux de réparations, espérant chaque année une indemnisation par l'Etat belge : cependant, la Société étant considérée comme étrangère, les démarches se révèlent longues et infructueuses. Ce n'est qu'en 1957 qu'une somme lui est attribuée, Raymond Anstell décidant immédiatement de faire appel pour protester contre son insuffisance²³³.

Dans les discours, c'est l'absence de paiement des dommages de guerre et les frais dépensés pour les travaux du Familistère qui expliquent la situation financière de la succursale qui demeure désastreuse jusqu'à la fin des années 1950. En réalité, la difficulté est surtout structurelle : sur le plan financier, l'usine belge est autonome de celle de Guise, mais ne possède pas de fonds propres, le capital social apparaissant au bilan uniquement au profit de l'usine de Guise. En l'absence de réserves suffisantes, l'usine belge affiche donc un fonds de roulement profondément déficitaire jusqu'en 1955, date à laquelle la maison mère semble avoir transféré une partie de ses réserves vers sa succursale²³⁴. Cette trésorerie très insuffisante pèse lourdement sur la succursale qui se trouve dans l'impossibilité de constituer des stocks, ce qui la rend d'autant plus fragile en cas de ralentissement de la demande, et incapable d'envisager des investissements coûteux. Alors qu'en parallèle l'usine de Guise est modernisée à gros frais, celle de Bruxelles ne fait pas l'objet de travaux et conserve son fonctionnement d'avant-guerre : si, en 1944, la succursale affichait un prix de revient inférieur à celui de Guise grâce à sa réorganisation par Wallace Clark, l'absence de mécanisation ou d'investissement dans l'outillage lui fait rapidement perdre son avantage. De plus, sa situation financière l'oblige à avoir recours à un endettement croissant, par le biais d'abord de découverts bancaires, puis, dans les années 1950, d'emprunts. De plus, Raymond Anstell décide dès son élection de vendre des terrains inutilisés, de façon à améliorer la trésorerie.

Cependant, cette situation financière n'explique pas à elle seule le déclin progressif de l'usine, évident aussi bien dans son chiffre d'affaires – en diminution presque ininterrompue à partir de 1951 – que dans ses bénéfices, quasi nuls ou déficitaires à partir de 1955²³⁵. L'absence d'un effort d'investissement et de modernisation semblable à celui fourni à Guise y contribue

²³³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 19 octobre 1957.

²³⁴ Dans le bilan de l'usine belge, cette réserve apparaît désormais dans le haut de bilan, sous l'appellation « compte de régularisation entre les deux usines ».

²³⁵ Voir graphiques en annexe n° 22.

également, de même que la stratégie technique et commerciale. Les évolutions – ou plutôt les absences d'évolution – que nous avons déjà évoquées pour l'usine de Guise se vérifient également à Bruxelles : à partir des premières difficultés économiques, la succursale retrouve ses traditions de diversification de l'offre. Dès 1949, René Rabaux reconnaît qu'il est impossible à Bruxelles de travailler en séries, étant donné la multiplication des modèles²³⁶. En 1944, pourtant, l'administrateur-gérant avait affirmé sa volonté de continuer à « limiter le nombre des modèles pour conserver les avantages acquis » grâce à la mise en place des méthodes de *planning* en 1936²³⁷. Enfin, l'absence de publicité, attribuée aux difficultés financières de la succursale, complète un tableau semblable à celui esquissé pour Guise.

L'usine belge a pourtant une caractéristique bien particulière, qui la différencie de celle de Guise : depuis le XIX^e siècle, sa fonction traditionnelle est de vendre non seulement en Belgique, mais surtout d'exporter, essentiellement vers les Pays-Bas. Or, cette tradition a subitement pris fin aux lendemains de la guerre, en raison de l'apparition et du développement d'une concurrence néerlandaise, allemande et même américaine. En 1951, René Rabaux évoque l'incapacité à exporter dont souffre l'ensemble de la profession belge du chauffage, à cause de cette nouvelle concurrence étrangère. Ce « marasme général » explique la gravité de la crise dont souffre l'usine belge ainsi que ses concurrents, Nestor Martin ou les Forges de Ciney. Les données fournies par la direction de la succursale à la fin des années 1960 permettent de vérifier qu'effectivement, la production de l'usine bruxelloise est désormais presque entièrement dédiée au marché belge²³⁸, et non plus à l'exportation comme lors de ses périodes les plus prospères : seul le Luxembourg apparaît, mais pour une somme relativement négligeable (2,7% du chiffre d'affaires total de l'année 1958). La situation est telle qu'en 1956, l'usine belge exporte ses fabrications vers le Nord de la France, celle de Guise ne réussissant toujours pas à satisfaire toutes ses commandes. Cependant, la restriction des licences d'importation, décidée par le gouvernement français l'année suivante, dans le cadre de la stabilisation entreprise par le ministre des Finances, puis président du Conseil Félix Gaillard, met rapidement un terme à ce commerce transfrontalier. Devenue incapable de jouer son rôle traditionnel, l'usine de Bruxelles est progressivement considérée comme un handicap. C'est dans cet état d'esprit qu'en novembre 1959, Raymond Anstell obtient des associés l'approbation d'un vaste plan de réorganisation de l'usine belge qui prévoit l'arrêt définitif de la fonderie. La succursale belge n'est plus désormais qu'un atelier de montage des pièces envoyées par l'usine de Guise et un dépôt à partir duquel sont expédiés les appareils commandés en Belgique. Cela explique le redressement de son chiffre d'affaires²³⁹, qui

²³⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 13 novembre 1949.

²³⁷ *Id.*, 31 décembre 1944.

²³⁸ La direction belge donne le chiffre d'affaires obtenu sur le marché belge sur l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre, tandis que le chiffre d'affaires industriel total auquel nous pouvons comparer ces données correspond à des exercices allant de juin à juin. La faible différence entre ces chiffres nous permet de considérer l'exportation comme négligeable, si ce n'est inexistante, sans qu'il soit pour autant possible de la chiffrer rigoureusement.

²³⁹ D'où l'augmentation soudaine de sa productivité. Voir le graphique en annexe n° 22c.

ne correspond plus à des fabrications belges mais aux livraisons françaises. Sans disparaître entièrement, l'usine belge est progressivement réduite, puis après 1968 est entièrement abandonnée par la nouvelle direction qui considère l'établissement comme « sans aucun intérêt »²⁴⁰.

Avec la fin des exportations belges, la Société du Familistère dans son ensemble cesse totalement de participer à un commerce international qui avait toujours représenté une part très marginale de son activité. La liste de la clientèle dont nous disposons, datée de 1954, n'évoque que peu de clients extérieurs à la métropole : la quasi-totalité de ces exceptions se trouve dans des colonies ou protectorats (Algérie, Maroc, Tahiti), ainsi qu'en Turquie. Cependant, l'ensemble de ces ventes n'atteint qu'environ 2% du chiffre d'affaires annuel, malgré la présence de dépositaires relativement importants à Alger et Casablanca. L'absence d'intérêt de la Société du Familistère pour l'exportation se confirme après-guerre, malgré les encouragements de l'UFACD. Dès 1945, l'entente professionnelle constitue un comptoir de vente à l'étranger, auquel adhère l'Association²⁴¹. Il s'agit de créer un organisme commun chargé de la prospection des marchés étrangers et de répartir les commandes entre les différents adhérents qui s'engagent à n'accepter de commandes qu'obtenues par son intermédiaire. Cependant, la décision prise en 1948 par la SGF de quitter le comptoir pour diriger seule ses ventes à l'exportation²⁴² entraîne la défection de nombreux autres fabricants, dont René Rabaux²⁴³. Les archives de l'UFACD conservées par la Société du Familistère montrent que, malgré tout, le comptoir d'exportation a survécu plusieurs années. De plus, il semble que l'UFACD ait constitué un second organisme, baptisé « groupement d'exportation », dont la Société du Familistère reste cette fois adhérente jusqu'au moins 1967. Ce groupement semble chargé de rassembler des informations, de prospecter les marchés et de rassembler les firmes exportatrices, sans imposer de contraintes commerciales à ses membres. Les documents de ce « groupement » soulignent la faiblesse des résultats obtenus par l'UFACD en la matière. En 1960, le groupement estime que les exportations de l'ensemble de la profession correspondent à seulement 3% du chiffre d'affaires total. Parmi les firmes dites « exportatrices », la société Godin arrive en 10^e position avec 3% de l'ensemble des exportations françaises, ce qui en dit long sur la faiblesse de celles-ci²⁴⁴. La firme Arthur Martin apparaît dans ces statistiques comme la principale entreprise exportatrice : grâce aux nombreuses filiales qu'elle possède à

²⁴⁰ Tribunal de commerce de Lille, Proposition de plan de redressement, 20 mars 1970.

²⁴¹ ADA, 83 J 1176, UFACD, Comptoir exportation.

²⁴² *Id.*, Assemblée générale du Comptoir français d'exportation des appareils de cuisine et de chauffage domestique, 11 mai 1948.

²⁴³ *Id.*, Réunion du comité de réorganisation du comptoir, 17 septembre 1948.

²⁴⁴ D'autant plus que les ventes de la succursale bruxelloise semblent comprises dans ces exportations.

l'étranger et qui vendent dans les pays tiers, elle réalise à elle seule plus de 35% de l'ensemble des exportations françaises²⁴⁵.

Mis à part cette notable exception, la grande majorité des fabricants français d'appareils de chauffage et de cuisine sont donc demeurés peu intéressés par l'exportation. Chez Godin, le déclin de l'usine belge entraîne un abandon presque complet de l'international pour privilégier les marchés intérieurs français et belges. L'arrêt progressif de l'usine bruxelloise marque le renoncement symbolique de la Société du Familistère à jouer un rôle au sein de la compétition internationale. Celle-ci va pourtant la rattraper, dans la mesure où la constitution du Marché commun ouvre le marché français à une concurrence étrangère redoutable.

Concurrence internationale et Marché commun

Au lendemain de la guerre, la Société du Familistère connaît une période de vingt ans de prospérité, entrecoupée de crises commerciales relativement brèves. La crise que subit l'ensemble de la profession à partir de 1964 apparaît rapidement beaucoup plus grave et longue que celles qui l'ont précédée. Dans les premiers temps, Anstell cherche à dédramatiser la situation en rappelant aux associés les multiples occurrences du mot « crise » dans les discours de ses prédécesseurs²⁴⁶, mais les résultats sont en réalité exceptionnellement mauvais : pour la première fois de son histoire, l'Association affiche, à partir de 1965, un bilan systématiquement déficitaire, ce qui n'avait pas même été le cas lors de la crise des années 1930²⁴⁷. Ces pertes ne sont pas uniquement dues à l'effondrement de la marge bénéficiaire, mais également à une chute rapide du chiffre d'affaires qui, entre 1963 et 1967, diminue de plus de moitié. Pour Anstell, cette crise est à attribuer exclusivement à la concurrence internationale qui a envahi le marché français, profitant de l'ouverture des frontières européennes mais aussi de facilités fiscales offertes par leurs gouvernements respectifs, contrairement à la France.

En mars 1968, une réunion est organisée à la sous-préfecture de Saint-Quentin dans le cadre du conflit qui oppose la gérance et les syndicats à propos des licenciements récemment décidés²⁴⁸. Pendant cette rencontre, Anstell explique les difficultés économiques de la Société par l'attitude de l'Allemagne qui, par « des contrôles abusifs aux frontières », a réussi à empêcher l'importation d'appareils français²⁴⁹. Mais surtout, la crise est, selon lui, provoquée par la concurrence italienne favorisée par « une main-d'œuvre payée moins cher et souvent ignorée par la sécurité sociale » et par « une fraude fiscale tolérée par les autorités ». En soulignant l'aide « déloyale » apportée par

²⁴⁵ En 1968, elle possède pour filiales : Nestor-Martin (Belgique), Menalux et Soleure (Suisse), Bauknecht (Allemagne), Gebe (Autriche), Edesa (Espagne), Sun Wave (Japon) et AMASA (Argentine). Toutes ne produisent pas uniquement des appareils de chauffage ou de cuisine, puisqu'Arthur Martin a également développé le secteur de l'électroménager. Claude Prêcheur, 1968. *L'industrie française à l'heure du Marché commun*, Paris, SEDES, 1969, p. 195.

²⁴⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 29 mai 1965.

²⁴⁷ Voir les graphiques en annexe n° 20.

²⁴⁸ Cf *infra* p. 78

²⁴⁹ AM de Guise, 2 F 19, Note de police, 5 mars 1968.

les autres Etats européens à leurs industries, Anstell cherche surtout à dénoncer l'attitude du gouvernement français qui, selon lui, ne fournit pas les mêmes efforts. Contrairement à ses prédécesseurs qui, sauf cas exceptionnels (Front populaire, Révolution nationale...), n'évoquaient pas devant les associés de questions politiques, Anstell exprime régulièrement sa désapprobation vis-à-vis d'un gouvernement qu'il accuse d'avoir « délibérément engagé [l'industrie] dans un tunnel »²⁵⁰. Dans un discours patronal particulièrement classique, l'administrateur-gérant reproche au gouvernement français d'avoir doublement exposé l'industrie française à la concurrence étrangère, en ouvrant les frontières aux importations tout en rendant les fabricants français moins compétitifs du fait des charges et impôts qui alourdissent leurs prix de revient. Ainsi, en 1956, le gérant accuse le gouvernement de « ne reculer devant aucun sacrifice.... à imposer à l'industrie », puisqu'il a simultanément « augmenté les taxes », « autorisé la hausse des prix » des matières premières et accordé de nouveaux congés et hausses de salaires, entraînant chez lui « la sensation d'avoir travaillé en grande partie pour l'Etat, qui ne semble guère se soucier de l'affaiblissement de la capacité industrielle française »²⁵¹. On notera que ce discours s'adresse aussi bien au gouvernement qu'aux autorités locales : en 1957, le gérant accuse simultanément l'Etat de « considérer l'industrie comme une source inépuisable d'impôts » et la municipalité de Guise de « considérer la Société du Familistère comme une vache à lait » ou comme « une poule aux œufs d'or »²⁵². À cette occasion, Anstell compare l'attitude de la mairie de Guise à celle de Reims qui aurait « offert une subvention de 120 millions de francs » à la société Arthur Martin pour la décider à s'installer sur sa commune, ce que le conseil municipal de Guise conteste formellement²⁵³. Pour le gérant, le problème n'est donc pas en soi la constitution du Marché commun, mais le déséquilibre créé dans la compétition internationale par l'inégalité des politiques industrielles et fiscales menées par les différents Etats : c'est en ce sens qu'il faut le comprendre lorsqu'il affirme que « la France sera roulée par le Marché Commun »²⁵⁴.

La menace représentée par la concurrence étrangère dans le secteur des appareils ménagers n'est pas, en 1968, un phénomène nouveau : dès 1949, l'UFACD évoque la présence croissante de concurrents étrangers (en particulier allemands) sur le marché français²⁵⁵. Les manifestations d'inquiétude vis-à-vis des importations croissantes sont récurrentes au cours des années 1950 et 1960, aussi bien dans les discours de l'UFACD que dans ceux du Syndicat des fondeurs. Quant à l'émergence, puis la domination de la concurrence italienne sur le marché du ménager, elle apparaît comme une réalité fréquemment évoquée, même si le phénomène semble avoir été plus

²⁵⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 4 juin 1966. Anstell reprend à son compte une expression du secrétaire du Syndicat des fondeurs, prononcée lors de l'AG du syndicat en mars de la même année.

²⁵¹ *Id.*, 3 novembre 1956.

²⁵² *Id.*, 19 octobre 1957.

²⁵³ AM de Guise, 1 D 30, Séance du conseil municipal du 25 octobre 1957.

²⁵⁴ AM de Guise, 2 F 19, Note de police, 5 mars 1968.

²⁵⁵ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, mars 1949.

marquant pour le secteur frigorifique que pour celui du chauffage²⁵⁶. Malgré la diversité des types de combustibles ou énergies utilisés, l'industrie du chauffage et surtout de la cuisine connaît un destin similaire à celui de l'ensemble de l'électroménager, rapprochement qui avait par ailleurs justifié la constitution du GIFAM en 1961. Les accusations portées par Anstell contre les Italiens ne sont pas de son seul fait : le journaliste Christian Jelen, dans l'un de ses premiers ouvrages intitulé *La guerre industrielle*, publié en 1969, évoque à propos de l'Italie ces rumeurs de « subventions de l'Etat, [et de] fraude vis-à-vis du fisc et de la Sécurité sociale », qui auraient couru aussi bien en France qu'en Grande-Bretagne²⁵⁷. Démontant une par une ces accusations, il affirme que la supériorité italienne et l'infériorité des prix proposés par eux, notamment en ce qui concerne les réfrigérateurs, seraient dues essentiellement à une simplification technique des appareils (qui en aurait sensiblement baissé le prix de revient) et à un système de distribution commerciale bien plus moderne, reposant sur un contact direct avec les détaillants et une publicité massive. Les fabricants italiens qui font leur entrée sur le marché français proposent une offre diversifiée, à l'instar d'Arthur Martin, alliant chauffage, cuisine et électroménager : c'est notamment le cas de Zanussi, d'Ignis, de Candy ou d'Indesit. Leurs exportations en France concernent essentiellement les appareils ménagers électriques (réfrigérateurs et machines à laver) ainsi que les cuisinières à gaz : en 1968, le Syndicat des fondeurs note une forte croissance (+ 65% en un an) des importations italiennes de ces dernières, qui correspondent à elles seules à un tiers de la production française²⁵⁸. La menace italienne est donc prise très au sérieux tant par les industriels que par les pouvoirs publics : en 1968, le gouvernement Pompidou fait jouer la clause de sauvegarde du Traité de Rome afin de limiter les importations italiennes d'appareils électroménagers²⁵⁹. Immédiatement, le GIFAM demande, en vain, qu'une démarche semblable soit faite au sujet des appareils de cuisine²⁶⁰.

Les débuts de la construction européenne résonnent donc plus comme une menace que comme une opportunité pour les industriels du chauffage et de la cuisine, bien que ceux-ci aient très tôt anticipé et préparé une telle ouverture. La politique d'établissement de normes par l'UFACD, et de façon générale l'ensemble des efforts de modernisation fournis par l'entente au cours de la guerre, sont issus d'une volonté de rendre l'industrie française compétitive vis-à-vis de la concurrence étrangère²⁶¹. Vers la fin de la guerre, tout à leur espoir de voir se mettre en place une véritable « organisation professionnelle » au sens où l'entendait Maurice Olivier, les dirigeants de l'UFACD évoquent leur volonté de « prendre une place dans la compétition

²⁵⁶ Pierre Bleton, *Le Capitalisme français*, Paris, Ed. ouvrières, 1966, pp. 56 et suivantes.

²⁵⁷ Christian Jelen, *La guerre industrielle*, Paris, Editions et publications premières, 1969, p. 165.

²⁵⁸ *Bulletin* du Syndicat des fondeurs de France, avril 1968.

²⁵⁹ Christian Jelen, *La guerre industrielle*, op. cit., p. 162.

²⁶⁰ *Bulletin* du Syndicat des fondeurs de France, avril 1968.

²⁶¹ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 28 avril 1942.

internationale »²⁶² et conçoivent l'avenir comme « une chaîne internationale d'ententes, enserrant les activités professionnelles nationales et bouclant les échanges entre les grands et les petits espaces »²⁶³. Lorsque la concurrence étrangère, et en particulier allemande, commence à paraître menaçante pour le marché français, l'UFACD décide de mettre en application cette stratégie, et reprend contact avec ses concurrents allemands, avec qui les liens s'étaient brièvement distendus après guerre. Une réunion franco-allemande est organisée en mars 1950, à laquelle participent quatre représentants allemands²⁶⁴ : il s'agit de fabricants traditionnels, en particulier de la firme Gaggenau, mais aucun ne représente les grandes sociétés d'électroménager (Siemens et AEG proposant alors notamment des cuisinières électriques). Le but de la rencontre est simple : établir un accord entre industriels garantissant le respect réciproque des marchés intérieurs. Chaque partie s'engage à ne pas démarcher les revendeurs de l'autre pays, et à n'exporter que par l'intermédiaire des industriels. Du côté français, c'est l'ensemble de l'UFACD qui s'engage, soit « 96% de la profession », tandis que les industriels allemands doivent établir une liste des signataires – liste absente des archives du Familistère. Cependant, une telle initiative est loin de suffire à protéger l'industrie française qui manifeste comme la majorité du patronat un sentiment « ambivalent »²⁶⁵ vis-à-vis de la construction européenne, entre enthousiasme et méfiance :

*« La facilité des échanges est à la base du développement économique mondial, mais la suppression des [...] barrières douanières peut créer à notre industrie des difficultés. »*²⁶⁶

C'est pourquoi les fabricants français ont pris l'initiative de proposer une rencontre européenne des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine : cette réunion, dont on pourrait trouver l'équivalent, à des dates diverses, dans de multiples secteurs, de la métallurgie non ferreuse aux produits pharmaceutiques et des gaz industriels à la confection, se tient en mai 1951, en présence de délégués allemands, autrichiens, belges, britanniques, italiens, norvégiens, néerlandais, suédois et suisses. Elle débouche sur la constitution d'un organisme international, baptisé CEFACD (Comité européen des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine domestiques) auquel adhèrent l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la France, l'Italie, les Pays-Bas et la Suisse : il ne s'agit pas d'une entente, mais plutôt d'un lieu d'échanges d'informations techniques, statistiques et commerciales. L'objectif est de comparer les données (cahiers des charges, normes, éléments de prix de revient...) de chaque pays afin d'harmoniser les pratiques et, ainsi, de « créer une famille professionnelle européenne »²⁶⁷. Mais le but visé est également de constituer une représentation commune, légitime pour « défendre les intérêts des fabricants devant

²⁶² *Id.*, 16 mars 1944.

²⁶³ *Id.*, 16 mars 1945.

²⁶⁴ ADA, 83 J 1188.

²⁶⁵ Jean-François Eck, *Les entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Paris, La Documentation française, 2003, p. 198.

²⁶⁶ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, mars 1951.

²⁶⁷ ADA, 83 J 1102, Assemblée générale du CEFACD, 1953.

les autres organisations européennes »²⁶⁸. Si les industriels français peuvent s'enorgueillir de cette initiative qui leur donne « l'impression de participer à la réalisation de l'Europe »²⁶⁹, il s'agit moins là de réaliser un idéal que de mettre en place un groupe de pression destiné à participer, de près ou de loin, aux débats communautaires.

L'évolution de l'UFACD, qui passe progressivement d'un projet d'entente internationale à la méfiance vis-à-vis de l'ouverture européenne, puis à une stratégie de participation et de représentation face aux instances communautaires, est assez représentative de l'attitude d'une partie du patronat français²⁷⁰. On peut y retrouver l'influence discrète de Pierre Ricard, devenu vice-président du CNPF et représentant des sidérurgistes, qui suit lui-même une évolution comparable dans sa position vis-à-vis de la CECA²⁷¹.

Face à la montée d'une concurrence internationale, l'Association paraît bien démunie : affaiblie commercialement par une réputation qui l'associe à l'utilisation du charbon, limitée dans sa production par le manque de main-d'œuvre et la modernisation incomplète de ses usines, incapable enfin d'accroître son capital sans pénaliser les revenus de son personnel. C'est ce dernier élément qui constitue aux yeux du gérant Raymond Anstell le nerf de la guerre : pour lui, ce qui menace la prospérité de l'entreprise n'est pas tant son œuvre sociale que son statut d'Association qui l'empêche de participer au phénomène de concentration industrielle que connaît la profession.

Le statut juridique, le dernier handicap ?

Dès son accession à la gérance en 1955, Raymond Anstell exprime une conviction : pour survivre au sein de la compétition nationale et internationale, la Société du Familistère doit améliorer sa position financière en se rapprochant d'un ou de plusieurs de ses concurrents. À la même époque, René Rabaux avait également souligné les avantages dont disposent selon lui les autres entreprises qui, dépourvues d'obligations statutaires, peuvent augmenter rapidement leur capital, « se réfugier au sein de concentrations industrielles » ou « améliorer leur trésorerie par la création de sociétés commerciales »²⁷². De fait, la profession du chauffage connaît, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, un phénomène de concentration qui, au cours des années 1960,

²⁶⁸ *Id.*

²⁶⁹ ADA, 83 J 1099, assemblée générale de l'UFACD, 10 mai 1952.

²⁷⁰ Marine Moguen-Toursel, *L'ouverture des frontières européennes dans les années 50. Fruit d'une concertation avec les industriels ?*, Bruxelles, Peter Lang, 2002, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Alain Plessis dir.), Université Paris X, 1999. Voir également Laurent Warloutet, *Quelle Europe économique pour la France ? La France et le marché commun industriel, 1956-1969*, Thèse de doctorat d'histoire (Eric Bussière dir.), Université Paris IV, 2007. Publiée sous le titre *Le choix de la CEE par la France : l'Europe économique en débat de Mendès-France à de Gaulle, 1955-1969*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2011.

²⁷¹ Philippe Mioche, « L'adaptation du patronat de la sidérurgie française à l'intégration européenne de 1945 à 1967 », in Michel Dumoulin, René Girault et Gilbert Trausch (dir.), *L'Europe du patronat, de la guerre froide aux années soixante*, Berne, Peter Lang, 1993, pp. 63-75. Voir également sur ce sujet les travaux de Françoise Berger, notamment « Les patrons de l'acier en France et en Allemagne face à l'Europe (1930-1960) », in Eric Bussière et Michel Dumoulin (dir.), *Milieus économiques et intégration européenne en Europe occidentale au XX^e siècle*, Actes de colloque (Arras, 1996), Arras, Presses universitaires d'Artois, 1998, pp. 179-195.

²⁷² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

s'accélère sous l'effet de la concurrence internationale. Cette concentration se manifeste tout d'abord par la disparition progressive des très petits fabricants plus ou moins occasionnels qui étaient apparus au cours de l'entre-deux-guerres : l'annuaire du Syndicat des fondeurs montre une diminution nette du nombre d'entreprises qu'on peut estimer à une quarantaine dans les années 1960 contre une centaine à la Libération. Certaines sociétés très anciennes, qui comptaient depuis longtemps parmi les plus importantes de la profession, sont contraintes à la fermeture ou à la reconversion : Coste-Caumartin est, à la fin des années 1960, en dépôt de bilan, puis se fait racheter par les Fonderies et ateliers du Rhône (FAR), société elle-même absorbée par Paris-Rhône. Vers la même époque, les Fonderies de Sougland, sous contrôle de la firme Delattre et Frouard depuis la Grande Guerre, se reconvertissent vers la sous-traitance, tandis que les Fonderies de Saint-Nicolas ferment leurs portes. Même Ideal standard, anciennement CNR, abandonne le secteur du chauffage pour se spécialiser entièrement sur celui des sanitaires qui est encore aujourd'hui son domaine privilégié. Les sociétés les plus puissantes affirment leur domination sur le marché en absorbant certains concurrents affaiblis : c'est le cas de la SGF, qui reprend en 1959 Gérard-Becuwe et développe ainsi les premières cuisines entièrement aménagées. En 1965, la Société des procédés Sauter (inventeur des célèbres cumulus), filiale de la Compagnie générale d'électricité, est fusionnée avec la société Thermor pour fonder la CEPEM (Compagnie européenne pour l'équipement ménager)²⁷³. C'est également le cas de Thomson qui absorbe sa filiale Pied-Sellé ainsi que la société lyonnaise Brachet et Richard, avant de devenir un géant de l'électroménager par le biais d'une stratégie d'accords et d'absorptions et surtout par sa fusion en 1966 avec Hotchkiss-Brandt²⁷⁴. Enfin, Arthur Martin s'empare de son voisin moins fortuné, Faure. Dans ce mouvement de concentration, peu d'entreprises importantes restent à l'écart : les sociétés qui restent indépendantes sont essentiellement celles qui trouvent d'autres moyens de financement, à l'instar de la société de Rosières qui entre en bourse en 1962²⁷⁵.

Dans le discours de la gérance, on observe une évolution liée à cette concentration de la concurrence : dans le cadre de la stratégie amorcée par Anstell d'établir lui aussi un rapprochement avec l'un de ses concurrents, ce sont moins les charges sociales que le statut juridique qui constituent un obstacle. Cela ne signifie pas que la gérance cesse de déplorer la lourdeur des charges que l'Association s'impose à elle-même, bien au contraire, mais l'essentiel du problème est désormais ailleurs. En 1960, Anstell organise plusieurs réunions d'information destinées à expliquer aux associés la politique d'autofinancement de l'Association, ou, plus exactement, pourquoi, alors que le chiffre d'affaires est en hausse, il n'y aura pas de distribution de bénéfices cette année-là²⁷⁶ : lors de ces réunions, l'administrateur-gérant s'appuie sur une enquête

²⁷³ Henri Morsel (dir.), *Histoire générale de l'électricité*, vol. 3, *op. cit.*, pp. 919-920.

²⁷⁴ Quynh Delaunay, *Sociétés industrielles et travail domestique*, *op. cit.*, pp. 369 et suivantes.

²⁷⁵ Rosières sera cependant racheté plus tard par l'italien Candy.

²⁷⁶ Cf *supra* p. 78.

réalisée par le Commissariat général à la productivité²⁷⁷ pour insister sur le handicap représenté par la forme juridique « très particulière » de l'Association, « qui lui interdit en fait les opérations financières classiques utilisées par les concurrents »²⁷⁸. Pour défendre son point de vue face aux associés, Anstell souligne que, si la Société avait pu réinvestir ses bénéfices bruts plutôt que de les dépenser en charges statutaires ou en distributions annuelles, elle aurait facilement pu atteindre le même niveau de capital que ses concurrents. C'est volontairement oublier que les autres entreprises ont elles aussi des charges sociales, légales ou « bénévoles », comparables à celles qu'assume le Familistère. Mais surtout, pour Anstell, l'avantage des autres sociétés est de pouvoir faire appel à des capitaux extérieurs, ce qui est interdit par les statuts de l'Association, les actionnaires devant obligatoirement être en même temps salariés. D'où la conclusion de la réunion : « c'est ici que je reviens à mon idée de société anonyme que je considère de plus en plus avantageuse »²⁷⁹.

La prospérité du début des années 1960 met provisoirement un terme au débat : un chiffre d'affaires en hausse et surtout des bénéfices conséquents permettent à la fois des augmentations de capital et les plus importantes distributions de fin d'exercice depuis la crise des années 1930. Cependant, l'accalmie n'est que de courte durée, puisqu'à partir de la fin de l'année 1964 l'Association est touchée par une crise commerciale qui frappe durement l'ensemble de la profession²⁸⁰. Pour la première fois de son existence, la Société du Familistère se voit incapable, en décembre 1965, de distribuer des bénéfices ni même de payer les 5% d'intérêts dus aux porteurs de titres. La situation est extrêmement grave pour l'entreprise, mais aussi, sur un plan personnel, pour Anstell puisque, rappelons-le, les statuts autorisent les associés à voter le renvoi de l'administrateur-gérant lorsque les intérêts du capital ne sont pas payés deux années de suite. Or, c'est justement le cas à partir de 1965 : de 1966 à 1968, même les bénéfices bruts (avant impôts, amortissements et provisions) laissent place à des pertes. Dans ces conditions, l'administrateur-gérant met à nouveau en avant la stratégie qu'il ne cesse de prôner depuis 1955, à savoir transformer l'Association en société anonyme afin de permettre un rapprochement, sous quelque forme que ce soit, avec un concurrent plus puissant. Après plusieurs mois de débats et de réunions sur lesquels nous reviendrons par la suite²⁸¹, la dissolution de l'Association est prononcée. En octobre 1966, Anstell obtient en effet des associés qu'ils votent en faveur de la transformation en société anonyme, mais à la condition que le gérant ait, dans un délai d'un an,

²⁷⁷ Partiellement cité dans Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1178, ce document a aujourd'hui disparu des archives de l'entreprise, comme d'ailleurs de nombreuses autres sources citées dans cette thèse. Quant au SAEF (Service des archives économiques et financières), il ne détient que les peluriers du Commissariat pour les années 1953-1959, antérieures à la période qui nous intéresse.

²⁷⁸ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1178.

²⁷⁹ *Id.*

²⁸⁰ *Rapport de l'assemblée générale du Syndicat des fondeurs de France*, octobre 1965.

²⁸¹ Cf *infra* p. 78.

conclu ses pourparlers de « fusion, concentration ou cession »²⁸². Cependant, Anstell continue à défendre son point de vue et insiste au cours de l'année 1967 sur l'obstacle que la forme juridique de l'Association représente toujours dans les négociations avec les concurrents, malgré la promesse de dissolution. C'est pourquoi il convoque, en mai 1968, une nouvelle assemblée générale destinée à voter la modification de la Société, malgré l'absence d'accord de rapprochement. Après avoir essuyé un premier refus de cette assemblée générale de mai, ce n'est qu'à la fin du mois de juin qu'Anstell obtient enfin, après des années d'efforts, le vote de la dissolution de l'Association : le 1er juin 1968, de façon rétrospective, l'Association fraternelle du capital et du travail du Familistère de Guise devient la Société anonyme Godin. Anstell quitte ses fonctions, tandis que le conseil de gérance est remplacé par un conseil d'administration composé de trois ingénieurs, eux-mêmes enfants du Familistère, boursiers de l'Association et conseillers de gérance depuis plusieurs années²⁸³.

Avec quels concurrents les dirigeants de l'Association tentent-ils de conclure de tels accords? Les archives parcellaires dont nous disposons pour la période montrent que plusieurs entreprises sont concernées, avec, semble-t-il, une priorité pour Rosières et Arthur Martin. Le gérant ne cherche pas obligatoirement à obtenir une fusion ou un rachat, mais semble étudier toutes les possibilités qui lui sont offertes pour améliorer à la fois la productivité et/ou la situation financière de l'Association. Ainsi, en janvier 1968, *L'Usine nouvelle* annonce que la firme Godin a créé un groupement d'intérêts économiques avec Rosières et Coste-Caumartin, cette dernière étant elle aussi durement touchée par la crise²⁸⁴. Cependant, en mars de la même année, lors d'une réunion organisée à la sous-préfecture de Saint-Quentin à propos des licenciements, Anstell évoque « une tentative d'entente avec Arthur Martin »²⁸⁵, tandis qu'en mai 1969, le rapport de fin d'exercice évoque des « conversations en vue d'un rapprochement » avec la SA de Rosières²⁸⁶. Mais l'ensemble de ces tentatives aboutissent à un échec. Selon Anstell, la forme originale de la Société était la principale cause de cette méfiance des concurrents, mais il semble que les conditions exigées par les associés (garantie de l'emploi, rachat des titres au pair) aient été un obstacle plus grand encore. Pendant ce temps, les résultats de la nouvelle « SA Godin » continuent de chuter, entraînant de nombreux licenciements. En février 1970, elle est contrainte de déposer auprès du Tribunal de commerce de Lille une demande de suspension provisoire des poursuites et d'apurement collectif du passif. C'est vers la même époque qu'est conclu un accord avec une autre société : contrairement aux tentatives précédentes, il ne s'agit pas d'un concurrent direct, mais d'une entreprise située dans un autre secteur, la société « Le Creuset ». Fondée en 1925, celle-ci

²⁸² Assemblée générale extraordinaire des associés, 22 octobre 1966, citée par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1181.

²⁸³ Pierre Grouselle (PDG), Pierre Gauchet (Directeur général) et Maurice Joseph. Seul ce dernier ne vit pas au Familistère.

²⁸⁴ *L'Usine nouvelle*, 11 janvier 1968. Cette formule vient d'être lancée par les pouvoirs publics, dans le cadre de l'ordonnance du 23 septembre 1967.

²⁸⁵ AM de Guise, 2 F 19, Note de police, 5 mars 1968.

²⁸⁶ Procès-verbal de l'assemblée générale, 8 mai 1969.

s'est très rapidement spécialisée dans la poterie en fonte émaillée qui, contrairement aux appareils de chauffage, connaît une période de prospérité²⁸⁷. En pleine expansion sur le marché national et international, cette société, implantée à Fresnoy-le-Grand, à quelques kilomètres de Guise, est à la recherche de nouvelles usines lui permettant de développer sa production. Il s'agit donc pour elle de racheter l'usine de Guise et de la reconvertir en sous-traitance, même si quelques types d'appareils très populaires pourraient continuer à être produits. La situation de la société Godin lui permet difficilement d'imposer ses conditions : c'est donc une « OPA draconienne »²⁸⁸ qui a lieu, Le Creuset obtenant 82% des actions de la société, rachetées à la moitié de leur valeur²⁸⁹. Paul Schmitt, directeur général de la société Le Creuset et PDG des Fonderies de Cousances, devient le nouveau PDG de la SA Godin. Il présente alors au Tribunal de commerce de Lille un plan de redressement et d'apurement du passif jugé « sérieux » et convaincant²⁹⁰. Ce plan, cependant, repose entre autres sur un abandon symbolique : dans un souci de réduire les immobilisations, la société vend l'usine de Bruxelles et ses logements, le magasin parisien ainsi que les bâtiments communautaires de Guise. Le théâtre et les écoles sont achetés par la municipalité, les économats sont repris, pour une brève période, par les Coopérateurs de Picardie et les logements du Familistère sont vendus séparément aux habitants. Enfin, le plan de redressement comprend une amélioration de la productivité qui passe par le licenciement d'une partie du personnel. L'entreprise a survécu, mais au prix de l'abandon des derniers éléments de son identité sociale.

Alors que, jusqu'aux années 1930, la Société du Familistère semble marquée par une forte tendance à l'insularité, la question de ses relations avec les autres fabricants français apparaît comme un thème prédominant de la période suivante. La guerre et l'Occupation ne sont pas la cause de ce rapprochement. Mais elles offrent néanmoins à René Rabaux la possibilité de réaliser un projet ancien. Dans la stratégie de l'Association, l'influence de certains concurrents « modernisateurs » apparaît de plus en plus forte. Elle se révèle, tout d'abord, dans la volonté du gérant de limiter les effets de la concurrence, efforts qui se poursuivent après la guerre, jusqu'au jour où la législation les interdit. Cette continuité entre les années 1930 et 1950 montre à quel point l'adhésion de René Rabaux à l'idée de l'organisation professionnelle était sincère, contrairement à nombre de ses concurrents qui, une fois la prospérité revenue, préférèrent retourner aux anciennes pratiques commerciales. Cette influence se manifeste également dans les tentatives de la gérance d'« imiter » ses principaux concurrents, avec souvent un temps de retard : la mise en place de la rationalisation, puis la diversification de la production vers l'électroménager

²⁸⁷ Assemblée générale du Syndicat des fondeurs de France, avril 1967.

²⁸⁸ Expression abusive, puisque la SA Godin n'est pas cotée en bourse, utilisée par le journaliste François Grosrichard dans un article du journal *Le Monde*, 5 mai 1970. Elle est reprise par la suite dans un autre article : Roger Alexandre, « OPA sur une utopie », *L'Expansion*, janvier 1972, pp. 94-97.

²⁸⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1184.

²⁹⁰ Tribunal de commerce de Lille, audience du 3 avril 1970.

démontrent, comme le soulignent plus tard les représentants de la société Le Creuset, une volonté excessive de s'aligner sur les principaux fabricants, et en particulier Arthur Martin. Enfin, on retrouve cette influence des concurrents dans la volonté, précocement exprimée par Raymond Anstell, de se rapprocher d'autres fabricants par le biais d'accords commerciaux, voire d'une fusion. Sur le plan industriel, la dissolution de l'Association ne représente donc pas un événement brutal, mais bien l'achèvement d'un long processus d'intégration au sein de la profession et le succès de la stratégie d'Anstell qui, pendant plus de dix ans, a cherché à convaincre les associés des avantages du statut de société anonyme. Cette explication n'exclut cependant pas le rôle joué par l'évolution des rapports sociaux et des mentalités qui aurait également poussé à la remise en cause de l'organisation originelle de l'Association : sur le plan social, la dissolution forme aussi la conclusion logique d'un long processus de désagrégation qui fait émerger de nouveaux besoins et de nouvelles préoccupations.

Chapitre 8 : L'échec d'un modèle social

Si l'analyse de la stratégie suivie par la gérance, entre les années 1930 et les années 1950, fait ressortir de fortes continuités, la période n'en est pas moins marquée par des crises internes extrêmement graves qui se manifestent essentiellement par une opposition très violente entre l'administrateur-gérant René Rabaux et une partie du personnel. Deux dates apparaissent comme des ruptures chronologiques fondamentales. À la fin de l'année 1944, certains ouvriers du Familistère accusent Rabaux de collaboration et signent une pétition pour demander son passage devant une commission d'épuration. Dix ans plus tard, le gérant démissionne brutalement en raison d'un conflit qui l'oppose, non pas aux ouvriers « du dehors » comme dans l'entre-deux-guerres, mais à une partie des associés. Il s'agit de comprendre à la fois les causes et les conséquences de ces deux crises, et de savoir s'il est possible, ou non, d'établir un lien entre celles-ci et la fin de l'Association. Dans un premier temps, il nous faudra revenir sur la période de la Seconde Guerre mondiale, afin de comprendre comment les choix effectués tant par la gérance que par certains ouvriers conduisent l'Association à se déchirer au moment de la Libération. Malgré le caractère extrêmement violent de cette crise, les tensions internes à la Société semblent progressivement s'apaiser : dans les années 1950, sous l'effet de multiples influences, les revendications du personnel évoluent et s'expriment moins par des conflits que par une exigence de démocratie sociale, tant au sein du comité d'entreprise que dans l'assemblée générale des associés. Si cette exigence et ces nouvelles revendications ne sont pas étrangères au départ précipité de René Rabaux, elles révèlent surtout une transformation profonde des préoccupations de personnel de l'Association : dès lors, la dissolution de la Société apparaît moins comme le résultat d'une « décadence » interne que comme un sacrifice consenti par les salariés dans l'espoir de sauver le plus important, c'est-à-dire leur usine et leurs emplois.

I. Des déchirements nés de la guerre

A. Un engagement de la gérance au sein du nouveau régime

Nouveau régime, nouvelles responsabilités

Lorsqu'en juillet 1940 s'achève la Troisième République et naît l'Etat français, la municipalité de Guise est toujours dirigée par les communistes sortis vainqueurs des élections de 1929 et 1935. Le parti communiste, pourtant, a été dissous depuis le 27 septembre 1939, suite à la signature fin août du pacte germano-soviétique¹. Cette décision gouvernementale entraîne la révocation des élus membres du parti et la dissolution des conseils ou chambres s'en revendiquant. Si la municipalité de Guise fait exception, c'est que le maire, Emile Lamart, a une semaine auparavant annoncé publiquement et par courrier au préfet sa démission du parti communiste qu'il justifie par « la trahison de l'Union soviétique » dont les chefs ont selon lui rejoint « le fascisme international » en décidant de « se précipiter sur une victime blessée », c'est-à-dire la Pologne². N'étant plus officiellement membre du parti, le maire conserve donc ses fonctions, malgré la méfiance des autorités locales qui le maintiennent, ainsi que l'ensemble des militants de Guise, sous une stricte surveillance. Cependant, aucune action de la municipalité ne permet de justifier une intervention publique, même si l'attitude de l'ensemble de la municipalité, en particulier la pratique systématique du tutoiement au sein de la mairie, apparaît aux autorités policières comme le symbole de la persistance des sympathies communistes du maire³, en dépit des « pures dispositions patriotiques » qu'il manifeste⁴.

Le *statu quo* n'est ainsi perturbé que par l'arrivée au pouvoir de Philippe Pétain. En août 1940, la préfecture nomme une commission spéciale chargée de remplacer l'ancienne municipalité : elle est composée de Charles Lefevre, curé-doyen de la ville, de René Rabaux et d'Auguste Liébaux, mouleur au Familistère. La composition de cette commission, et notamment le choix d'un ouvrier qualifié n'étant jamais apparu sur les listes de militants politiques ou syndicalistes, semble relever d'un esprit de « collaboration sociale », l'objectif étant pour le préfet de choisir des « personnalités incontestées »⁵ de la ville, représentant l'ensemble des couches sociales. En mai 1941, suite à la nouvelle législation sur les corps municipaux, le préfet confie officiellement la mairie à René Rabaux et lui demande de composer lui-même le nouveau conseil municipal. La proposition que lui soumet le gérant du Familistère révèle une volonté de représenter tous les éléments de la société locale et « toutes les tendances politiques, à l'exclusion

¹ Denis Peschanski, « Du régime d'exception à l'assainissement national », in Jean-Pierre Rioux, Antoine Prost et Jean-Pierre Azéma (dir.), *Les communistes de Munich à Châteaubriand*, op. cit., p.150.

² ADA, 1 M 16, Courrier de Lamart au préfet de l'Aisne, 19 septembre 1939.

³ *Id.*, Courrier du commissaire spécial de Laon au préfet de l'Aisne, 25 novembre 1939.

⁴ *Id.*, Courrier du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 28 novembre 1939.

⁵ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 23 septembre 1940.

de l'idéologie professée par la majorité de l'ancien conseil »⁶. Le conseil est cependant dominé par les notables, puisqu'on y retrouve les deux industriels de la ville (Rabaux et Edmond Cau qui dirige l'usine textile proche de la gare), le curé, le directeur des écoles publiques, deux médecins et enfin trois représentants de l'action caritative locale (Secours national, Croix-Rouge et Association des familles nombreuses). S'y ajoutent des personnalités visiblement choisies pour représenter les intérêts de leur profession : un agriculteur, un artisan et deux commerçants. Enfin, l'usine Godin est fortement représentée puisque, outre René Rabaux lui-même, le conseil municipal comprend deux membres du conseil de gérance, un contremaître et quatre ouvriers issus de différents ateliers. Ces derniers, à l'exception d'Auguste Liébaux, sont les seuls membres du conseil à posséder une expérience en la matière, puisqu'ils sont tous trois des militants socialistes, élus au conseil municipal sur la liste commune avec le PC en 1935.

En tant que nouveau maire, René Rabaux se voit tout particulièrement confier un rôle de protection sociale vis-à-vis de la population. Le soutien aux nécessiteux – chômeurs, familles de prisonniers – ainsi que l'aide au ravitaillement apparaissent comme une priorité en ce temps de pénurie. L'économie locale ayant été brutalement freinée par l'invasion et la mise en place des lignes de démarcation⁷, la municipalité commence par lancer, durant l'automne et l'hiver 1940-1941, un programme de grands travaux doublement destiné aux ouvriers, puisqu'il s'agit de leur offrir un emploi et d'améliorer leurs conditions de vie en réalisant les travaux d'assainissement du quartier ouvrier des Coutures envisagé par la précédente municipalité⁸. Dans le même temps, la mairie se penche sur le problème du manque de nourriture : dès le mois de décembre 1940, une soupe populaire est instituée afin de venir en aide aux familles dans le besoin, mais sans leur distribuer d'argent qui, selon Rabaux, « peut toujours être détourné de sa destination réelle »⁹. Avec l'aide de la préfecture et en application des consignes nationales¹⁰, le conseil municipal procède à la réquisition de terrains agricoles proches de la ville pour les répartir sous forme de jardins ouvriers. Enfin, la ville se préoccupe de la grave question de l'approvisionnement en combustible de chauffage, le rationnement du charbon ne touchant pas que les industries locales.

Cette dernière question du combustible attire tout particulièrement l'attention des autorités départementales et régionales¹¹ qui cherchent à coordonner l'action des municipalités et des entreprises en la matière. En 1941, les pouvoirs publics contactent les industriels de l'Aisne pour leur proposer une action collective qui débouche sur la création, en avril 1942, de la société des

⁶ AM de Guise, 1 D 27, Discours de René Rabaux lors de la première réunion du nouveau conseil municipal, 7 juin 1941.

⁷ Cf. *supra* p. 78.

⁸ AM de Guise, 1 D 27, Réunion de la commission municipale, 5 novembre 1940.

⁹ *Id.*, Séance du conseil municipal, 7 juin 1941.

¹⁰ AM de Guise, 4 Q 3, Circulaire du secrétaire d'Etat au Travail aux préfets, encourageant à la création d'Associations de jardins ouvriers, 20 février 1942.

¹¹ En avril 1941 ont été créées des préfectures régionales destinées à former un échelon administratif intermédiaire entre le gouvernement et les départements. La préfecture régionale de Laon, dont les archives très riches ont été conservées (ADA, 984 W) rassemble les départements de l'actuelle Picardie ainsi que les Ardennes.

« Tourbières de l'Aisne » rassemblant environ 150 entreprises¹². La tourbe extraite par la société est distribuée d'abord aux entreprises participantes, en proportion de leur investissement financier, puis aux différents comités sociaux d'entreprises (CSE) du département, sous l'égide de la préfecture régionale. La Société du Familistère en est le principal actionnaire¹³, ce qui permet à René Rabaux d'en être nommé gérant et de recevoir, pour ses ouvriers, une part conséquente de la tourbe extraite. Cependant, la tourbe, même sèche, apparaît rapidement comme un combustible insuffisant, se consumant mal. Le laboratoire technique du Familistère est donc mis à contribution pour constituer des agglomérés combustibles, sortes de briques composées d'un mélange de tourbe et de minéraux solides (poussier de charbon ou de coke), avec l'aide et le soutien de l'Intendance régionale aux affaires économiques¹⁴. Là encore, une partie de la production est réservée aux ouvriers du Familistère, l'autre étant redistribuée par la préfecture régionale aux différents CSE de la région.

L'action sociale menée par Rabaux en tant que maire apparaît donc complémentaire de celle qu'il exerce directement en tant qu'industriel, au point de parfois se confondre. Ainsi, lors de l'assemblée générale d'octobre 1942, René Rabaux évoque les efforts des délégués du personnel de l'usine pour fournir aux ouvriers des terrains de jardinage et souligne que la mise en culture, par la ville de Guise, de nouveaux terrains profitera « en premier » aux membres de l'Association¹⁵. Quelle que soit la fonction au nom de laquelle il agit, Rabaux concentre son action sur les besoins manifestés par son personnel, ainsi que leurs familles. À partir de janvier 1943, ayant démissionné de son poste de maire en raison de l'hostilité provoquée par les réquisitions allemandes de main-d'œuvre¹⁶, il partage avec le comité social d'entreprise nouvellement constitué la prise en charge de ces besoins, assurant en particulier le ravitaillement par le biais des jardins ouvriers ou d'achats groupés de nourriture. En 1942, ont notamment été institués un « Foyer des vieux », salle chauffée destinée à accueillir les retraités dans la journée et à leur offrir un déjeuner, ainsi qu'une cantine pour les ouvriers, approvisionnée entre autres par les jardins ouvriers. Enfin, tout au long de la guerre, une aide financière est apportée aux familles des prisonniers de guerre.

L'avènement de l'Etat français fait ainsi de Rabaux le principal notable de la ville. Alors que la victoire électorale communiste, en 1929, avait entraîné pour la gérance du Familistère un retrait de la vie publique locale au profit des ouvriers, l'occupation voit celle-ci revenir sur le devant de la scène pour assumer un rôle de protection sociale partagé entre la municipalité et l'entreprise elle-même. Pour René Rabaux, il s'agit non seulement d'exercer ses responsabilités

¹² ADA, 969 W 77, Statuts de la société « Les Tourbières de l'Aisne », 1942.

¹³ Avec une participation de 56 500 F. quand les autres entreprises ont contribué pour des parts allant de 500 à 28 500 F.

¹⁴ 969 W 215, Fabrication d'agglomérés de chauffage. Un autre atelier identique est constitué à Pont-Sainte-Maxence (Oise).

¹⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

¹⁶ Cf. *infra* p. 78.

de « chef » de communauté dans l'intérêt du plus grand nombre, mais aussi d'agir selon ses convictions profondes : en effet, l'adoption par le gouvernement d'un discours corporatiste répond aux attentes personnelles du gérant du Familistère, qui s'engage avec enthousiasme en faveur de la Charte du Travail.

Pour un « syndicalisme constructif »

La réaction de René Rabaux à la Charte du Travail¹⁷ n'est pas immédiate : lors de l'assemblée générale des associés du 30 novembre 1941, soit un mois après la publication de ce texte au *Journal officiel*, aucune mention n'en est faite. À l'inverse, l'assemblée générale de l'année suivante voit l'administrateur-gérant consacrer une part importante de son discours à l'expression de son enthousiasme vis-à-vis de cet événement dont l'influence est présentée comme « considérable ». Pour Rabaux, il s'agit ni plus ni moins de substituer un « syndicalisme constructif, basé sur une formule de collaboration du Capital et du Travail » au « syndicalisme de combat »¹⁸.

L'approbation manifestée par Rabaux vis-à-vis de ce texte n'a rien d'étonnant : dans l'ensemble, la majorité du patronat a accueilli avec bienveillance, voire « empressement »¹⁹, une loi destinée à apaiser les relations sociales entre employeurs et ouvriers. Cependant, cette approbation ne concerne pas forcément l'ensemble des dispositions du texte conçu par René Belin qui prévoit la réorganisation des relations sociales par le biais de syndicats uniques constitués au sein de chaque « famille professionnelle ». Si, sur ce point précis, la mise en application de la Charte est clairement un « échec »²⁰, un grand nombre d'entreprises adoptent en revanche la disposition qui invite à la création au sein de chaque usine d'un « comité social d'entreprise » (CSE) composé de membres du personnel et chargé essentiellement de la mise en œuvre de la politique sociale de l'entreprise. La diffusion de ces CSE est extrêmement rapide, puisqu'en janvier 1944 plus de 60% des entreprises de plus de 100 salariés en possèdent un²¹. Dans la famille professionnelle de la transformation des métaux, à laquelle la Société du Familistère se rattache, le nombre de CSE est particulièrement élevé et représente un peu plus de 20% du nombre total de comités constitués en France à cette date²². À Guise, le CSE est constitué en septembre 1942, non sans que René Rabaux se soit préalablement excusé auprès du préfet régional de ce « long » délai : pour l'administrateur-gérant, ce « retard »²³ est sans conséquences,

¹⁷ Jean-Pierre Le Crom, *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Ed. ouvrières, 1995.

¹⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

¹⁹ Jean-Claude Daumas, « La Révolution Nationale à l'usine. Les politiques sociales des entreprises sous l'occupation », in Olivier Dard, Jean-Claude Daumas et François Marcot (dir.) *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, op. cit., p. 183.

²⁰ Jean-Pierre Le Crom, « L'échec de la Charte du Travail », in Denis Peschanski et Jean-Louis Robert, *Les ouvriers en France pendant la seconde guerre mondiale*, Paris, IHTP, 1992, pp. 233-242.

²¹ Jean-Claude Daumas, « La Révolution nationale... », art. cité, p. 183.

²² Jean-Pierre Le Crom, « L'échec de la Charte du Travail », art. cité, p. 235.

²³ En mars 1942, 20% des entreprises de plus de 100 salariés ont déjà formé leur CSE. Michel Cointepas, « La mise en œuvre de la Charte du Travail par les inspecteurs du travail » in Denis Peschanski et Jean-Louis Robert, *Les ouvriers en France...*, op. cit., p. 181.

dans la mesure où les œuvres sociales du Familistère sont déjà gérées par des comités ouvriers élus²⁴. De plus, le gérant affirme souhaiter « reculer » le moment de désigner les membres du CSE qui devraient être consultés sur des questions « impopulaires » et qui risqueraient d'en souffrir, étant donné « l'état d'esprit très spécial de la population locale ». Ce qu'il faut ici comprendre entre les lignes, c'est que l'usine est, en cet été 1942, gravement perturbée par la menace de prochaines réquisitions de main-d'œuvre pour l'Allemagne et que René Rabaux préfère par conséquent « attendre [...] que la situation soit plus stable »²⁵. En réalité, s'il attend une période plus calme, c'est surtout parce qu'il recherche, dans la composition du comité social, le plus grand consensus possible : or, il semble que « certaines parties du personnel »²⁶ se soient abstenues lors d'une précédente tentative de composition du comité. Il est fort probable qu'il s'agisse des anciens syndicalistes unitaires ou plus généralement des ouvriers inquiets de leur possible réquisition pour l'Allemagne.

Plus tardivement que d'autres entreprises, le Familistère constitue donc son comité social, dont le mode de désignation n'est pas imposé par la Charte du Travail, mais laissé au libre choix de l'entrepreneur. Dans la majorité des cas, les patrons semblent avoir choisi une voie intermédiaire entre la désignation et l'élection, en faisant ratifier leurs propositions de nomination – préalablement discutées avec les syndicats – par une sorte de plébiscite²⁷. La société du Familistère rejoint apparemment les usines Renault, les mines de Lens ou les établissements de Reims qui ont adopté cette stratégie, bien que nous ne disposions pas d'informations précises sur la désignation du comité ou ses membres :

*« L'unanimité de l'usine a donné son adhésion au comité social. Ses membres sont ceux des bureaux des syndicats qui ont été constitués dans l'usine en application de la Charte du Travail en vue de l'acheminement vers le syndicat unique prévu par cette Charte. Ces syndicats groupent actuellement la presque totalité des travailleurs de Guise. »*²⁸

Cette citation nous apprend que des syndicats uniques ont été constitués au sein de l'usine de Guise, afin que la création du CSE apparaisse comme une application de la Charte du Travail dans son ensemble. Parmi les membres du comité social, quatre nous sont connus : tous sont d'anciens syndicalistes de la CGT, mais aucun n'a, semble-t-il, été militant ou sympathisant communiste, d'après les sources policières de l'entre-deux-guerres. L'un d'entre eux, André Gauchet, est connu pour ses sympathies socialistes et fait partie des ouvriers choisis par René Rabaux pour participer au conseil municipal, auquel il avait par ailleurs été élu en 1935. Cependant, Rabaux est fier de pouvoir affirmer que le comité « réunit toutes les tendances

²⁴ ADA, 984 W 160, Courrier de René Rabaux au préfet régional, 29 juillet 1942.

²⁵ *Id.* Pour les conflits sociaux provoqués par les prélèvements de main-d'œuvre, cf *infra* p. 78.

²⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

²⁷ Jean-Claude Daumas, « La Révolution Nationale... », art. cité, p. 186.

²⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 octobre 1943.

d'opinions existant dans nos usines depuis des années »²⁹, ce qui revient à dire que d'anciens communistes auraient également accepté d'y participer. En effet, bien qu'opposés par principe à la Charte du Travail, de nombreux ex-unitaires choisissent à cette époque une « stratégie d'entrisme » qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise³⁰.

Le caractère relativement tardif de la formation d'un CSE au Familistère ne doit donc pas être perçu comme une manifestation de désintérêt de la part de Rabaux, bien au contraire. En juillet 1942, il affirme ainsi avoir organisé à l'usine des « causeries concernant la Charte du Travail » et avoir pris toutes les « précautions pour éviter qu'une propagande contre la Charte ait une action quelconque » dans l'usine³¹. Au niveau du département, Rabaux s'engage personnellement en faveur de la création de comités sociaux. En effet, les archives de l'Office départemental des comités sociaux évoquent sa participation à plusieurs réunions et le citent comme membre d'une « commission d'étude tripartite » apparemment destinée à coordonner l'action des différents CSE de la famille professionnelle de la transformation des métaux de l'Aisne³². À ses côtés siègent deux Familistériens : un ouvrier, à nouveau André Gauchet, et un employé dénommé Lefebvre.

Mais la constitution des CSE dans les usines, bien qu'elle apparaisse comme une réussite certaine, ne correspond cependant que partiellement aux objectifs de la Charte du Travail. Le but principal doit être la création, dans chaque « famille » de métiers – le régime en dénombre 29 – d'un « comité social professionnel » investi d'un vaste pouvoir réglementaire touchant aux questions du travail (et entre autres des salaires) et dont les membres sont choisis parmi les dirigeants des syndicats uniques. Cela suppose l'établissement préalable d'une pyramide de syndicats uniques, ceux-ci pouvant représenter des territoires à l'étendue variable. La complexité de cette organisation contribue entre autres à expliquer l'échec relatif de ces dispositions : environ 1 750 syndicats uniques, principalement d'employeurs, voient le jour au cours de la guerre, au lieu des 15 à 20 000 prévus, et un seul comité social professionnel national est créé par la famille du Sous-Sol.

En ce qui concerne la famille professionnelle de la transformation des métaux dans l'Aisne, le processus de constitution des syndicats uniques commence au cours de l'année 1943. Pendant l'été, le directeur régional de l'Inspection du travail, qui s'est vu confier la charge de la mise en œuvre de la Charte du Travail³³, met en place des sous-commissions régionales (une par famille professionnelle) chargées de désigner les membres des bureaux des syndicats uniques de la

²⁹ *Id.*, 17 octobre 1943.

³⁰ Jean-Pierre Le Crom, « Le syndicalisme ouvrier et la Charte du Travail », in Jean-Pierre Azéma et François Bédarida (dir.), *Le régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992, p. 436. Voir également André Narritsens, « Action 'syndicale' légale et illégale chez les ex-unitaires de la CGT », in Michel Margairaz et Danielle Tartakowsky (dir.), *Le syndicalisme dans la France occupée*, Rennes, PUR, 2008, pp. 57-63.

³¹ ADA, 984 W 160, René Rabaux au préfet régional de Laon, 29 juillet 1942

³² ADA, 984 W 153.

³³ Michel Cointepas, « La mise en œuvre de la Charte du Travail par les inspecteurs du travail », art. cité.

région. Les personnes choisies pour composer ces sous-commissions sont soumises à l'approbation des autorités régionales et participent à la désignation « par le haut » des responsables syndicaux qui ne sont donc pas, contrairement aux membres du CSE, élus par les personnels représentés. Or, parmi les individus proposés par l'Inspection du travail, deux sont des membres de la Société du Familistère : un contremaître, Paul Dagnicourt, proche de René Rabaux et ancien représentant CGT des cadres et employés, et un employé, Armand Lefebvre (le même qui participe au travail de l'Office des comités sociaux ?), lui aussi ancien syndicaliste de la CGT. Tous deux sont Familistériens et membres du comité social d'entreprise. À la suite des travaux de la sous-commission, l'Inspection du travail peut, au mois de juin 1944, proposer à la préfecture régionale un certain nombre de candidats pour composer les syndicats uniques de la transformation des métaux de l'Aisne : parmi eux, on retrouve à nouveau plusieurs membres de la Société du Familistère, deux pour le syndicat ouvrier (dont l'un est encore une fois André Gauchet) et René Rabaux pour le syndicat des employeurs³⁴. Enfin, une autre source nous indique que Paul Dagnicourt est également l'un des dirigeants du syndicat unique des techniciens et agents de maîtrise de l'Aisne pour la famille professionnelle de la transformation des métaux³⁵.

René Rabaux, mais également un certain nombre de Familistériens, semblent donc s'être mobilisés dans le cadre de la mise en application de la Charte du Travail. En ce qui concerne l'administrateur-gérant, cet engagement est une conséquence logique de son soutien aux idées corporatistes de Maurice Olivier. Même si la nature véritablement « corporatiste » de la Charte continue à diviser les historiens³⁶, on y retrouve en tout cas les thèmes de la « collaboration sociale » chère à Rabaux. C'est pourquoi, plus encore que les CSE, ce sont les syndicats uniques qui attirent son attention : pour lui, l'« institutionnalisation de la collaboration sociale » que représentent les CSE et le syndicalisme unique et obligatoire apparaît comme une garantie de l'apaisement des relations sociales, dans la mesure où les négociations se tiendront désormais hors du cadre de l'usine et sans l'influence de ce qu'il appelle les « syndicats de combat ». On se souvient que c'est dans le même ordre d'idée que Rabaux avait déjà, en 1936, approuvé les conventions collectives qui devaient, selon lui, permettre une disparition des revendications salariales au sein de l'entreprise. Chef d'entreprise et partisan convaincu de l'organisation professionnelle, Rabaux fait le choix non seulement d'appliquer la Charte du Travail dans son usine, mais également de participer à sa mise en œuvre au niveau départemental. Cet engagement, fort original dans un département dont le préfet ne cesse de déplorer le désintérêt profond manifesté par le patronat pour la Charte du Travail³⁷, repose sur des convictions personnelles,

³⁴ ADA, 984 W 155, Courriers de l'inspecteur divisionnaire du travail au préfet régional, 24 mai et 26 juin 1944.

³⁵ *L'Echo de la Thiérache*, 30 juin 1944, rubrique nécrologique. Paul Dagnicourt est décédé des suites d'un bombardement allié.

³⁶ Jean-Pierre Le Crom, « La politique sociale de Vichy : corporatisme ou dirigisme ? », in Steven Kaplan et Philippe Minard, *La France malade du corporatisme ?*, op. cit., pp. 403-425.

³⁷ AN, F 1c III / 1135, Rapports mensuels du préfet de l'Aisne, 1940-1944.

mais également sur une confiance et une sympathie publiquement affichées vis-à-vis de la personne et des idées du Maréchal Pétain.

Maréchalisme et pétainisme

Depuis les lendemains de la guerre, plusieurs termes ont été conçus dans un souci de différencier les attitudes des Français en fonction de leurs intentions et de leurs actes. Traditionnellement, la fidélité au Maréchal Pétain est attribuée aussi bien aux « maréchalistes », qui manifestent un attachement personnel au « sauveur de la France », qu'aux « pétainistes » qui, eux, adhèrent aux idées de la Révolution nationale.

En ce qui concerne la gérance du Familistère, on peut sans aucun doute parler de maréchalisme, dans la mesure où René Rabaux, ainsi que certains de ses collaborateurs, manifestent publiquement à plusieurs reprises leurs sympathies pour la personne du chef de l'Etat français. Depuis le mois d'octobre 1941, René Rabaux est membre du comité départemental de propagande sociale du Maréchal, chargé de « répandre les idées de révolution nationale » et de « rassembler [les Français] dans le sentiment de respect et de fidélité à la personne du chef de l'Etat »³⁸. Au préfet de l'Aisne qui l'invite vivement à adhérer au comité, Rabaux répond considérer comme « un honneur de pouvoir aider le Maréchal dans son œuvre de rénovation sociale et nationale »³⁹. Cette affirmation ne semble pas avoir été faite sous l'effet d'une certaine contrainte (en effet, comment refuser ?) mais sincèrement correspondre aux sentiments du gérant. Deux mois plus tard, lorsque le ministre de l'Intérieur Pierre Pucheu se rend au Familistère dans le cadre de sa visite des territoires occupés, il est accueilli par une délégation d'apprentis qui lui offrent en présent un buste en bronze de Pétain, probablement fondu par eux-mêmes⁴⁰. En réalité, ce buste atteint en janvier 1942 son véritable destinataire, puisque René Rabaux rend compte au conseil de gérance du souhait exprimé par le Maréchal de conserver pour lui-même ce présent, Pierre Pucheu ayant par conséquent demandé à en recevoir un autre⁴¹. Cette demande aurait été apparemment exprimée par Pétain lui-même, dans une lettre de remerciements qui reste affichée dans un des halls de l'usine jusqu'à la Libération⁴². Le 1^{er} mai suivant, désormais jour férié et chômé, René Rabaux réunit le personnel de l'usine afin de l'inviter à écouter collectivement le « message » de Pétain diffusé à la radio : c'est pour lui l'occasion de leur parler du comité social qu'il souhaite constituer, et d'organiser en même temps un dépôt de gerbe au mausolée de Godin, en cette 75^e Fête du travail familistérienne⁴³. Pour la première fois de son histoire, la Fête du travail de Godin est donc assimilée à l'« autre » fête, celle du 1^{er} mai. Enfin, comme dernier

³⁸ AM de Guise, 2 D 56, Courrier du préfet de l'Aisne à René Rabaux (en tant que maire de Guise), 1^{er} octobre 1941.

³⁹ *Id.*, Réponse de René Rabaux, 14 octobre 1941.

⁴⁰ ADA, 7 U 1 / 86, « Rapport anonyme sur les activités de M. Rabaux » pendant l'occupation, sd. [fin 1944 ou début 1945]

⁴¹ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 5 janvier 1942.

⁴² ADA, 7 U 1 / 86, « Rapport anonyme sur les activités de M. Rabaux », cité ci-dessus.

⁴³ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 25 avril 1942.

exemple des positions maréchalistes adoptées par la gérance du Familistère, il nous faut citer le discours prononcé par le directeur commercial, Armand Lavabre, aux ouvriers « exilés » à Brive-la-Gaillarde, à l'occasion du Noël 1940. Celui-ci qui, depuis que René Rabaux a regagné l'Aisne, est demeuré en charge du petit groupe d'ouvriers n'ayant pas reçu l'autorisation de traverser les lignes de démarcation, encourage les enfants de ces ouvriers à associer « dans une même pensée d'admiration et de reconnaissance » le nom de Godin, « homme de cœur et de génie constructif » et celui « de cet autre Grand Homme qui, devant le monde, défend aujourd'hui l'avenir du pays »⁴⁴. Godin et Pétain sont ainsi associés dans un même culte de la personnalité, en dépit de leur éloignement temporel et idéologique⁴⁵.

De telles manifestations de sympathie et de fidélité n'ont rien de très original ni de surprenant sur le plan national, surtout pendant les premières années de l'occupation. Cependant, au sein des territoires occupés, ce sentiment est peu partagé : une grande partie du patronat est sensible à l'abandon dans lequel sont laissées, face à l'emprise allemande, la zone interdite et la zone rattachée. C'est ainsi que, recevant à Lille en février 1942 le ministre François Lehideux, le président de la chambre de commerce Pierre Thiriez critique publiquement la mollesse manifestée à cet égard par le gouvernement de Vichy⁴⁶. De même, les classes « populaires » sont, dès le mois de mai 1941, décrites par le préfet de l'Aisne comme très critiques envers le gouvernement, « voire contre la personnalité du Maréchal Pétain » dont des photos déchirées ont été envoyées à la préfecture⁴⁷. Ce mécontentement, attribué par les autorités aux conditions de vie imposées par l'occupant, ne s'apaise pas au cours des années suivantes : au sentiment d'avoir été abandonnés par le gouvernement français⁴⁸, s'ajoute une colère provoquée par les difficultés de ravitaillement et, surtout, les prélèvements de main-d'œuvre. Cela explique certainement la disparition, après 1942, des manifestations maréchalistes au sein du Familistère. Aucune archive ne permet ainsi d'affirmer que les 1^{er} mai 1943 ou 1944 aient fait l'objet de célébrations, à Guise comme au Familistère. Pour autant, rien n'indique non plus que René Rabaux ait de son côté perdu sa confiance en Pétain, dans la mesure où sa fidélité maréchaliste se double d'un engagement pétainiste, en faveur des idées qui soutiennent la Révolution nationale.

Le corporatisme affiché par le chef de l'Etat, quelle que soit la variété de sens que l'on peut attribuer à ce mot, rejoint les convictions de Rabaux en termes d'organisation des rapports économiques et sociaux. Mais, au-delà de la Charte du travail, qui reste la seule réforme concrète ouvertement saluée par Rabaux, l'adhésion de celui-ci à la Révolution nationale passe

⁴⁴ ADA, 83 J 1280, Courrier d'Armand Lavabre à René Rabaux, 22 décembre 1940.

⁴⁵ La distance qui sépare les idées de Godin et celles de Pétain est encore plus aisément franchie par René Rabaux, qui n'hésite pas à dresser des ponts entre ces deux « penseurs ». Cf *infra* p. 78.

⁴⁶ Etienne Dejonghe et Yves Le Maner, *Le Nord-Pas-de-Calais dans la main allemande*, Lille, La Voix du Nord, 2002, pp. 148-149.

⁴⁷ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne du 30 mai 1941.

⁴⁸ Sur l'état d'esprit des populations dans la zone rattachée au haut-commandement allemand de Bruxelles, voir Etienne Dejonghe, « Le Nord isolé : occupation et opinion (mai 1940-mai 1942) », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n°26, 1979/1, pp. 48-97.

essentiellement par un certain nombre de valeurs communes. Les discours prononcés au cours de la guerre conservent toujours les mêmes accents et les mêmes *leitmotive*, mais ceux-ci résonnent différemment dans ce contexte nouveau : la valorisation de « la discipline et l'autorité »⁴⁹ qui, selon Rabaux, doivent être les leçons à tirer de la défaite, le refus du libéralisme économique, auquel il préfère l'« organisation professionnelle », le rejet de l'individualisme, qui doit être remplacé par l'« esprit de collaboration »⁵⁰, le rassemblement apolitique de « toutes les tendances d'opinion »⁵¹, à l'exception du communisme toujours décrit comme un « virus »⁵², correspondent à ce « socle commun de convictions qui se nouent autour du maréchal Pétain »⁵³. On retrouve aussi cet état d'esprit dans le discours de Noël du directeur commercial qui évoque « un pays enfin assaini et viril »⁵⁴. En tant que maire de Guise jusqu'en janvier 1943, Rabaux s'attache notamment à défendre un certain nombre de valeurs morales, par l'encadrement de la jeunesse, pour laquelle il met en place des cours d'éducation physique et des « causeries morales »⁵⁵. Cet intérêt pour l'éducation morale des enfants s'intègre parfaitement à la politique de Vichy qui cherche à transmettre aux plus jeunes les valeurs de la Révolution nationale⁵⁶. De plus, le gérant du Familistère applique les consignes de redressement moral en menant une véritable lutte contre la prostitution dans sa ville, notamment contre les « femmes de mauvaise vie » fréquentant les soldats allemands⁵⁷. Cette politique, encouragée par les autorités de Vichy⁵⁸ ainsi que par les occupants allemands qui veillent de leur côté à contrôler tous les « contacts » entre leurs troupes et la population civile⁵⁹, vaut à René Rabaux d'être arrêté, en avril 1941, apparemment sur dénonciation d'une prostituée qui l'accuse de « sabotage », avant d'être immédiatement libéré grâce à l'intervention personnelle du préfet de l'Aisne⁶⁰.

Ces différents éléments permettent de mesurer la sincérité de son adhésion à la philosophie de la Révolution nationale et à sa politique. Une nuance essentielle doit cependant être apportée : rien dans les archives, qu'elles concernent les activités de Rabaux en tant qu'administrateur-gérant ou de maire de Guise, ou qu'il s'agisse de son engagement en faveur de la Charte du travail, n'indique que celui-ci ait été favorable à la politique antisémite du régime de Vichy. On ne

⁴⁹ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 30 mars 1941.

⁵⁰ *Id.*, 14 janvier 1940.

⁵¹ AM de Guise, 1 D 27, Séance du conseil municipal du 7 juin 1941.

⁵² AM de Guise, 2 D 56, Courrier de René Rabaux (en tant que maire) au sous-préfet de Vervins, 22 décembre 1942.

⁵³ Jean-Marie Guillon, « La philosophie politique de la Révolution nationale », in Jean-Pierre Azéma et François Bédarida (dir.), *Le Régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992, p. 167-183.

⁵⁴ ADA, 83 J 1280, Courrier d'Armand Lavabre à René Rabaux, 22 décembre 1940.

⁵⁵ AM de Guise, 2 D 56, Courrier de René Rabaux (en tant que maire) à l'inspecteur d'Académie, 15 novembre 1940.

⁵⁶ Pierre Giolitto, *Histoire de la jeunesse sous Vichy*, Paris, Perrin, 1991 ; Christophe Pecout, *Les chantiers de la jeunesse et la revitalisation physique et morale de la jeunesse française*, Paris, L'Harmattan, 2007.

⁵⁷ ADA, 7 U 1 /86, Témoignage de René Rabaux devant la commission d'épuration de l'arrondissement de Vervins, janvier 1945.

⁵⁸ Eric Jennings, « Discours corporatiste, propagande nataliste et contrôle social sous Vichy », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 49-4, 2002/4, pp. 101-131. Voir également la thèse de Cyril Olivier sur les « femmes de mauvaise vie » sous l'Occupation : *Le vice ou la vertu. Vichy et les politiques de la sexualité (1940-1944)*, Frédéric Chauvaud dir., Université de Poitiers, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2005.

⁵⁹ Insa Meinen, « La réglementation de la prostitution et des relations sexuelles par les occupants », *Travail, genre et société*, n°10, 2003/2, pp. 69-82.

⁶⁰ ADA, 11 435.

trouve aucune mention d'aryanisation, ni même d'arrestation ou de déportation de Juifs au sein de la ville. Les discours du gérant, quant à eux, ignorent totalement la question. L'approbation par Rabaux des idées pétainistes se limite donc à leurs aspects moral, économique et social et s'exprime par un soutien public au Maréchal et à sa politique générale. Cependant, ce soutien semble reposer sur une véritable adhésion idéologique, mais peut également s'expliquer par une volonté de la gérance du Familistère d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur l'Association, dans l'intention peu dissimulée de mettre celle-ci en valeur, éventuellement au prix de quelques reconstructions historiques.

Le Familistère, « cellule primitive d'une économie nouvelle »

En 1943, René Rabaux publie un ouvrage de présentation du Familistère, intitulé *Un siècle d'expériences sociales*. Publié par l'imprimerie coopérative locale « l'Espoir », qui imprime déjà les comptes rendus des assemblées générales de l'Association, cette brochure relativement courte (31 pages) diffère sensiblement des notices que la Société a déjà fait paraître à propos d'elle-même. René Rabaux la publie en son nom propre et y exprime des idées qui relèvent de son opinion personnelle, et non d'une simple présentation formelle de l'Association et de son fonctionnement. Alors que les précédentes notices suivaient toutes le même plan, présentant la biographie du Fondateur, puis le Familistère, les écoles, l'œuvre sociale, l'usine etc., cet ouvrage se présente davantage comme un essai argumentatif, dans lequel Rabaux cherche à souligner les aspects les plus actuels de l'œuvre de Godin.

Dans un premier temps, l'administrateur-gérant cherche à établir une proximité entre Godin et le maréchal Pétain, notamment sur le plan des valeurs. Godin est présenté comme un homme « hanté par la laideur du chacun pour soi », ayant combattu toute sa vie l'individualisme des ouvriers « que le Fondateur eût voulu chasser de leur esprit », mais qui lui a survécu, essentiellement à cause du contexte économique et social qui favorise « l'opposition d'intérêts génératrice de la lutte des classes »⁶¹. René Rabaux affirme également que Godin est le véritable créateur de la Fête du travail, « bien avant les socialistes collectivistes qui revendiquèrent la paternité de l'idée »⁶² : en réalité, cela revient surtout à établir une filiation entre la fête officiellement reconnue par Pétain et celle qui était célébrée au Familistère et qui, malgré la coïncidence des dates, reposait sur un esprit tout à fait différent. De la même manière, Rabaux souligne la ressemblance « curieuse » qui existe entre les « méthodes d'entraînement » inventées par Godin pour les écoles du Familistère (chants quotidiens, bannière, récompenses...) et celles pratiquées par le « scoutisme » et « toutes les organisations de jeunes qui en dérivent »⁶³, ce qui apparaît comme une référence directe aux Chantiers de la jeunesse française. Enfin, Godin est

⁶¹ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, op. cit., 1943, p. 7.

⁶² *Id.*, p. 8.

⁶³ *Id.*

présenté comme un personnage sincèrement religieux, malgré l'absence au Familistère de « clocher » ou de « marque extérieure de l'esprit religieux ». Soulignant l'intérêt du Fondateur pour les écrits de Swedenborg et oubliant de préciser que son déisme s'accompagnait d'un anticléricalisme viscéral, Rabaux voit au contraire dans cette religiosité les fondements mêmes de l'œuvre de Godin, interrogeant : « Eût-il pu réaliser son œuvre malgré toutes ces résistances sans une foi d'apôtre ? »⁶⁴. En établissant un parallèle entre l'œuvre du Familistère et le christianisme social, Rabaux souligne l'importance de la religion catholique dans l'attachement populaire au régime de Vichy⁶⁵ : nous verrons qu'à Guise même, le clergé local n'hésite pas à manifester publiquement son soutien à Pétain, non sans provoquer le mécontentement d'une partie de la population.

Sans être entièrement mensongère, cette présentation des valeurs qui motivent l'action de Godin apparaît pour le moins parcellaire et orientée. Le but explicite est d'établir un lien entre cette action et celle réalisée par le gouvernement de Vichy. Ainsi, l'œuvre sociale du Familistère (mutuelles et caisse de retraite) est présentée comme relevant du principe du « garantisme » de Charles Fourier, c'est-à-dire un système de protection créé par la société industrielle en attendant l'avènement du régime de l'harmonie. Mais, si le Familistère est longtemps resté isolé dans sa démarche, pour Rabaux « la période transitoire du garantisme que Charles Fourier avait prévue s'organise laborieusement à l'heure actuelle », en 1943 :

*« Ce furent d'abord les assurances sociales, puis l'importance donnée aux allocations familiales puis la retraite des vieux travailleurs. Avec la Charte du Travail promulguée en 1942 en pleine crise et la notion de communauté d'entreprise, c'est un premier pas vers le socialisme pratique. »*⁶⁶

Oubliant volontairement que son prédécesseur à la gérance, Louis Colin, n'avait pas considéré les assurances sociales comme une forme de progrès, Rabaux affirme que chacune des avancées sociales qu'il cite a été ressentie au Familistère comme la preuve que Godin était véritablement un « précurseur » et que « le Familistère pourrait devenir la cellule primitive d'une économie nouvelle d'où sortira la paix sociale ».

Cette seconde idée apparaît clairement comme le véritable objectif de l'argumentation de René Rabaux : après avoir démontré que le Familistère était une mise en application anticipatrice des valeurs de la Révolution nationale, l'administrateur-gérant souhaite convaincre son lecteur de l'intérêt de reproduire ce modèle dans le cadre du nouveau régime. C'est là une idée qu'il développe non seulement pour ses lecteurs, mais également devant les associés réunis en assemblée générale : la Charte du travail, reposant sur « la collaboration du capital et du travail »,

⁶⁴ *Id.*, p. 12.

⁶⁵ Michèle Cointet, *L'Eglise sous Vichy 1940-1945. La repentance en question*, Paris, Perrin, 1998.

⁶⁶ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales, op. cit.*, 1943, p. 7.

y est présentée comme « achev[ant] de placer Godin au rang des grands précurseurs »⁶⁷. Le discours prononcé lors de cette assemblée de 1942 donne les grandes lignes de l'ouvrage à paraître : pour Rabaux, le contexte est désormais favorable à ce que le Familistère « serve d'exemple ». Pour cela, le gérant cherche à démontrer que l'Association est « un élément merveilleux de progrès social », non seulement sur le plan des conditions de vie, mais surtout sur celui des rapports sociaux internes à l'entreprise. Pour lui, le Familistère contribue à l'instauration de cet esprit de collaboration destiné à supprimer la lutte des classes : il en voit une preuve dans la rareté des conflits sociaux au Familistère, la grève de 1929 étant présentée comme « l'unique grave conflit » subi par l'Association, du fait des attaques menées par « des agitateurs étrangers » membres du parti communiste. Au contraire, cette grève devient la preuve de la compréhension, par les ouvriers, de l'intérêt supérieur de l'entreprise, puisque seuls trois associés s'étaient mis en grève et que, d'après Rabaux, 1 800 ouvriers étaient « restés fidèles », faisant bloc contre cette « ingérence politique qui visait à [...] dresser les ouvriers contre le chef »⁶⁸. Même l'adhésion massive des ouvriers au parti communiste est minimisée : le gérant y voit avant tout un « communisme de solidarité, plus porté à la défense d'intérêts généraux de la classe ouvrière qu'à des revendications particulières à l'entreprise ». L'opposition à la gérance des communistes est présentée comme « plus apparente que réelle » : du fait de l'organisation sociale de l'Association, les délégués du personnel comme les élus associés se trouvent, par leurs « contacts avec la direction », à même de comprendre les « difficultés de la gestion » et en concluent d'eux-mêmes à la nécessité de « modérer leurs prétentions ». René Rabaux peut donc en conclure : « l'administrateur-gérant s'est senti à cette époque [lors du Front populaire] nanti de plus d'autorité que n'en pouvait avoir un patron ».

Fort de cette réussite sur le plan des rapports sociaux, le Familistère est présenté comme un modèle qui, « s'[il] se généralisait, permettrait de franchir une étape importante dans la réorganisation sociale du pays ». En conclusion de son ouvrage, René Rabaux en appelle donc à une imitation du Familistère, pas de façon nécessairement systématique, mais dans le but de transformer les « affaires socialement causes de troubles ». Par cette expression, Rabaux désigne les grandes sociétés anonymes fonctionnant sur une « formule capitaliste » présentée comme « néfaste » parce que les actionnaires comme le personnel sont concentrés sur leurs intérêts personnels respectifs, sans véritable conscience de l'intérêt de l'entreprise elle-même, contrairement aux ouvriers du Familistère. Par conséquent, ces affaires pourraient être transformées en Association, leur valeur étant remboursée aux actionnaires soit par le biais de la répartition des bénéfices (comme ce fut le cas du Familistère), soit par une intervention de la Caisse des marchés de l'Etat : bien que René Rabaux ne dise pas explicitement qui prendrait une telle décision, son projet ressemble fortement à une forme de collectivisation forcée, voire à une

⁶⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

⁶⁸ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, op. cit., 1943, p. 28.

nationalisation temporaire des sociétés souffrant des plus forts conflits sociaux, en attendant de les transformer en Associations. Cependant, le gérant du Familistère estime que des améliorations pourraient être apportées au modèle initial : il lui apparaît ainsi nécessaire de donner aux gérants « les responsabilités et les pouvoirs les plus étendus », tandis qu'il lui semble possible d'intégrer d'autres innovations sociales, en particulier la méthode de rémunération inventée par la firme Bat'a. violemment attaquée, sur le plan économique, par ses concurrents français⁶⁹, cette firme tchécoslovaque est en effet considérée par nombre de « modernisateurs » comme un modèle d'organisation sociale, mis en avant tant par Hyacinthe Dubreuil⁷⁰ que par le mouvement des Jeunes patrons. Pour Rabaux, cependant, cette organisation du travail en ateliers autonomes représente, certes, une « innovation excellente », mais elle demeure imparfaite, car elle aurait tendance à encourager l'individualisme, les ouvriers travaillant pour leurs salaires et non dans l'intérêt de l'entreprise.

C'est donc dans l'objectif de voir « se généraliser de semblables réalisations, [...] à la faveur du nouveau mouvement social » que le gérant cherche à attirer l'attention des pouvoirs publics sur l'Association, non seulement par le biais de son ouvrage, mais aussi en entretenant des relations régulières avec les représentants du pouvoir de Vichy. Rabaux voit ainsi les multiples visites de l'usine effectuées par le préfet de l'Aisne, le préfet régional et même le ministre de l'Intérieur Pierre Pucheu comme des manifestations de cet intérêt. En réalité, les archives des préfectures tout comme le discours de Pucheu indiqueraient plutôt que le Familistère est considéré avant tout comme le principal employeur de cette région du nord de l'Aisne et comme une entreprise à caractère social, mais sans spécificité particulière. Les sujets abordés lors de la rencontre entre ces représentants des pouvoirs publics et les ouvriers concernent le ravitaillement en alimentation ou en tenues de travail, mais pas l'organisation sociale de l'usine. Dans le même temps, ni les Jeunes patrons ni aucun autre mouvement de pensée ne portent une attention particulière au Familistère : pas de visites ni de correspondance, pas de publication non plus. Depuis l'étude réalisée par les Jeunes Patrons dans les années 1930, qui avait conclu à l'incapacité du système familistérien à lutter contre le communisme et la baisse de la natalité⁷¹, les corporatistes n'accordent apparemment pas beaucoup d'intérêt à l'œuvre de Godin. Malgré les efforts déployés par l'administrateur-gérant, le Familistère semble considéré comme une forme élaborée d'entreprise paternaliste : ce manque d'intérêt peut s'expliquer par les exagérations de René Rabaux qui, dans son ouvrage, présente une vision personnelle et quelque peu déformée de la réalité, mais aussi par l'absence de véritables convictions corporatistes chez ces différents représentants des pouvoirs publics, plus préoccupés du maintien de l'ordre, de l'emploi, du

⁶⁹ Florent Le Bot, *La fabrique réactionnaire...*, op. cit.

⁷⁰ Hyacinthe Dubreuil, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936.

⁷¹ Cf *supra* p. 78.

ravitaillement et surtout des exigences allemandes que de l'avènement d'un nouvel ordre économique et social.

On peut se demander quelle est la part de sincérité et d'intérêt dans cet ouvrage original publié par René Rabaux : cette représentation de Godin en « apôtre » aux valeurs proches de celles de Pétain correspond-elle véritablement à la vision qu'en avait le gérant, ou s'agit-il d'une simple posture opportuniste destinée à attirer l'attention du gouvernement ? Pour ce qui est des relations sociales au sein de l'usine, on reste frappé par le fossé qui sépare ce tableau d'une entreprise paisible, aux ouvriers communistes par principe mais conscients de la nécessité de collaborer avec la direction pour le bien de l'Association, et le ton employé par le gérant lui-même au cours de certaines assemblées générales, ou lors des brefs conflits sociaux qui émaillent les années 1930. Surtout, on est très loin d'imaginer à la lecture de ce texte que moins de deux ans après sa publication, l'Association serait déchirée par de violents conflits opposant une partie des ouvriers à la direction, ces conflits atteignant leur apogée dans une demande écrite signée par une partie du personnel, exigeant le passage de leur gérant devant une commission d'épuration.

B. Les éléments du conflit

Pour comprendre comment l'Association a pu atteindre, lors de la Libération, une telle fracture interne, il nous faut revenir sur les principales accusations qui sont émises à l'encontre de René Rabaux. Celles-ci portent essentiellement sur l'attitude adoptée par le gérant vis-à-vis de l'occupant allemand, et plus précisément sur sa décision d'accorder une part croissante de la production à une clientèle allemande, sur son positionnement en faveur de la Relève et enfin sur son opposition à toute forme de résistance, alors même que nombre d'ouvriers en avaient rejoint les rangs.

La collaboration économique

Au cours des dernières années, de nombreux concepts ont été avancés par les historiens afin d'établir une différenciation dans la multitude des attitudes et des convictions qui furent communément rassemblées, au lendemain de la Libération, sous le terme de « collaboration ». La conclusion du colloque sur *La vie des entreprises sous l'Occupation*⁷² établit une distinction entre les différents types de collaboration en fonction de la motivation des acteurs : conviction idéologique (« collaborationnisme économique »), intérêt financier (« collaboration-profit ») ou souci de protéger l'entreprise (« collaboration-survie »). En 2000, à l'occasion d'un autre colloque⁷³, François Marcot remet en cause cette dernière catégorie, qui lui paraît relever plus de « l'adaptation contrainte » que du choix véritable, le terme de collaboration devant selon lui être

⁷² Alain Beltran, Robert Frank et Henry Rousso (dir.), *La vie des entreprises sous l'Occupation*, Paris, Belin, 1994.

⁷³ François Marcot, « Qu'est-ce qu'un patron résistant ? », in Olivier Dard, Jean-Claude Daumas et François Marcot (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, op. cit., pp. 275-292.

réservée aux actions intentionnelles. Ce concept supplémentaire intègre ainsi à la question de la collaboration les nuances apportées par Philippe Burrin qui, par la notion d'« accommodement », désigne les différents rapprochements et adaptations qui se produisent au cours de la guerre, sans qu'ils relèvent pour autant de la collaboration⁷⁴. Ces différents concepts offrent un cadre à partir duquel il devient possible d'analyser les choix effectués par les différents acteurs de l'époque, en dehors de toute forme de jugement ou d'accusation.

En ce qui concerne le commerce effectué avec la clientèle allemande, un certain nombre de questions se posent : à partir de quelle date est-il envisagé ou décidé ? De quel type de production s'agit-il ? Les commandes allemandes sont-elles majoritaires ? Quels profits en ont été retirés ? Les choix de la gérance sont-ils semblables à ceux de ses confrères et concurrents ? D'après les archives du conseil de gérance, c'est dès le mois de juillet 1940 que René Rabaux, qui n'a pas encore réussi à regagner Guise, envisage d'établir des relations commerciales avec les occupants : estimant l'usine entièrement dépendante des Allemands pour les matières premières et le matériel, le gérant constate qu'il « faudra travailler pour eux, quels que soient nos sentiments nationaux »⁷⁵. À partir de février 1941, le Familistère commence à accepter des commandes de maisons allemandes, qui représentent une part croissante de son activité jusqu'à la Libération⁷⁶. Il s'agit exclusivement de productions à caractère civil, même si en novembre 1941 l'Association répond à une proposition de marché faite par l'armée allemande pour des accessoires métalliques (grilles et creuset), commande qu'elle n'obtient finalement pas⁷⁷. Même lorsque sa production est destinée à l'organisation Todt, comme c'est le cas en juillet 1942, ce sont bien des appareils de chauffage qui sont concernés⁷⁸. En dehors de ce dernier cas, toutes les commandes allemandes évoquées dans les archives sont réparties entre une dizaine de clients qui sont tous eux-mêmes des fabricants d'appareils de chauffage et/ou de cuisine. Deux d'entre eux représentent plus de 80% des appareils commandés : Burger, située près de Nassau, et Gaggenau, de la ville du même nom, près de Rastatt, qui figurent à l'époque parmi les plus importants fabricants d'appareils de cuisine d'Allemagne⁷⁹. Tous ces documents indiquent que, si la Société du Familistère a travaillé pour une clientèle allemande, seule une production civile est sortie de ses ateliers, contrairement aux craintes exprimées au cours de l'été 1940 par un conseiller de gérance, inquiet de connaître les intentions de René Rabaux :

⁷⁴ Philippe Burrin, *La France à l'heure allemande...*, op. cit.

⁷⁵ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, registre tenu pendant l'exode, séance du 4 juillet 1940.

⁷⁶ Voir le graphique comparant les commandes allemandes et françaises, annexe n° 39.

⁷⁷ ADA, 83 J 1188, Relations avec les entreprises allemandes, correspondance avec le COIF, 14 novembre – 8 décembre 1941.

⁷⁸ *Id.*, Dossier « organisation Todt », juillet 1942-avril 1943.

⁷⁹ Les Burger Eisenwerke, fondées en 1818, sont spécialisées dans la fabrication de poêles, commercialisés sous la marque Juno. Elles ont été rachetées en 1958 par Buderus. L'entreprise Gaggenau, plutôt spécialisée dans les appareils de cuisine, est en relations avec l'Association depuis les années 1930. Cf *supra* p. 78.

« Des bruits étranges circulent, par exemple que vous pensez toujours à fabriquer des projectiles⁸⁰, nous avons en main vos lettres de mai et de juin qui abondent dans ce sens, rassurez-nous d'urgence svp. »⁸¹

Cependant, il n'est pas totalement impossible que d'autres productions aient un temps existé, dans la mesure où René Rabaux, dans le cadre du conseil de gérance, souligne lui-même sa bonne volonté à répondre aux attentes des autorités françaises et allemandes :

« Il ne semble pas que l'inculpation⁸² puisse être soutenue puisque, en tant qu'industriel, [je] ne me [suis] à aucun moment dérobé à l'exécution des commandes militaires ou réquisitions de services et, dans le cadre de la collaboration préconisée par le gouvernement français, [je suis] entré en rapport avec des firmes allemandes désireuses de nouer avec nous des relations commerciales. »⁸³

Cette dernière affirmation suggère que, du moins dans les premiers mois de l'Occupation, l'usine a été utilisée par les Allemands à des fins militaires, qui demeurent apparemment très minoritaires et localisées dans le temps.

Ces deux entreprises, Burger et Gaggenau, semblent demeurer tout au long de la guerre les seuls clients « directs » de l'Association : les autres commandes allemandes lui sont apparemment transmises par l'UFACD, après négociation avec son homologue allemand, le VEDEO. Ces commandes représentent pour les entreprises françaises un intérêt certain, en raison de la valeur du mark, mais aussi parce qu'elles garantissent un approvisionnement en matières premières pour lesquelles elles sont prioritaires. Cependant, la présence de clients allemands au sein du carnet de commandes ne suffit pas à protéger entièrement l'entreprise des difficultés liées au rationnement des matières premières, en particulier le combustible et la fonte. En juin 1941, la gérance envisage de fermer provisoirement l'usine en raison du manque de fonte, dont les stocks sont quasiment vides⁸⁴. C'est dans ce contexte que René Rabaux prend la décision, en juillet 1941, de « solliciter le classement [de l'Association] dans les industries prioritaires pour les Allemands »⁸⁵, de façon à obtenir un meilleur approvisionnement. La réponse positive parvient en septembre 1941 : à partir de cette date et jusqu'à la fin de l'occupation, la Société du Familistère est classée *Vorzugsbetrieb* (ou V-Betrieb), entreprise privilégiée dont la production est considérée par les Allemands comme essentielle sur le plan civil. L'Association se voit donc placée sous le contrôle de la *Feldkommandantur* de Laon, à qui elle doit remettre chaque mois un rapport détaillé sur son activité⁸⁶ (heures travaillées, commandes effectuées, chiffre d'affaires...). Ce classement garantit

⁸⁰ C'est-à-dire des grenades, que l'usine avait commencé à fabriquer pendant la Drôle de guerre au service de l'armée française. Cf *supra* p. 78.

⁸¹ ADA, 83 J 1291, Courrier de Marcel Delzard (conseiller de gérance en charge du Familistère) à René Rabaux, 15 juillet 1940.

⁸² René Rabaux a été arrêté quelques heures après avoir été dénoncé comme « saboteur » par une prostituée apparemment mécontente de sa politique municipale.

⁸³ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 25 mars 1941.

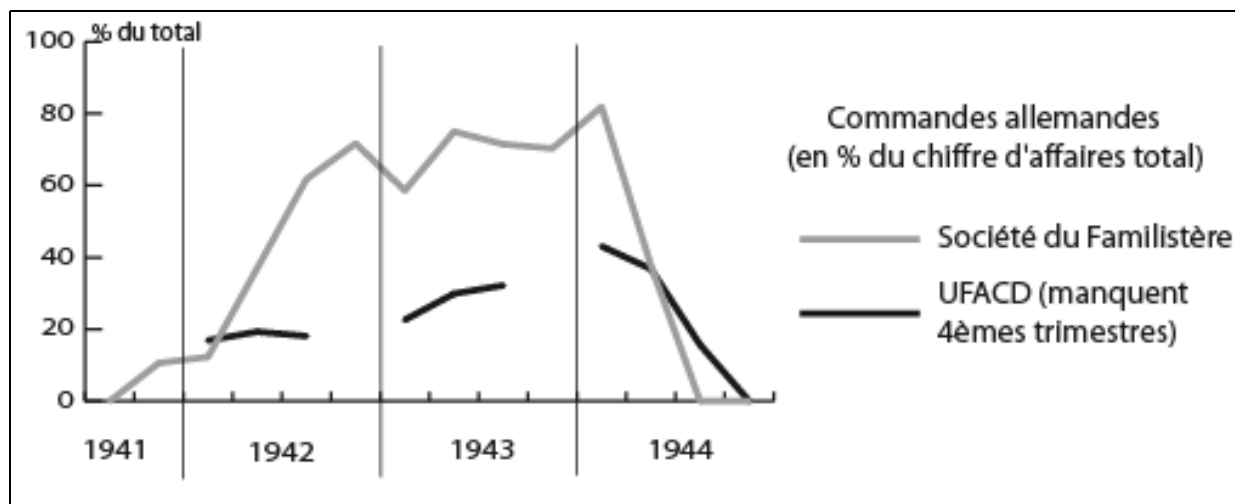
⁸⁴ *Id.*, 13 juin 1941.

⁸⁵ *Id.*, 29 juillet 1941.

⁸⁶ ADA, 83 J 1906, Rapports mensuels (1941-1944). Ce sont ces rapports qui permettent, notamment, de mesurer l'importance prise par les commandes allemandes dans la production totale.

un meilleur approvisionnement en matières premières et en énergie et – du moins en théorie – le maintien de la main-d'œuvre, en échange de la livraison à la clientèle allemande d'au moins la moitié de la production.

De fait, les renseignements fournis par ces rapports mensuels de l'Association aux autorités allemandes nous prouvent qu'effectivement, à partir du second trimestre 1942 et jusqu'en 1944, les commandes allemandes représentent plus de 50% du chiffre d'affaires, pour atteindre plus de 80% au premier trimestre 1944.

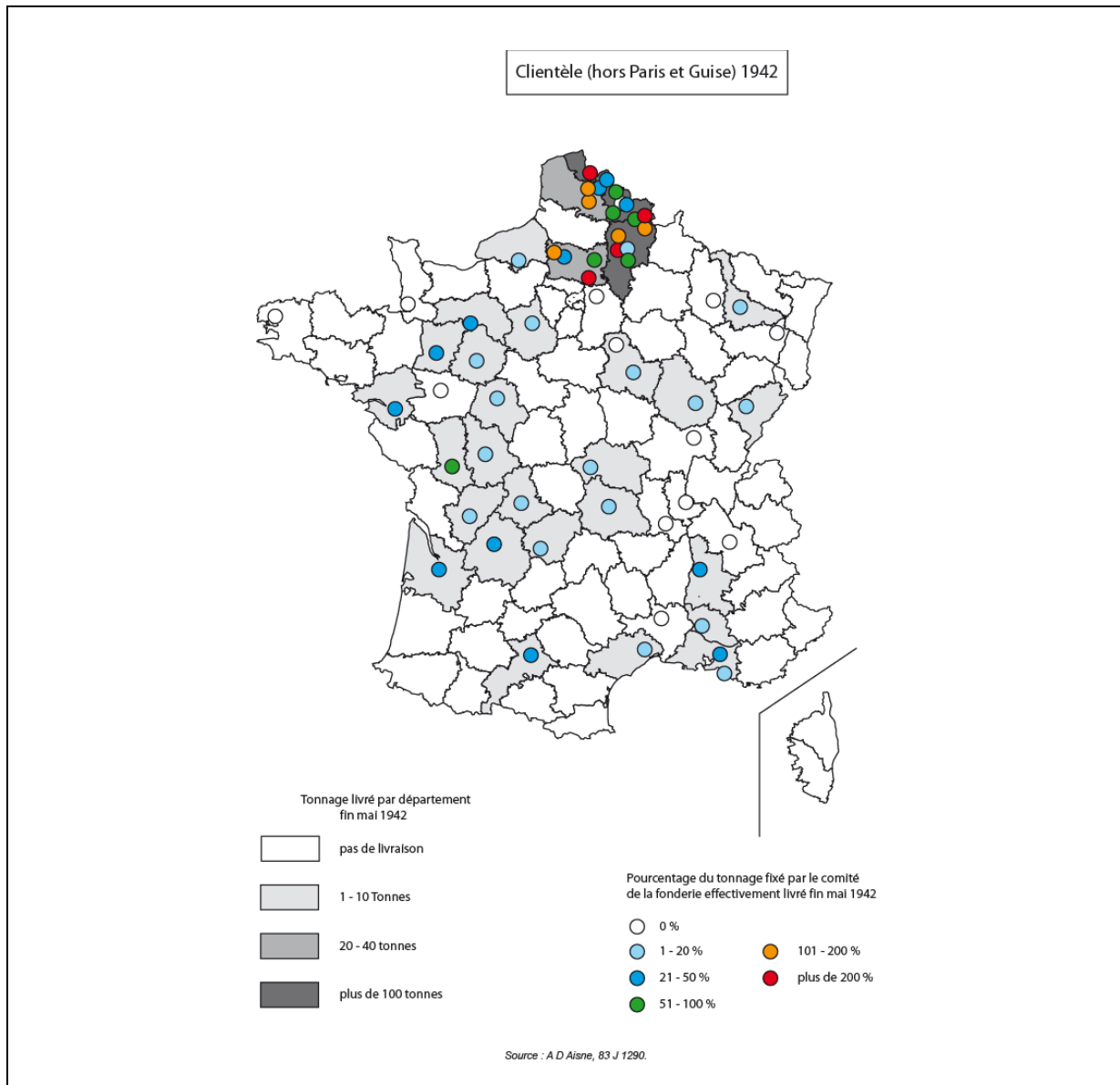


Graphique 14. Part des commandes allemandes dans le chiffre d'affaires (1941-1944)⁸⁷

C'est là le résultat de la pression permanente exercée par les autorités allemandes, qui exigent des fondeurs français 90% de leur production sous peine de fermeture des usines, la protection garantie par le classement « V » n'étant accordée que pour une durée limitée, proportionnelle au volume des commandes allemandes acceptées⁸⁸. Ces exigences des autorités occupantes, conjointes aux difficultés de transport, expliquent la faiblesse des livraisons effectuées pour la clientèle française, à l'exception de celle située à proximité de Guise. Un document, daté de mai 1942, indique en effet pour chaque client français les livraisons effectuées, exprimées en pourcentage du tonnage auquel il aurait eu droit selon le contingentement officiel imposé par le COIF. Cette donnée relative nous a permis d'établir une cartographie des priorités établies par la Société du Familistère, carte qui fait clairement apparaître un fort décalage entre les départements proches de Guise, en particulier le Nord et l'Aisne, et le reste du pays, notamment la zone non occupée.

⁸⁷ Sources: ADA, 83 J 1252, Statistiques de l'UFACD, et ADA, 83 J 1906, déclarations mensuelles des *V-Betriebe*.

⁸⁸ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 13 février 1942.



Carte 2. Clientèle française de la Société du Familistère (1942)

Pour autant, l'acceptation de ces commandes est-elle un cas isolé au sein de la profession, ou correspond-elle au contraire à une réaction de survie communément adoptée par les concurrents du Familistère ? Les archives, qui nous fournissent la part des commandes allemandes dans le total du chiffre d'affaires de l'UFACD, permettent de constater que la priorité accordée par le Familistère aux commandes allemandes est plus forte que pour la moyenne de ses confrères. Cependant, cette comparaison doit être faite avec prudence, dans la mesure où les Allemands eux-mêmes font le choix de concentrer leurs principales commandes sur un nombre restreint de gros producteurs⁸⁹. Cette politique de l'Allemagne entraîne de fait un décalage entre fabricants, la question étant moins de savoir qui accepte les commandes allemandes que de savoir qui en reçoit. En l'absence de données précises concernant les autres fabricants d'appareils de chauffage, nous

⁸⁹ Cf *supra* p. 78.

pouvons constater que, dans l'Aisne, nombre d'entreprises ont adopté des choix semblables : en mars 1941, le préfet de l'Aisne signale que « la plupart des entreprises travaillent pour les besoins exclusifs des autorités allemandes »⁹⁰, tandis que la succursale de la Banque de France du Cateau-Cambrésis indique que les usines axonaises de la SGF « travaillent à 100% pour l'exportation »⁹¹. Malgré la forte priorité accordée aux commandes allemandes, la Société du Familistère ne semble donc pas avoir été une exception dans sa profession ou son département. Cela explique que les Allemands continuent d'appeler régulièrement l'Association à « intensifier les livraisons » : en juin 1943, Rabaux affirme au conseil de gérance son refus de fournir un effort supplémentaire – les livraisons allemandes représentent à cette date 75% de la production – à moins d'y être contraint, afin de « ne pas se couper de la clientèle française »⁹².

De toute évidence, le commerce avec la clientèle allemande s'organise en dehors de toute forme de contrainte, de menace ou d'obligation, même si la crainte d'une fermeture administrative, que Rabaux met régulièrement en avant⁹³, existe bel et bien. Au contraire, René Rabaux établit avec ses deux principaux clients des relations stables, bien que celles-ci ne survivent pas à la fin de la guerre. À plusieurs reprises, et notamment lors des prélèvements de main-d'œuvre au sein de l'usine, l'administrateur-gérant en appelle aux directeurs de Burger et de Gaggenau pour que ceux-ci interviennent en son nom auprès des autorités allemandes, démarches que les représentants de Burger ainsi que Von Blanquet, directeur de Gaggenau, semblent accepter d'effectuer⁹⁴. On est donc très proche, dans tout ceci, de la situation qui amène certaines entreprises allemandes à devenir les « tutrices » de firmes françaises (*Patenfirmen*), notamment dans le secteur de l'automobile, même si la Société du Familistère n'a pas été placée officiellement dans cette situation⁹⁵. De son côté, René Rabaux effectue en octobre 1941 un voyage en Allemagne afin de visiter les usines de ses clients dont il revient enthousiaste, avec un projet de lancement d'une cuisinière électrique construite sur le modèle allemand⁹⁶. À cet échange technologique s'ajoute une profonde admiration pour « l'organisation sociale allemande » et notamment les cantines ouvrières, qu'il décide d'imiter au Familistère en instaurant un foyer des retraités et une cantine pour le personnel. Cependant, les bonnes conditions de vie offertes aux ouvriers des usines allemandes et les relations cordiales établies avec ces clients contribuent, entre autres, à convaincre Rabaux de la nécessité pour les ouvriers de Guise de participer au

⁹⁰ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 17 mars 1941.

⁹¹ Archives de la Banque de France, 106 69 199 311, Rapport mensuel du directeur de la succursale du Cateau-Cambrésis, 2 juillet 1943.

⁹² CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 25 juin 1943.

⁹³ Cf *infra* p. 78.

⁹⁴ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 22 février 1943. Voir également ADA, 83 J 1273, Relations avec l'entreprise Gaggenau (1934-1945).

⁹⁵ C'est le cas de Renault qui est placé sous la tutelle de Daimler-Benz, Peugeot sous celle de Volkswagen ou encore Berliet sous celle de Büssing. Voir Patrick Fridenson, « Les entreprises automobiles sous l'Occupation », in Olivier Dard, Jean-Claude Daumas et François Marcot (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, op. cit., pp. 317-329.

⁹⁶ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 28 octobre 1941.

mouvement de la « Relève », ce qui entraîne au sein du personnel une hostilité extrêmement vive à l'égard de l'administrateur-gérant.

Les réquisitions de main-d'œuvre

Si, en janvier 1945, la commission d'épuration de Vervins se penche sur le cas personnel de René Rabaux, c'est parce qu'au mois de novembre 1944 une pétition, signée par une soixantaine d'ouvriers dont certains associés, a été envoyée aux autorités pour accuser « l'administration du Familistère » et plus particulièrement Rabaux d'avoir « établi les listes » des ouvriers devant partir pour l'Allemagne, les signataires demandant que des mesures soient prises à l'encontre de l'administrateur-gérant⁹⁷. Il s'agit là d'une deuxième démarche qui répond à la décision du comité départemental de la Libération de classer sans suite le dossier Rabaux, après audition de celui-ci : les ouvriers n'acceptent pas ce non-lieu et insistent pour que leur gérant soit poursuivi dans le cadre de l'épuration. Deux accusations sont portées contre lui : avoir exercé des « pressions » sur les ouvriers pour que ceux-ci se portent volontaires pour l'Allemagne⁹⁸ et avoir lui-même dressé les listes des « réquisitionnables » par les autorités allemandes.

Pourquoi de telles accusations ? On sait que la politique allemande en matière de recrutement de la main-d'œuvre française s'est montrée hésitante, tout au long de l'Occupation : valait-il mieux faire travailler les usines françaises pour l'Allemagne ou envoyer la force de travail dans les usines allemandes, au risque d'exposer encore plus celles-ci aux bombardements alliés⁹⁹ ? Dans l'Aisne, la préfecture signale dès l'été 1941 des opérations de débauchage de la main-d'œuvre qualifiée, à qui sont proposés des salaires largement supérieurs à ceux des usines françaises. Mais, à partir du printemps suivant, soit après la nomination de Fritz Sauckel comme « plénipotentiaire général à la main-d'œuvre », on constate une « recrudescence très marquée »¹⁰⁰ de la propagande entreprise par les autorités d'occupation : dans le cadre de ce qu'on a appelé les « actions Sauckel », les autorités allemandes ont choisi de privilégier le recrutement plus ou moins volontaire de main-d'œuvre plutôt que les commandes aux industries françaises. Ce changement de stratégie se traduit par un accord entre Sauckel et le chef du gouvernement Pierre Laval, qui aboutit à l'instauration, en juin 1942, du système de la « Relève », soit la libération de prisonniers de guerre en échange du départ volontaire de travailleurs français. Le mois suivant, René Rabaux est convoqué à Paris, vraisemblablement en compagnie des autres membres de la direction de

⁹⁷ ADA, 7 U 1 / 86, Pétition des ouvriers ayant travaillé en Allemagne et de leurs familles, sd.

⁹⁸ *Id.*, Lettres de dénonciation individuelles, septembre-octobre 1944.

⁹⁹ Bernd Zielinski, « L'exploitation de la main-d'œuvre française par l'Allemagne et la politique de collaboration (1940-1944) », in Bernard Garnier et Jean Quellien (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le III^{ème} Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, Centre de recherches d'histoire quantitative, 2003, pp. 47-65. Voir également Vincent Viet, « La politique de la main-d'œuvre de Vichy », in Olivier Dard, Jean-Claude Daumas et François Marcot (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, op. cit., pp. 103-119.

¹⁰⁰ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 5 mars 1942.

l'UFACD, pour rencontrer Jean Bichelonne, alors secrétaire d'Etat à la Production industrielle¹⁰¹. Celui-ci annonce la probabilité de prochaines réquisitions forcées de personnel, si la Relève se montre insuffisante à satisfaire les besoins allemands, et lui présente la constitution d'une équipe de volontaires comme le seul moyen de protéger son usine contre les prochains prélèvements. De plus, Bichelonne assure qu'il serait possible de rassembler, dans une même localité allemande, les ouvriers volontaires et leurs camarades prisonniers de guerre. Cette promesse est relayée par Pierre Ricard qui présente au comité directeur de l'UFACD le principe de la Relève, en soulignant l'intérêt d'un départ « en équipes » (« moins de dépaysement », « pas de fausse honte »...), et ajoute que ces départs groupés devraient également permettre au chef d'entreprise de désigner les prisonniers de guerre qu'il souhaite voir libérer¹⁰².

René Rabaux semble, en ce mois de juillet 1942, entièrement convaincu par ces arguments et ces promesses : son attitude par la suite, et notamment l'insistance avec laquelle il cherche à diriger ses ouvriers vers l'usine de son client Burger, montre qu'il avait été complètement persuadé par les garanties concernant le lieu d'emploi du personnel. Fort de ces convictions, l'administrateur-gérant va pendant plusieurs mois tout tenter pour convaincre les ouvriers de Guise, notamment les moins qualifiés, de se porter volontaires. Cette propagande prend d'abord la forme d'une affiche dans laquelle il présente les garanties « obtenues » par lui pour les ouvriers désireux de partir et invite ceux-ci à se porter volontaires¹⁰³. Quelques jours plus tard, le gérant organise une réunion de tous les hommes en âge de partir (entre 23 et 48 ans) pour leur expliquer à nouveau le principe de la Relève mais également pour leur décrire les conditions de vie et de salaires dans les usines allemandes¹⁰⁴. Lors de cette même occasion, il leur annonce son intention d'aller lui-même, pour la seconde fois, visiter les usines de la société Burger afin de s'y assurer des conditions d'accueil des travailleurs français, et demande à ce qu'un ouvrier soit désigné pour l'y accompagner. Pourquoi la gérance a-t-elle choisi de s'adresser uniquement à la firme Burger, et pas à son autre principal client, Gaggenau ? En l'absence d'archives, il est difficile d'émettre des hypothèses : la gérance pouvait-elle savoir que la ville de Gaggenau accueillait un camp de concentration¹⁰⁵, ou que la présence d'une usine de véhicules motorisés de Daimler-Benz¹⁰⁶, reconvertie en usine d'armement, rendait les bombardements beaucoup plus probables ? Toujours est-il qu'au retour de ce voyage en Allemagne, fin septembre, Rabaux réunit à nouveau le personnel pour leur faire un compte rendu et leur affirmer que, en dépit de « quelques réserves »

¹⁰¹ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 24 juillet 1942. Sur ce personnage de premier plan sous Vichy, voir Guy Sabin, *Jean Bichelonne : ministre sous l'Occupation, 1942-1944*, Paris, Ed. France-Empire, 1991.

¹⁰² ADA, 83 J 1099, Comité directeur de l'UFACD, 2 juillet 1942.

¹⁰³ ADA, 7 U 1 / 86. L'affiche est reproduite en annexe n° 41.

¹⁰⁴ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 31 juillet 1942.

¹⁰⁵ Kommando (camp annexe) du camp de prisonniers de Schirmeck, situé à quelques kilomètres de celui de Natzwiller-Struthof, en Alsace.

¹⁰⁶ Sur la stratégie de Daimler-Benz pendant la Seconde Guerre mondiale, voir Mark Spoerer, « Motivations, contraintes et marges de manœuvre des entreprises allemandes dans l'emploi des travailleurs forcés pendant la Seconde Guerre mondiale », *Histoire, économie et société*, n° 24/4, 2005, pp. 545-553, et Neil Gregor, *Daimler-Benz im Dritten Reich*, Berlin, Propyläen, 1997.

sur le pain et les dortoirs, les conditions de vie sont « acceptables » et surtout « à l'abri des bombardements » puisque les usines sont situées dans de petites localités¹⁰⁷.

A ces deux réunions organisées par la gérance viennent s'ajouter d'autres interventions en faveur de la Relève : en septembre, c'est le préfet de l'Aisne et le préfet régional qui visitent l'usine pour y fournir « un vigoureux effort de propagande »¹⁰⁸, suivis en octobre par des représentants de la Délégation régionale à la propagande, accompagnés de prisonniers libérés grâce à la Relève¹⁰⁹. La multiplication de ces initiatives montre la déception des autorités publiques, qui ne peuvent que constater les résultats très décevants de la Relève au sein du département. Les raisons avancées pour expliquer cet échec sont diverses : « crainte de bombardements en Allemagne », peur du « qu'en dira-t-on »¹¹⁰... Pour le sous-préfet de Vervins, « il est difficile de parler de « collaboration » à des familles qui, en l'espace de 70 ans, ont connu à trois reprises l'invasion et le pillage »¹¹¹. Même les trains de prisonniers libérés, qui circulent ostensiblement à travers le département, semblent avoir peu d'effets¹¹². Pour le préfet, le problème vient surtout de la peur des ouvriers d'apparaître comme « volontaires » et d'être jugés pour cela. De fait, en mai suivant, les prisonniers de guerre de l'Aisne embauchés dans les usines allemandes reviennent en permission dans leurs foyers dans des trains sur lesquels ils ont écrit à la craie « Nous ne sommes pas des volontaires ! »¹¹³. Pour le préfet, la solution serait de peut-être forcer la main aux « volontaires » :

*« Bon nombre d'ouvriers sérieux ne demanderaient pas mieux que de se voir un peu obligés de partir. Ils pourraient l'être soit par désignation d'office par le patron, à qui on imposerait la constitution d'une équipe, soit par une réquisition à caractère administratif. »*¹¹⁴.

De son côté, Rabaux estime, en tant que maire, qu'étant donné « les sentiments particuliers à la région » de Guise « il ne sera rien obtenu de positif si des contreparties sérieuses ne sont pas données », sur le sort des prisonniers ou les conditions de départ, ce que lui-même s'est efforcé de faire au sein de l'usine¹¹⁵.

Pour l'administrateur-gérant, ces différentes actions ne sont pas une « pression » exercée à l'encontre des ouvriers, mais simplement un effort conséquent d'information : ainsi, à son retour

¹⁰⁷ Il s'agit des villes de Bad Herborn et Schelderhütte (aujourd'hui Niederscheld). CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 22 septembre 1942.

¹⁰⁸ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 septembre 1942. Sur cette question de la propagande en faveur de la Relève, voir notamment Dominique Rossignol, « La propagande et le travail en Allemagne », in Bernard Garnier et Jean Quellien (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich, op. cit.*, pp. 87-106, et de façon plus générale, du même auteur, *Histoire de la propagande en France de 1940 à 1944. L'Utopie Pétain*, Paris, PUF, 1991.

¹⁰⁹ ADA, 11302, Courrier de la Délégation régionale à la Délégation générale à la propagande, 28 septembre 1942.

¹¹⁰ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 septembre 1942.

¹¹¹ ADA, 984 W 116, Rapport mensuel du sous-préfet de Vervins, 24 juin 1943.

¹¹² AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 septembre 1942.

¹¹³ *Id.*, 3 mai 1943.

¹¹⁴ *Id.*, 3 septembre 1942.

¹¹⁵ ADA, 10 603, Courrier de René Rabaux (en tant que maire de Guise) au sous-préfet de Vervins, 16 juillet 1942.

d'Allemagne en septembre 1942, affirme-t-il aux conseillers de gérance que le compte rendu de ce déplacement sera la « dernière étape de ces démarches auxquelles il s'est astreint dans l'intérêt même du personnel »¹¹⁶. Cependant, un témoignage extérieur vient soutenir l'accusation des ouvriers. Lors d'une réunion de la Commission d'information de la Relève, organisée en août 1942, le préfet de l'Aisne évoque la situation du Familistère avec l'inspecteur du travail, nommé Brax, et le délégué régional à l'information et à la propagande, Galloin :

« - M. Brax : Pour ma part, j'approuve la constitution d'équipes comme a fait M. Rabaux.

- M. Galloin : J'ai parlé avec les ouvriers de Guise. Il ne faut pas toujours se servir des mêmes. Dans sa constitution d'équipes, M. Rabaux a fait une classification professionnelle et sociale. [...] J'estime que M. l'inspecteur du travail doit faire en sorte que des erreurs ne soient pas commises dans ces désignations du personnel.

- Le préfet : Mais ces travailleurs sont des volontaires.

- M. Galloin : Il y a une certaine pression de la part de M. Rabaux. »¹¹⁷

Ce témoignage apparaît d'autant plus important qu'il émane de personnes qui, par leurs fonctions, doivent se montrer favorables à la Relève et au départ des ouvriers en Allemagne. Cependant, s'il apparaît effectivement que René Rabaux a fait davantage qu'« informer » les ouvriers du principe de la Relève, on ne peut pour autant le considérer comme responsable du départ forcé de certains d'entre eux.

En effet, face à cette réticence de la main-d'œuvre, les autorités allemandes décident de prendre en charge le recrutement des « volontaires » et de convoquer nominalelement les ouvriers à une réunion au cours de laquelle ils se voient contraints de signer un contrat. Un tel événement se produit au Familistère le 8, puis le 23 octobre 1942 : à chaque fois, plusieurs dizaines d'ouvriers sont convoqués de façon nominative par une commission allemande afin de leur faire signer un contrat de travailleur volontaire pour trois firmes allemandes situées à Berlin, Munich et Essen (chez Krupp, comme des milliers d'autres Français¹¹⁸). Ceux qui refusent de signer ne sont pas directement sanctionnés mais reçoivent dans les jours qui suivent un ordre individuel de départ pour l'Allemagne¹¹⁹. L'opération se serait déroulée en dehors de tout contrôle des autorités françaises, et en particulier de l'Inspection du travail : René Rabaux proteste donc auprès de la préfecture régionale¹²⁰ qui, de son côté, refuse de laisser la gendarmerie participer aux « mesures

¹¹⁶ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 22 septembre 1942.

¹¹⁷ ADA, 11 302, Réunion de la Commission d'information de la Relève, 25 août 1942.

¹¹⁸ L'usine Krupp à Essen compte, au 1^{er} juillet 1942, 8 131 travailleurs étrangers, dont 1 191 Français (1 096 comme prisonniers de guerre et 95 comme travailleurs civils). Voir Werner Abelshauser, « Rüstungsschmiede der Nation ? Der Kruppkonzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951 », in Lothar Gall (dir.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin, Siedler, 2002, pp. 402-403, et Françoise Berger, « L'exploitation de la main-d'œuvre française dans l'industrie sidérurgique allemande pendant la Seconde Guerre mondiale », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 50/3, 2003/3, pp. 148-181.

¹¹⁹ Lettre-type présentée en annexe n° 40.

¹²⁰ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 13 octobre 1942.

de contrainte »¹²¹ et cherche à obtenir de la *Feldkommandantur* qu'elle laisse les pouvoirs publics se charger du recrutement¹²².

Pourquoi certains ouvriers ont-ils rendu René Rabaux responsable de leur désignation ? Deux éléments entrent en ligne de compte : d'une part, la loi sur « l'utilisation et l'orientation de la main-d'œuvre » du 4 septembre 1942 rend les municipalités responsables du recensement des hommes ayant de 18 à 25 ans et susceptibles d'être réquisitionnés pour « tout travail que le gouvernement jugera utile dans l'intérêt supérieur de la Nation ». Dans le cadre de ce recensement, ce sont les chefs d'entreprise qui sont chargés de transmettre aux mairies les listes de leur personnel. À titre de maire et de gérant d'entreprise, René Rabaux est donc doublement considéré comme le rédacteur des listes d'ouvriers susceptibles de partir pour l'Allemagne. De plus, dans son affiche du 29 juillet appelant les ouvriers à se porter volontaires pour la Relève, René Rabaux affirme explicitement :

« Nous avons, pour nous-mêmes, établi un classement qui, si le gouvernement en arrivait à des désignations d'office, représenterait l'ordre de ces désignations. Chacun d'entre vous sera donc en mesure d'évaluer les chances qui peuvent lui rester d'échapper finalement au départ. »¹²³

Ces listes établies par Rabaux n'ont apparemment pas été transmises aux autorités allemandes qui agissent de leur propre chef et en fonction de leurs propres besoins. Cependant, il n'est pas surprenant que les ouvriers qui reçoivent une convocation personnelle deux mois après avoir lu une telle affirmation en aient conclu que le gérant les avait désignés.

En réalité, celui-ci, comme la quasi-totalité des patrons français¹²⁴, indépendamment de leurs choix en matière de collaboration, multiplie les efforts pour tenter de limiter autant que possible les prélèvements de main-d'œuvre. À la suite des deux opérations de recrutement d'octobre, il s'engage à constituer une équipe de véritables volontaires, ce qui lui permet de suspendre provisoirement les réquisitions. Mais, en février 1943, il est convoqué par la *Feldkommandantur* de Laon qui lui annonce son intention de réquisitionner 200 ouvriers, sur les 800 que compte encore l'usine¹²⁵, dans le cadre du service du travail obligatoire (STO) qui vient d'être instauré par la loi du 16 février. Aucune de ses démarches n'ayant abouti, René Rabaux demande alors à ses principaux clients, Burger et Gaggenau, d'intervenir en faveur de son personnel, soit pour les protéger des réquisitions soit, dans le pire des cas, pour que les ouvriers soient dirigés chez eux. En réalité, lorsque la commission allemande se présente à l'usine, c'est pour convoquer une soixantaine d'ouvriers, dont une vingtaine ne se présente pas. Quelques jours

¹²¹ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 novembre 1942.

¹²² ADA, 11 302, Courrier de la *Feldkommandantur* de Laon au préfet régional, 27 octobre 1942.

¹²³ L'affiche est reproduite dans son intégralité en annexe n° 41. Le passage souligné l'est déjà sur le document original.

¹²⁴ Jean-Pierre Daviet, « Le grand patronat et le travail pour l'Allemagne », in Bernard Garnier et Jean Quellien (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, op. cit., pp. 465-478.

¹²⁵ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 22 février 1943.

plus tard, Von Blanquet, directeur de Gaggenau, écrit à Rabaux pour l'informer qu'il a été décidé par la Direction générale de la main-d'œuvre, à Paris, que la Société du Familistère, comme quelques autres fabricants de cuisinières, serait désormais épargnée : la vingtaine de réfractaires peut donc reprendre le travail¹²⁶. De fait, le personnel de l'usine de Guise n'est plus jamais, jusqu'à la Libération, menacé de départs pour l'Allemagne. René Rabaux, à plusieurs reprises, affirme au conseil de gérance avoir à nouveau personnellement « obtenu » la protection de la main-d'œuvre, mais c'est avant tout la politique allemande qui a, une nouvelle fois, changé : après l'échec des différentes « actions Sauckel », l'Allemagne se décide à privilégier les commandes à l'industrie française plutôt que les prélèvements de main-d'œuvre. L'accord Speer-Bichelonne, signé en septembre 1943, crée une nouvelle classe d'entreprises prioritaires, les « *S-Betriebe* », définitivement assurées de conserver leur personnel. Si la Société du Familistère n'apparaît que sur les listes des entreprises classées dans la catégorie « V », il semble qu'elle ait néanmoins profité de ce changement de stratégie allemande : la protection contre les réquisitions était en effet accordée aux entreprises « S », mais pouvait également être étendue à toute société participant à un programme de fabrication jugé indispensable pour l'approvisionnement de la population civile allemande¹²⁷.

En affichant sa conviction de la nécessité de départs volontaires pour l'Allemagne et en se disant prêt, si besoin, à désigner lui-même ces volontaires, René Rabaux a créé de lui-même les éléments de suspicion qui aboutissent à l'enquête menée à la Libération. Les ouvriers envoyés en Allemagne en reviennent avec le sentiment d'avoir été inutilement sacrifiés alors que d'autres étaient protégés, et expriment ce sentiment par une violente hostilité à l'égard de l'administrateur-gérant, lui reprochant pêle-mêle ses sympathies pétainistes, son commerce avec les Allemands et son attitude face à la Relève. Cette hostilité est d'autant plus forte que nombre d'ouvriers, poussés par un rejet viscéral de l'occupant allemand, ont de leur côté multiplié les gestes de résistance plus ou moins symbolique.

Familistère et Résistance

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau de la résistance dans l'Aisne ou dans la région de Guise en général, tableau pour lequel les archives tout comme la bibliographie restent relativement minces¹²⁸, mais bien de se demander dans quelle mesure la ville de Guise, et en

¹²⁶ ADA 83 J 1273, Courrier de Von Blanquet à René Rabaux, 19 mars 1943.

¹²⁷ Arne Radtke-Delacor, « Produire pour le Reich. Les commandes allemandes à l'industrie française (1940-1944) », article cité, p.114.

¹²⁸ Maurice Berthiault, *La résistance dans le département de l'Aisne : cartes*, Comité d'histoire de la Seconde Guerre mondiale, non publié, 1970 ; Marie-France Pitois-Dehu, *L'Aisne dans la Seconde guerre mondiale*, Le Coteau, Horvath, Coll. « La vie quotidienne sous l'Occupation », 1986 ; Didier Hennequin, *La résistance de l'Aisne pendant la Seconde Guerre mondiale*, Maîtrise d'histoire, Maurice Vaïsse dir., Université de Reims, 1993 ; Xavier Hermant, *Implantation de la résistance dans l'Aisne, 1940-1944*, Mémoire de maîtrise, Annette Becker (dir.), Université Lille III, 1997 ; Jean-Claude Bernatets, *Approche critique de l'histoire des résistants et de la résistance dans le département de l'Aisne*, Mémoire de maîtrise d'histoire, Claire Andrieu et Denis Peschanski dir., Université Paris I, 2005.

particulier le personnel de l'usine Godin, ont pu être concernés, voire touchés, par la résistance intérieure¹²⁹.

Au sein de la ville même, la « germanophobie » farouche des habitants, régulièrement soulignée par les autorités françaises, s'exprime moins par des gestes de lutte clandestine que par des transgressions plus ou moins symboliques. La population saisit, chaque fois que possible, les occasions de manifester son sentiment patriotique. Ainsi, en octobre 1941, des cérémonies de réinhumation de victimes de guerre sont organisées dans plusieurs communes possédant un cimetière militaire. La préfecture de l'Aisne souligne que celle qui se tient à Guise – décrite comme « ville réputée rouge » – en octobre 1941 soulève une « émotion générale » due autant à la commémoration des victimes qu'à l'autorisation exceptionnellement accordée par la *Felkommandantur* de Laon de faire jouer *La Marseillaise*¹³⁰. En 1943, alors que la BBC a diffusé des consignes appelant les Français à célébrer le 14 juillet, deux communes de l'Aisne répondent à cet appel : Tergnier et Guise. Durant la soirée, un groupe de jeunes gens évidemment non identifiés s'est rendu au monument de Camille Desmoulins – lieu central des festivités officielles d'avant-guerre – attirant avec eux une foule d'habitants qui entonnent à nouveau l'hymne républicain¹³¹. Brève et qualifiée de « spontanée », cette manifestation n'entraîne pas d'arrestations¹³². Plus qu'une simple démonstration patriotique, cette manifestation, renouvelée l'année suivante¹³³, est surtout une réponse au conflit qui déchire en ce mois de juillet le conseil municipal de Guise. Fin juin, le curé-doyen de la ville, Charles Lefebvre, nommé au conseil municipal par René Rabaux, a organisé une procession religieuse en faveur de la paix qui provoque l'indignation des membres ouvriers du conseil municipal – tous employés à l'usine Godin et tous anciens membres de la SFIO – en raison des propos tenus par le curé et son vicaire. Ce dernier aurait en effet attaqué verbalement l'école laïque de la ville (dont le directeur, Pettgen, est maire depuis la démission de René Rabaux), tandis que le doyen aurait, au nom de « l'autorité des chefs », exhorté « les fidèles à l'obéissance envers le maréchal Pétain »¹³⁴. Les trois conseillers municipaux ouvriers réagissent en donnant leur démission, poussés en cela par « leurs camarades de travail qui mettent en doute la laïcité de leurs sentiments » et n'acceptent de reprendre leur place – garante de l'esprit de « collaboration sociale » au sein du conseil – qu'à la

¹²⁹ Voir, parmi la bibliographie très importante sur le sujet, Jean-François Muracciole, *Histoire de la Résistance*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1993 ; Antoine Prost, *La Résistance, une histoire sociale*, Paris, Ed. ouvrières, 1997 ; Laurent Douzou, *La Résistance, une histoire périlleuse. Essai d'historiographie*, Paris, Seuil, 2005 ; François Marcot (dir.), *Dictionnaire historique de la Résistance : Résistance intérieure et France libre*, Paris, Robert Laffont, 2006.

¹³⁰ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 4 octobre 1941.

¹³¹ ADA, 984 W 116, Rapport du sous-préfet de Vervins, 24 juillet 1943.

¹³² AN, F 1c III / 1204, Rapport mensuel du préfet régional, août 1943.

¹³³ ADA, 10 603, Courrier du maire de Guise au sous-préfet de Vervins, 17 juillet 1944.

¹³⁴ AM de Guise, 1 D 27, Séance du conseil municipal du 8 juillet 1943.

condition que la municipalité vote l'interdiction de toute manifestation à caractère politique ou religieux jusqu'à la fin de la guerre¹³⁵.

La faible portée de ces manifestations symboliques ne doit pas dissimuler le fait que Guise et l'ensemble du nord du département sont des zones d'active résistance qui « attirent de façon constante l'attention des autorités françaises et occupantes », celles-ci considérant en particulier Guise et Hirson comme « deux centres nerveux [où] l'ordre public est susceptible d'être troublé à chaque instant »¹³⁶. À la Libération, les résistants de la région de Guise se revendiquent de trois groupements différents, tous rassemblés au sein des Forces françaises de l'intérieur (FFI) : les Francs-tireurs partisans (FTP), d'obédience communiste, l'Organisation civile et militaire (OCM) qui rassemble des personnalités plutôt conservatrices et une minorité croissante d'anciens militants socialistes, et enfin l'Organisation de la résistance de l'armée (ORA), mouvement créé à l'initiative d'officiers, majoritairement implanté dans la zone sud. Le mouvement « Libération-Nord » est également présent dans l'Aisne, notamment grâce à l'action du député socialiste Elie Bloncourt, mais il est surtout implanté dans le sud du département¹³⁷. Le premier acte de « sabotage » signalé par les autorités françaises date de mai 1942 et concerne des lignes téléphoniques coupées à quelques kilomètres au nord de Saint-Quentin. C'est vers la fin de l'année 1943 que les archives de la préfecture de l'Aisne soulignent une nette augmentation des actes de sabotages qui visent en priorité les infrastructures (voies ferrées, écluses) ou les récoltes, qui subissent régulièrement des incendies volontaires. En novembre 1943, le préfet de l'Aisne déclare dans son rapport mensuel que les activités subversives de toutes sortes se concentrent sur la partie nord du département, entre Hirson et Bohain¹³⁸. Guise se trouve par conséquent au cœur de cette zone particulièrement active dans la résistance : en avril 1944, un groupe de résistants attaque les deux garages situés en centre-ville afin de voler les réserves d'essence et incendie les deux bâtiments¹³⁹. Comme dans le reste du territoire français, cette recrudescence de l'activité « terroriste » est liée à l'instauration du STO qui augmente les rangs des résistants du nombre des réfractaires, estimés dans l'Aisne à plus de 3 000 hommes¹⁴⁰.

Dans le même temps, l'activité résistante se traduit par des distributions de tracts, dont plusieurs sont signalées à Guise même et sont systématiquement attribuées au parti communiste, dont les anciens membres font l'objet d'une surveillance constante tout au long de l'Occupation. Les militants de Guise, connus depuis longtemps des autorités, sont ainsi régulièrement épiés ou surveillés par des policiers ou par des voisins désireux de participer à la répression. Quant aux autorités allemandes, elles ont notamment en octobre 1941 ordonné une perquisition de la ville à

¹³⁵ ADA, 10 603, Courrier du maire de Guise au sous-préfet de Vervins, 22 juillet 1943.

¹³⁶ ADA, 984 W 116, Rapport du sous-préfet de Vervins, 24 août 1943.

¹³⁷ Alya Aglan, *La Résistance sacrifiée. Le mouvement « Libération-Nord »*, Flammarion, 1999.

¹³⁸ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 novembre 1943.

¹³⁹ ADA, 10 603, Rapport du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 20 avril 1944.

¹⁴⁰ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 juillet 1943.

la recherche de preuves d'activités communistes, ces recherches s'exerçant uniquement sur les bâtiments du Familistère, malgré les protestations de René Rabaux qui n'hésite pas à affirmer que les Familistériens « n'ont jamais été communistes »¹⁴¹. Cette surveillance particulière du Familistère et de son usine n'est cependant pas injustifiée, dans la mesure où les autorités françaises comme allemandes sont conscientes de la « germanophobie » ressentie par les ouvriers, régulièrement décrits par la préfecture comme beaucoup plus hostiles à la collaboration que les élites locales¹⁴².

Pour autant, a-t-il existé une résistance propre à l'usine Godin ? Des tracts retrouvés sur le sol d'un atelier en février 1944 le suggèrent¹⁴³ : manuscrits et visiblement rédigés en petite quantité, ces tracts évoquent des revendications sociales internes à l'usine (distribution de lait aux ouvriers de l'émaillage, attribution d'une carte d'alimentation de catégorie « T », plus avantageuse...) et notamment des augmentations de salaires. Mais l'un des tracts appelle également les ouvriers à refuser le travail supplémentaire au service des Allemands, vraisemblablement en freinant le rythme de la production. Enfin, le dernier document évoque l'existence d'un « Comité d'unité syndicale et d'action » au sein de l'usine : or, il s'agit là du nom donné au syndicat clandestin reconstitué par les anciens militants de la CGT dans les mines du Nord-Pas-de-Calais, à l'origine de la grève générale de juin 1941¹⁴⁴. Il semblerait donc qu'une organisation syndicale secrète se soit reconstituée au sein de l'usine, même s'il nous est impossible de mesurer son importance ou l'efficacité de son action.

En 1941, René Rabaux invite fermement les ouvriers à ne commettre aucun acte de résistance susceptible d'attirer sur l'entreprise les foudres de l'occupant :

*« Je ne crains pas de vous dire aujourd'hui que tout acte d'hostilité envers les occupants, même si vous n'y attachiez qu'un caractère de taquinerie – le Français est, n'est-ce-pas, frondeur par nature – [...] serait susceptible d'avoir pour l'Association et plus directement pour vous-mêmes des résultats désastreux. [...] Toute tentative de freinage ou même de laisser-aller dans la production serait susceptible de retourner la situation. »*¹⁴⁵

Cet avertissement est-il une réaction à un freinage de la production par les ouvriers ou faut-il y voir une simple mise en garde générale ? Il est difficile de mesurer le phénomène : la productivité ouvrière diminue sensiblement en 1942 et 1943, mais augmente lors de l'exercice 1943-1944, alors que les commandes allemandes représentent près de 80% du chiffre d'affaires. Le manque de matières premières ou les restrictions en énergie peuvent également expliquer ce ralentissement, d'autant plus qu'aucune archive ne signale de mécontentement de la clientèle lié à

¹⁴¹ ADA, 10 603, Courrier de René Rabaux (en tant que maire de Guise) au sous-préfet de Vervins, 31 octobre 1941.

¹⁴² AN, F 1c III/ 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 30 mai 1941.

¹⁴³ Tracts reproduits en annexes n° 42.

¹⁴⁴ Etienne Dejonghe, « Chronique de la grève des mineurs du Nord/Pas-de-Calais (27 mai-6 juin 1941) », *Revue du Nord*, n° 273, avril-juin 1987, pp. 323-345.

¹⁴⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 novembre 1941.

des retards ou à des défauts de la production, symptômes dans d'autres industries de la résistance du personnel aux exigences allemandes¹⁴⁶.

Si les tracts retrouvés en 1944 sont révélateurs d'une désapprobation par les ouvriers du principe de la collaboration, fût-elle seulement économique, ils sont aussi des indicateurs de l'engagement dans la résistance d'une partie du personnel. À la Libération, on retrouve de nombreux ouvriers dans les rangs des résistants – le chef de la section locale des FFI, Henri Braconnier, est ajusteur-mécanicien – ainsi que dans la liste des personnes arrêtées, fusillées ou déportées par les Allemands. La fin de l'occupation de Guise, libérée le 3 septembre par les troupes américaines, marque donc pour l'Association du Familistère à la fois une libération et, pour certains de ses membres, une victoire. Toutefois, cette participation ouvrière à la résistance et à la Libération rend d'autant plus difficile la position de René Rabaux qui, de son côté, avait à plusieurs reprises dénoncé les risques qu'entraînerait « le geste hostile de quelques exaltés »¹⁴⁷, invitant les ouvriers à ne considérer le commerce avec les Allemands que comme une « nécessité » imposée par les circonstances. Pour lui, il ne s'agissait pas tant de patriotisme que de responsabilité sociale vis-à-vis de l'entreprise et de son personnel, qui justifiait un certain nombre de choix difficiles : face aux accusations émises contre lui par une partie de la population et des ouvriers, le gérant se défend en reprenant à son compte le mythe du « double jeu », affirmant avoir eu comme unique but la défense de l'Association et de son personnel, tout en ayant en réalité clandestinement résisté aux exigences allemandes.

C. Surmonter les divisions

Le temps des rancœurs

Les mois qui suivent la Libération sont marqués par des manifestations d'hostilité extrêmement virulentes à l'encontre de René Rabaux. Début octobre, le comité départemental de la Libération est saisi du cas de l'administrateur-gérant et décide de classer l'affaire. À la suite de cette décision, un second dossier est remis à la commission d'épuration de Vervins en novembre 1944 : c'est dans ce dossier que l'on trouve la pétition signée par une soixantaine d'ouvriers envoyés travailler en Allemagne qui dénoncent les « pressions » exercées contre eux par René Rabaux¹⁴⁸. La commission d'épuration, composée de membres des FFI dont aucun n'a de liens avec le Familistère, décide elle aussi de classer l'affaire, convaincue par les arguments avancés par l'administrateur-gérant¹⁴⁹. Cependant, cette décision ne met pas un terme à l'agressivité des détracteurs de Rabaux, loin de là. Ceux-ci sont, dans leur majorité, des ouvriers de retour

¹⁴⁶ *Id.*

¹⁴⁷ *Id.*, 23 octobre 1942.

¹⁴⁸ ADA, 7 U 1 / 86, Pétition des ouvriers ayant travaillé en Allemagne et de leurs familles, sd.

¹⁴⁹ Cf *infra* p. 78.

d'Allemagne qui souhaitent prendre leur revanche contre celui qu'ils désignent comme le responsable de leur départ et qui soulignent par leur attitude le caractère non volontaire de leur engagement outre-Rhin. Ils sont soutenus par les militants communistes qui se montrent les plus hostiles, exprimant une profonde antipathie personnelle dans les deux journaux locaux, *La Liberté de l'Aisne*, qui remplace *L'Exploité*, et *L'Avenir de Guise*, ancien journal de tendance radicale repris à la Libération par Lucien Hardouin, ancien FTP, président du Front national et commandant de la Garde civique républicaine de Guise. Pendant plusieurs mois, ces deux périodiques multiplient les attaques personnelles contre René Rabaux, que *La Liberté de l'Aisne* surnomme « l'*arbeitführer* » :

« L'arbeitführer Rabaux n'est pas encore condamné, il a même défilé le jour des morts de la résistance, et les parents de ceux qui sont morts en se mettant à l'abri de ses menées n'ont pas osé l'expulser car ils craignent pour leur droit au travail. En protestation, plus de mille patriotes ont manifesté en criant « démission » sous ses fenêtres et sous celles des vendus qui le protègent. [...] Le calme et la dignité ont été les qualités de leur manifestation, car les quelques paires de claques que les joues de l'arbeitführer ont encaissées le jour de l'arrivée des Américains ne sont pas une punition suffisante pour ses menées antifrancaises. »¹⁵⁰

L'extrait ci-dessus est caractéristique du ton employé par le journal, ainsi que des accusations qui sont portées à l'encontre de l'administrateur-gérant et qui poursuivent celui-ci pendant une très longue période. Ainsi, au cours de la nuit du 15 avril 1945, soit quatre mois après le refus de la commission d'épuration de poursuivre Rabaux, des inscriptions au goudron et des croix gammées sont retrouvées en plusieurs endroits de la ville, marquant les habitations des individus « habituellement taxés de collaboration par l'opinion publique »¹⁵¹ : sur une des annexes de l'usine est écrit « Rabaux, vendeur d'hommes ». Si de telles manifestations publiques d'hostilité disparaissent progressivement, *La Liberté de l'Aisne* persiste longtemps dans ses accusations : en juillet 1951, le journal proteste violemment contre la remise de la Légion d'honneur au gérant du Familistère, rappelant encore qu'il « s'accommodait fort bien de l'Occupation », qu'il « ne cachait pas son admiration pour le régime de Pétain » et qu'il « avait lui-même désigné les ouvriers pour aller travailler à Essen »¹⁵².

Pourquoi une telle hostilité personnelle des communistes de Guise ? D'autres personnalités de la ville – l'industriel Dezaux, le curé-doyen – sont elles aussi taxées de collaboration par l'opinion publique, sans faire l'objet d'une telle campagne de presse. Pour le comprendre, il faut savoir que les communistes n'accusent pas uniquement Rabaux de collusion avec l'ennemi, mais aussi (surtout ?) d'avoir participé à la répression exercée contre eux par les autorités françaises et allemandes. L'anticommunisme de René Rabaux ne fait aucun doute, et il est vrai que les

¹⁵⁰ *La Liberté de l'Aisne*, 9 décembre 1944.

¹⁵¹ ADA, 970 W 15, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 16 avril 1945.

¹⁵² *La Liberté de l'Aisne*, 14 juillet 1951.

responsabilités qui lui sont confiées au cours de l'Occupation sont pour lui une occasion de manifester ses sentiments par des gestes plus ou moins symboliques. Ainsi, en avril 1941, le conseil municipal qu'il préside prend la décision d'annuler la nomenclature des espaces publics décidée par l'ancienne municipalité, à savoir l'avenue Francisco Ferrer, la rue Salengro et le square Lénine : le square reprend son ancien nom de « Jeu de paume », la rue redevient Saint-Médard (saint patron de la ville) et l'avenue prend le nom d'Alfred Chollet, qui fut maire au cours de la Première Guerre mondiale. Autre action symbolique : les « causeries morales » organisées par Rabaux afin d'encadrer la jeunesse ont pour objectif, d'après Rabaux lui-même, « le redressement moral d'une jeunesse qui, avant la guerre, était fortement atteinte par le virus communiste »¹⁵³. À l'instar du groupe d'Eclaireurs de France qu'il avait créé douze ans plus tôt, il s'agit bien de contrer, par une propagande visant spécifiquement la jeunesse, l'influence jugée « néfaste » du parti communiste. Cette initiative répond par ailleurs aux attentes des autorités départementales qui regrettent que la jeunesse ne soit pas l'objet d'une plus grande attention¹⁵⁴.

Cependant, ce sont des accusations bien plus graves qui sont portées contre l'administrateur-gérant, puisque *La Liberté de l'Aisne* affirme que René Rabaux aurait dénoncé deux employés municipaux communistes comme individus dangereux, ce qui aurait conduit à leur maintien en détention¹⁵⁵. En réalité, d'après le témoignage de Rabaux, il ne s'agissait pas d'une dénonciation, mais d'un refus de les réembaucher à la mairie, justifié par leur attitude sous l'ancienne municipalité et par l'absence d'emploi disponible¹⁵⁶. Au-delà de cet événement précis, pour lequel nous ne disposons d'aucune information objective, il semble que Rabaux ait effectivement participé à une surveillance, non pas des seuls communistes, mais de tout geste ou individu pouvant apparaître comme une menace pour l'ordre public. Les Renseignements généraux en sont persuadés et affirment, en février 1944, que les « militants et sympathisants de l'ex-parti communiste sont surveillés discrètement et étroitement par la gendarmerie, la police municipale et les dirigeants de l'usine Godin »¹⁵⁷. En février 1940, déjà, René Rabaux avait été interrogé par la police française dans le cadre d'une enquête sur d'éventuelles menées « défaitistes » de la part des anciens communistes : à cette occasion, le gérant indique aux autorités les noms d'hommes et de femmes qu'il soupçonne de propagande antimilitaire. Parmi ces noms, l'un est Alphonse Bray, un Familistérien, tandis que l'épouse d'un ouvrier, Victor Canfin, est également citée. Cependant, lorsqu'en mars 1940 les autorités françaises décident de procéder à des arrestations préventives, les quatre militants communistes internés au camp de Plainval (Oise) ne sont pas ceux désignés par Rabaux. Parmi eux, se trouve néanmoins André Patat, un des plus fervents communistes du Familistère, délégué du personnel pour l'atelier de

¹⁵³ AM de Guise, 2 D 56, Courrier de René Rabaux (en tant que maire de Guise) au sous-préfet de Vervins, 22 décembre 1942.

¹⁵⁴ AN, F 1c III / 1135, Rapport mensuel du préfet de l'Aisne, 3 novembre 1941.

¹⁵⁵ *La Liberté de l'Aisne*, 10 mars 1945.

¹⁵⁶ *Id.*, Réponse de René Rabaux à l'article précédent, 9 juin 1945.

¹⁵⁷ ADA, 11 277, Courrier d'un inspecteur des Renseignements généraux au commissaire principal de Laon, 5 février 1944.

montage, qui est arrêté non seulement pour son passé militant – il a été le secrétaire de l'union locale de la CGTU – mais aussi pour les positions pacifistes qu'il a adoptées au cours de la Drôle de guerre, refusant de participer gratuitement à la préparation de la défense passive de l'usine, ou s'opposant à une collecte d'argent à destination des ouvriers mobilisés. René Rabaux ne peut en rien être considéré comme responsable de cette arrestation, étant donné le lourd dossier que la police locale a constitué à propos de Patat depuis les années 1920. Cependant, il semble que, de façon générale, l'affirmation des Renseignements généraux soit justifiée et que l'administrateur-gérant ait effectivement signalé aux autorités françaises certains événements qui lui paraissaient dignes de l'être : c'est lui, en tout cas, qui remet à la police les tracts signés du « comité d'unité syndicale et d'action » retrouvés dans l'usine. Dans le même ordre d'idées, Rabaux écrit en 1940 à l'inspecteur d'académie afin de lui signaler l'attitude de trois jeunes gens (entre 16 et 20 ans) qui refusent d'assister aux séances de « causeries morales » que lui-même, en tant que maire, et son adjoint Pettgen (le directeur d'école) organisent pour encadrer les jeunes et lutter contre le « virus » communiste. Rabaux précise que cette lettre n'a pas pour but de demander des « sanctions », mais « d'informer sur le mauvais exemple » ainsi donné¹⁵⁸. Malgré son jeune âge, l'un des jeunes gens cités, Claude Alluchon, est à la Libération adjudant dans la section locale des FFI¹⁵⁹.

Néanmoins, si ces différents documents nous donnent un aperçu des rapports qui existent entre les forces de police françaises et René Rabaux, aucun ne justifie le portrait dessiné par *La Liberté de l'Aisne*, qui dépeint Rabaux en dénonciateur et fervent collaborateur. L'administrateur-gérant reçoit d'ailleurs le soutien de nombreux habitants de Guise, dont certains ouvriers de l'usine, et même d'anciens résistants. Au cours de l'enquête menée à son propos par la commission d'épuration de Vervins, Rabaux est ainsi défendu par les membres du conseil municipal, et notamment par les trois conseillers ouvriers, dont André Gauchet, mais aussi par les anciens résistants Henri Braconnier et Emile Ribaux, respectivement lieutenant et adjudant des FFI¹⁶⁰. Parmi eux, plusieurs témoignent des démarches entreprises par Rabaux qui, au lendemain de leur arrestation, usa de son influence pour les faire libérer. Les archives de la mairie révèlent que Rabaux apporta également son soutien à Lucien Depreux¹⁶¹, arrêté en octobre 1942, malheureusement sans succès¹⁶². L'usine elle-même est donc divisée entre les soutiens et les détracteurs du gérant, ce qui menace la cohésion de l'Association voire de la communauté dans son ensemble : lorsqu'en septembre 1945 le Familistère organise pour la première fois depuis 1939 une Fête de l'enfance, qui pour l'occasion fait également office de Fête du travail, cette

¹⁵⁸ AM de Guise, 2 D 56, Courrier de René Rabaux (en tant que maire de Guise) à l'inspecteur d'académie, 15 novembre 1940.

¹⁵⁹ ADA, J 1435, Tableau des forces FFI de l'Aisne à la Libération, sd.

¹⁶⁰ ADA, 7 U 1 / 86.

¹⁶¹ Ouvrier de l'atelier de menuiserie de l'usine, Lucien Depreux est militant communiste, délégué du personnel, élu au conseil municipal de Guise en 1929 et 1935, puis au conseil général en 1937. Arrêté pour détention d'armes, il est déporté au camp de Buchenwald et décède en avril 1944. Une rue de la ville porte son nom.

¹⁶² AM de Guise, 2 D 56, Courrier de René Rabaux (en tant que maire de Guise) au sous-préfet de Vervins, 9 décembre 1942.

initiative fait l'objet d'une vive attaque de la part de *L'Avenir de Guise*. Le journal estime en effet que l'organisation de ces fêtes familistériennes, placées le jour anniversaire de la libération de la ville, coïncidence jugée « fortuite » par le commissaire de police, est un moyen déguisé de faire oublier le passé :

*« Ce qui est proprement incompréhensible, c'est qu'un an après la Libération et en pleine saison des tomates, la présence sur les estrades officielles de personnages qui s'accommodaient si bien de l'Occupation n'ait provoqué aucun incident. »*¹⁶³

Si pour une fois René Rabaux n'est pas explicitement cité dans cet article, un rapport du commissaire de police de Guise vient confirmer que c'est bien lui qui était visé par le journal, qui « le tient pour un collaborateur notoire »¹⁶⁴.

Pendant de longs mois, la personne de René Rabaux cristallise les rancœurs d'une partie des habitants de la ville et du Familistère et plus particulièrement celles des militants communistes, dont les rangs ont été fortement diminués par l'Occupation : sur les huit délégués du personnel communistes présents à la veille de la guerre, René Roussel est mort de maladie, Marcel Cottart a été tué au cours de l'invasion, Alphonse Bray a été fusillé, Emile Patte et Lucien Depreux sont morts en déportation, et André Patat, un temps enfermé préventivement dans un camp français, a connu une « métamorphose »¹⁶⁵ politique incompréhensible pour ses camarades et s'est engagé dans la Milice, quittant définitivement Guise et l'Association. Cette division profonde se manifeste entre autres dans l'appropriation de la mémoire de la guerre : alors que, contrairement aux lendemains de la Grande Guerre, le Familistère ne construit pas de monument aux morts, le parti communiste de son côté rend hommage à ses militants morts pendant l'Occupation. Deux ouvriers de l'usine font l'objet d'une attention particulière : une plaque commémorative est appliquée sur l'habitation de Lucien Démoulin, mort en déportation, tandis qu'une autre est apposée sur le caveau de la famille d'Emile Patte, et non sur son appartement, situé dans le Familistère¹⁶⁶. Visiblement, le parti communiste cherche à entretenir le souvenir du « parti des fusillés », tandis qu'à l'inverse la gérance du Familistère souhaite plutôt fermer la « parenthèse » que fut le régime de Vichy. Cependant, l'image de la parenthèse utilisée par le général De Gaulle, notamment lors de la libération de Paris, pour proclamer un retour à la normale n'est pas plus exacte au Familistère que sur le plan national : tant dans ses discours que dans sa politique sociale et industrielle, René Rabaux maintient une certaine continuité. Persuadé d'avoir accompli « son devoir de chef d'entreprise », le gérant affirme à la Libération avoir agi dans la clandestinité afin de protéger les membres de l'Association et justifie ses choix par la notion de responsabilité qui, selon lui, prévaut autant en 1945 que sous l'Occupation.

¹⁶³ *L'Avenir de l'Aisne*, 6 septembre 1945.

¹⁶⁴ ADA, 970 W 15, Rapport mensuel du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 14 septembre 1945.

¹⁶⁵ Philippe Burrin, *La dérive fasciste : Doriot, Déat, Bergery, 1933-1945*, Le Seuil, 2003.

¹⁶⁶ *La Liberté de l'Aisne*, 19 octobre 1946.

La défense de la gérance : l'épée...

A la Libération, René Rabaux s'approprie en effet l'image du « double jeu » utilisée par les partisans de Pétain pour affirmer que son attitude conciliante vis-à-vis du régime français comme de l'occupant allemand était en réalité un leurre destiné à mieux dissimuler ses activités « clandestines ». On retrouve cette affirmation essentiellement dans le rapport du gérant à l'assemblée générale de décembre 1944, ainsi que (de façon plus nuancée) dans ses réponses à la commission d'épuration de Vervins.

« L'année dernière, je vous ai dit que nous n'avions négligé aucun effort pour voir réduire au minimum le nombre de départs en Allemagne. Cette action que nous devions et que nous avons menée clandestinement ne pouvait être entièrement comprise et le fait que l'occupant n'ignorait rien de ce qui se passait dans l'usine nous obligeait à beaucoup de prudence.

Le début de cette action de protection du personnel date de janvier 1942. À cette époque, déjà, on sentait poindre les exigences allemandes concernant la main-d'œuvre ; c'est dans l'intention de dissimuler du personnel que furent alors créées les Tourbières de l'Aisne et effectivement, jusqu'à la fin de l'Occupation, les tourbières ont été notre « maquis ». [...] Plus tard, ce furent les départs : il serait trop long ici de dire par quels mécanismes, par quelles manœuvres nous avons pu, à chaque fois, résister aux prétentions allemandes. Le résultat final fut que [...] il y eut seulement 90 départs. Faut-il vous dire que, s'ils avaient connu ce chiffre, les Allemands ne s'en seraient jamais contentés, mais les rapports que nous leur fournissions à ce sujet étaient faux, comme étaient fausses les cartes de travail grâce auxquelles les « réfractaires » pouvaient rentrer dans l'usine. [...] Pendant plusieurs mois, nous avons couru des risques d'arrestation. »¹⁶⁷

Le choix du vocabulaire employé dans ce discours marque la volonté du gérant de se présenter comme un résistant à part entière : l'action « clandestine », le « maquis », le fait d'avoir « résisté » aux prétentions allemandes sont autant de termes extrêmement connotés, surtout à l'époque. Il est par définition impossible de vérifier une partie de ces affirmations, dans la mesure où René Rabaux affirme que les documents de l'époque, ceux qui constituent nos archives, ont été falsifiés. Ainsi, les rapports mensuels sur la main-d'œuvre que l'Association, en tant qu'entreprise V-Betrieb, est obligée d'adresser à la *Kommandantur* n'évoquent qu'un très petit nombre d'ouvriers détachés de l'usine dans les tourbières¹⁶⁸. Par contre, il semble que les ouvriers licenciés par l'usine soient dirigés vers ces chantiers, de façon à ne pas demeurer au chômage.

Cependant, sans nier tout effort de la gérance pour « limiter les départs », on doit constater des exagérations et des omissions dans ce discours prononcé dans une période marquée par une violente hostilité à l'égard de René Rabaux – la pétition vient d'être déposée auprès de la commission d'épuration et c'est en décembre que se serait déroulée la manifestation évoquée par *La Liberté de l'Aisne*. La datation proposée par le gérant pose en particulier problème. C'est en

¹⁶⁷ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 31 décembre 1944.

¹⁶⁸ ADA, 83 J 1906, Déclarations mensuelles en tant qu'entreprise V-Betrieb.

effet en janvier 1942 qu'il évoque pour la première fois le projet de création d'un chantier de récupération de tourbe mais, contrairement à ce qui est sous-entendu, ce n'est pas l'Association qui en est à l'origine : Rabaux lui-même évoque un projet commun aux pouvoirs publics et au patronat de la métallurgie de l'Aisne, représentée par son syndicat, l'USIMA¹⁶⁹. Par contre, le Familistère devient rapidement le plus gros actionnaire de cette nouvelle société, puisque chaque entreprise adhérente doit verser une cotisation de mille francs par membre du personnel susceptible d'être licencié : René Rabaux devient par conséquent le gérant de la société, ce qui lui laissait effectivement la possibilité d'y recruter les ouvriers qu'il souhaitait renvoyer de l'usine. En effet, alors que René Rabaux date ses efforts de « protection du personnel » de janvier 1942, les difficultés économiques liées au manque de matières premières entraînent au mois de mars le licenciement massif de plus de 200 ouvriers, soit la presque totalité des manœuvres, ce qui représentait à cette date plus d'un tiers du personnel. Si la gérance a effectivement cherché à limiter les conséquences humaines de ces renvois en aidant les chômeurs à retrouver du travail, aux tourbières, dans des chantiers municipaux (Rabaux est toujours maire) ou dans des chantiers forestiers initiés par la Préfecture, ces licenciements semblent indiquer une certaine ignorance des intentions allemandes en matière de main-d'œuvre : d'après les informations transmises par Rabaux aux conseillers de gérance, ce n'est qu'en juillet que lui-même apprend de Bichelonne l'imminence des réquisitions.

Bien qu'il nous soit impossible de savoir si les Tourbières de l'Aisne ont ou non servi de « maquis » pour les ouvriers réfractaires, ce n'est vraisemblablement pas dans ce but qu'elles ont été créées. De la même manière, il semble nécessaire de nuancer l'affirmation selon laquelle les Allemands auraient ignoré le nombre des ouvriers effectivement partis en Allemagne : les archives extérieures à l'usine, qu'elles soient issues des services de la main-d'œuvre, des préfectures régionales et départementales ou de l'Inspection du travail, sont très précises sur le déroulement des recrutements de « volontaires » et permettent d'aboutir au même chiffre de 90 départs. De plus, la décision d'arrêter les prélèvements de main-d'œuvre dans l'Association ainsi que dans d'autres usines du même type ayant été prise par la Direction générale de la main-d'œuvre, à Paris¹⁷⁰, il est évident qu'il s'agit là d'une volonté allemande, et non d'une réalité secrète.

Enfin, en ce qui concerne les réfractaires, plusieurs témoignages d'ouvriers viennent confirmer l'affirmation de Rabaux selon laquelle l'Association avait embauché au cours de la guerre des ouvriers ayant refusé de signer les contrats de départ « volontaire » proposés par les services allemands, ou revenus d'Allemagne pour une permission et ayant refusé de repartir. Cependant, cette protection vis-à-vis des réfractaires ne semble pas avoir été une réaction

¹⁶⁹ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 5 janvier 1942. L'USIMA est l'Union syndicale des industries métallurgiques de l'Aisne, syndicat patronal affilié à l'UIMM.

¹⁷⁰ ADA, 83 J 1273, Courrier du directeur de Gaggenau à René Rabaux l'informant de cette décision, 19 mars 1943.

immédiate de la gérance : en mars 1943, alors qu'une vingtaine d'ouvriers (sur les soixante réquisitionnés par les services allemands) ont refusé de partir, René Rabaux invite les conseillers de gérance « à ne pas laisser ces ouvriers reprendre leur service tant qu'une solution ne sera pas intervenue »¹⁷¹. À d'autres reprises, René Rabaux exprime également son refus de voir des ouvriers se dissimuler au sein de l'usine : en octobre 1943, il affirme ainsi sa volonté de réprimer « aussi énergiquement que possible [...] les abus déplorables » qui ont alourdi les dépenses de la mutualité. En réalité, ces « abus » désignent les faux arrêts de travail obtenus par certains ouvriers qui ont cherché, en se faisant déclarer malades, à éviter les réquisitions : c'est d'ailleurs parce qu'il est accusé d'avoir accordé de faux certificats de maladie que le docteur Raymond Dumas, un des chefs de la résistance locale, est arrêté en mai 1943 et meurt dans le convoi vers Ravensbrück. Enfin, le souci affiché par René Rabaux de protéger le personnel contre les réquisitions allemandes ne l'empêche pas de se préoccuper du prix de revient : lorsqu'en août 1943 les ouvriers de la fonderie refusent d'effectuer les heures supplémentaires et revendiquent une hausse de salaires, soutenus dans leurs demandes par l'Inspection du travail, René Rabaux invite les chefs de services à « faire la chasse à la main-d'œuvre inutile », en compensation de ces frais salariaux supplémentaires¹⁷². La gérance semble donc plus préoccupée par le souci de conserver la main-d'œuvre la plus utile que par un désir d'offrir un abri aux travailleurs qui refusent de partir pour l'Allemagne. Cette stratégie apparaît notamment en janvier 1943 : à cette date, l'inspecteur départemental du travail souhaite éviter de désigner pour les réquisitions allemandes des ouvriers dont l'absence risquerait d'« apporter de graves perturbations dans la marche de l'usine »¹⁷³. À cette fin, il propose à René Rabaux de fournir les noms des ouvriers qui ont, dans les mois précédents, quitté l'usine « sans autorisation », afin « d'exercer des professions non touchées par les réquisitions » (en bref, des réfractaires), une proposition que le gérant accepte.

L'usine ne s'est donc mise à réembaucher des réfractaires que tardivement. En quoi la situation a-t-elle changé ? Tout d'abord, au printemps 1943, l'intervention de la direction de Gaggenau auprès des services du Majestic a permis d'obtenir une protection officielle contre les prélèvements de main-d'œuvre : dans le courrier par lequel il informe Rabaux de cette décision, le directeur de la firme allemande précise que cela autorise le retour dans l'usine de ceux qui ont refusé de partir, et qui ne sont donc plus considérés comme des réfractaires¹⁷⁴. De plus, nous avons vu que, quelques mois plus tard, la Société du Familistère reçoit la confirmation de cette garantie contre les réquisitions, garantie qui semble indiquer que l'Association aurait reçu un statut proche de celui des *S-Betriebe*. Or, les accords Speer-Bichelonne, qui donnent naissance à ce nouveau type d'entreprises prioritaires, permettent notamment à celles-ci de recruter des

¹⁷¹ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 20 mars 1943.

¹⁷² *Id.*, séance du 17 août 1943.

¹⁷³ ADA, 11 454, Courrier de l'inspecteur départemental à l'inspecteur divisionnaire du travail, 14 janvier 1943.

¹⁷⁴ ADA, 83 J 1273, Courrier du directeur de Gaggenau à René Rabaux, 19 mars 1943

réfractaires, ce qui leur a valu une réputation de « maquis légal »¹⁷⁵. On peut donc émettre l'hypothèse que la protection définitive du personnel que René Rabaux affirme avoir obtenue en décembre 1943 donne également à l'entreprise la possibilité d'embaucher des réfractaires, ce que Rabaux semblait avoir refusé de faire jusque là.

Le discours tenu par René Rabaux face aux associés en décembre 1944, sans être entièrement mensonger, repose donc sur un certain nombre d'exagérations et d'approximations destinées à donner de lui-même l'image d'un résistant, c'est-à-dire d'un individu ayant pris des risques et commis des actes illégaux dans le but de contrecarrer les projets de l'occupant. S'il semble que l'action de l'administrateur-gérant ait permis, en définitive, que « les départs pour l'Allemagne fussent beaucoup moins nombreux qu'ils ne l'auraient été sans son action »¹⁷⁶, peut-on pour autant lui attribuer le qualificatif de « patron résistant » ? François Marcot a souligné toute la difficulté d'établir un concept clair, face aux nombreux cas de patrons qui, à l'instar de René Rabaux, ont présenté à la Libération leur refus d'obéissance comme une forme de résistance¹⁷⁷. En établissant pour la résistance une définition qui établit comme nécessaire l'existence de « pratiques de transgression », il souligne la différence entre les actes destinés à véritablement nuire à l'occupant et des attitudes de refus de collaboration qu'il qualifie de « réticence », sans pour autant établir de hiérarchie morale entre les deux. De plus, le cas des patrons est rendu plus complexe encore par l'impossibilité de distinguer *a posteriori* les réelles motivations des acteurs : dans quelle mesure l'opposition d'un patron à la réquisition de sa main-d'œuvre relève-t-elle de la « logique de conviction » ou de la « logique d'intérêt ? ». Dans son étude des réactions patronales à l'instauration du STO, Raphaël Spina note en particulier :

*« Que le camouflage de réfractaires au STO ait été, à l'épuration, un alibi systématique, ou [que] la menace de voir son personnel requis [ait été] un prétexte rétrospectif idéal pour justifier l'acceptation des commandes ennemies ne simplifient pas l'établissement de la réalité objective. »*¹⁷⁸

L'attitude et le discours de René Rabaux apparaissent ainsi particulièrement classiques en cette période où, comme lui, de très nombreux patrons revendiquent leur « résistance » au STO comme gage de patriotisme. En ce qui concerne le cas de Peugeot, François Marcot estime qu'on ne peut qualifier la mauvaise volonté d'une entreprise vis-à-vis des réquisitions comme un acte de résistance, puisqu'il s'agit en réalité de la « survie » de cette entreprise¹⁷⁹. Le même raisonnement peut s'appliquer à la Société du Familistère, dans la mesure où non seulement il s'agit de protéger la main-d'œuvre qualifiée et spécialisée – la seule à ne pas avoir été renvoyée au printemps 1942

¹⁷⁵ Arne Radtke-Delacor, « Produire pour le Reich... », art. cité, p. 113.

¹⁷⁶ ADA, 7 U 1 / 86, Conclusions de la commission d'épuration de Vervins sur le dossier Rabaux, janvier 1945.

¹⁷⁷ François Marcot, « Qu'est-ce qu'un patron résistant ? », article cité, et du même auteur, « La direction de Peugeot sous l'Occupation : pétainisme, réticence, opposition et résistance », *Le Mouvement social*, n°189, octobre-décembre 1999, pp. 27-46.

¹⁷⁸ Raphaël Spina, « Impacts du STO sur le travail en entreprises : activité productive et vie sociale interne entre crises, bouleversements et adaptations (1942-1944) », in Christian Chevandier et Jean-Claude Daumas (dir.), *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, Actes du 5^{ème} colloque du GDR du CNRS « Les entreprises sous l'occupation », Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008, p. 98.

¹⁷⁹ François Marcot, « La direction de Peugeot sous l'Occupation », art. cité, p. 36.

– mais aussi parce que René Rabaux, en dépit de ses affirmations, a réussi à limiter les départs, non par des actes illégaux, mais en faisant jouer son influence et ses relations auprès des autorités d'occupation. On peut en revanche parler de « réticence » pour qualifier son attitude, en particulier les efforts fournis pour disperser le personnel licencié dans les différents chantiers locaux. Le terme peut aussi être utilisé lorsqu'on évoque ses interventions destinées à obtenir la libération d'individus, ouvriers ou non, arrêtés au cours de l'Occupation par les Allemands : on ne peut parler de « transgression » puisque le gérant du Familistère agit en utilisant son influence et sa réputation. À l'inverse, plusieurs témoignages viennent confirmer que, au cours de l'année 1940, Rabaux a profité de sa position de membre de la commission municipale pour participer à l'évasion de plusieurs prisonniers de guerre français retenus dans l'hôpital de Guise¹⁸⁰, ce qui, cette fois, représente effectivement une transgression.

La défense présentée par René Rabaux devant les associés est révélatrice d'une forte similitude entre la position adoptée par le gérant et celle d'une grande majorité du patronat. L'impossibilité, et l'inutilité, d'établir une frontière conceptuelle ou morale entre, d'un côté, un patronat collaborateur et, de l'autre, un patronat résistant se manifestent clairement. En se présentant comme une sorte de résistant clandestin, René Rabaux s'attribue des responsabilités excessives, exagère les risques pris et fait, d'une certaine façon, feu de tout bois, n'hésitant pas à désigner sa politique hostile à la prostitution « des femmes françaises avec les soldats allemands » comme une preuve de patriotisme. Il s'agit de répondre directement aux attaques qui sont portées contre lui et de récuser cette image de « vendeur d'hommes » affichée par les militants communistes. En revanche, et contrairement à de nombreux patrons, l'administrateur-gérant ne cherche pas à nier ou à sous-estimer son engagement en faveur de la collaboration économique ou de la Relève, qu'il assume entièrement. Pour lui, il ne s'agissait pas d'un choix, mais seulement d'une adaptation à la réalité : par « devoir », et en tant que chef d'entreprise, la protection des intérêts de l'Association relevait de sa responsabilité.

... et le bouclier

Au cours de la guerre, René Rabaux affirme régulièrement agir par « sentiment du devoir » vis-à-vis de « l'intérêt supérieur de l'Association ». Cette expression est particulièrement intéressante, dans la mesure où elle est habituellement réservée à la nation : c'est une manière de considérer l'entreprise comme une « petite patrie » à laquelle seraient dus les mêmes sentiments de fidélité et de sacrifice patriotique que le pays lui-même. Au cours de l'entre-deux-guerres, René Rabaux a progressivement établi ce qu'on pourrait appeler une philosophie personnelle, entremêlant des idées générales aux spécificités de l'Association et transformant l'« esprit de collaboration sociale » cher à une partie du patronat en un « esprit d'association ». Ainsi, sous

¹⁸⁰ ADA, 7 U 1 / 86.

l'Occupation, reprend-il un vocabulaire et des thèmes patriotiques pour mieux encourager chez les ouvriers une sorte de patriotisme d'entreprise qui, par moments, doit surpasser l'attachement à la nation. On retrouve dans ses discours les mêmes accents que lors de la crise économique, et finalement la même rhétorique valorisant l'idée d'un Bien commun – expression que lui-même n'utilise pas – prioritaire face aux intérêts individuels, par définition égoïstes. Le contexte historique, la guerre, la défaite, l'Occupation ne font qu'accentuer cette dichotomie : lorsque la patrie est en danger, qu'il s'agisse de la grande ou de la petite, chaque citoyen se doit d'accomplir son devoir, sans tenir compte de ce qui relève de l'individualisme (l'intérêt personnel, les scrupules, la réputation, etc.).

De quoi est composé ce Bien commun, cet intérêt collectif dont chaque membre de l'Association doit se sentir responsable ? En 1941, Rabaux estime que la gérance a un double devoir : « donner aux travailleurs des gains qui leur permettent de vivre » et s'assurer que « la marche de l'affaire reste saine »¹⁸¹. Cependant, lorsque ces deux objectifs entrent en contradiction, c'est bien le second qui apparaît prioritaire : ainsi, lorsqu'au printemps 1942 la gérance prend la décision de renvoyer plus d'un tiers du personnel, c'est parce que « l'intérêt supérieur de l'Association » l'exige¹⁸². Le Bien commun repose donc sur le bon fonctionnement de l'entreprise, et non sur le nombre d'emplois proposés, ni sur l'importance des salaires versés qui est la plupart du temps qualifiée d'« exigence » caractérisée comme une manifestation d'individualisme¹⁸³. L'objectif poursuivi est la « santé » de l'entreprise. Il s'agit non seulement d'éviter sa fermeture mais aussi de produire des bénéfices, car le travail tout comme les profits sont présentés comme indispensables à la protection des membres de l'Association et surtout de ses éléments les plus faibles. Le fait d'éviter la fermeture est, de façon évidente, un moyen de protéger les emplois des ouvriers restés dans l'usine : un emploi signifie un salaire, une cotisation aux assurances sociales et à la retraite, mais aussi une protection contre les départs en Allemagne, les chômeurs étant les premiers désignés. Quant aux bénéfices, ils sont également indispensables, non pas en tant que sursalaire pour les membres de l'Association, mais parce que ce sont eux, et de façon générale l'Association, qui financent la caisse des pensions et donc les revenus des centaines de retraités. Enfin, au-delà des ouvriers, de leurs familles et des retraités, une quatrième catégorie est définie comme particulièrement dépendante de l'entreprise : les prisonniers de guerre, estimés à environ 250 membres du personnel en mars 1941.

Ces différentes catégories d'acteurs tous présentés comme dépendants, à des degrés divers, du fonctionnement de l'Association, sont régulièrement intégrés au raisonnement de la gérance, chaque fois qu'il devient nécessaire d'effectuer un choix difficile. Ainsi, la décision prise relativement tôt de solliciter ou d'accepter des commandes allemandes est justifiée dès juillet

¹⁸¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 mars 1941.

¹⁸² CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 10 mars 1942.

¹⁸³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 30 mars 1941.

1940 par le contrôle exercé par les Allemands sur les matières premières¹⁸⁴, mais surtout, en mars 1941, par l'espoir que ces commandes « permettent de faire rentrer une partie des prisonniers ». La demande de classement prioritaire est qualifiée d'« extrémité », mais est justifiée par la nécessité d'éviter une fermeture qui deviendrait inévitable en cas de manque de matières premières. Cette question de la « fermeture » qui pourrait être ordonnée par les Allemands représente un argument récurrent qui motive les appels à éviter toutes formes de résistance ou d'opposition vis-à-vis de l'occupant, susceptibles d'entraîner une suppression du classement prioritaire et la « mise au chômage de plusieurs centaines de travailleurs ». Cette menace régulièrement soulignée par la gérance n'est en rien exagérée : en juin 1942, le directeur des établissements de Sougland, concurrents et proches voisins du Familistère, refuse de laisser des représentants des services français de la main-d'œuvre réunir ses ouvriers pour les inviter à participer à la Relève, estimant qu'aucun d'entre eux ne se laisserait convaincre. En rétorsion, l'usine est immédiatement arrêtée, réquisitionnée et vidée de tout son matériel¹⁸⁵.

Cependant, lorsque René Rabaux décide de relayer la propagande en faveur de la Relève, c'est moins en raison d'une menace de sanctions, pourtant bien réelle, qu'au nom de l'intérêt de l'entreprise et de ses membres. La fin de l'affiche apposée en juillet 1942 dans l'usine est particulièrement caractéristique du raisonnement et de l'argumentation de la gérance qui « met [les ouvriers] face à leurs responsabilités » :

*« Je vous demande seulement de songer, indépendamment du risque à courir
pour vous-même,
A vos devoirs envers vos camarades prisonniers,
A l'avenir de votre affaire,
Au travail que vous garderez à ceux qui ne partiront pas,
Et à la pension que vous assurerez aux vieux en préservant l'usine d'une
désastreuse fermeture. »*¹⁸⁶

L'administrateur-gérant refuse explicitement de laisser « d'autres considérations » – le patriotisme, entre autres – contribuer à ce débat : « le problème est là où je l'ai placé, et pas ailleurs ». En multipliant les efforts en faveur de la Relève, Rabaux affirme avoir « la satisfaction d'avoir accompli [son] devoir de chef d'entreprise », qui était de tout faire pour éviter la fermeture de l'usine.

Là encore, on retrouve une forte similitude entre cette argumentation et la philosophie mise en avant par le chef de l'Etat français : dans cet appel à obéir, l'« esprit de sacrifice » est présenté comme un devoir moral vis-à-vis du reste de la « nation » familistérienne. L'administrateur-gérant, en tant que chef de communauté, montre l'exemple en endossant de lourdes responsabilités : le poste de maire, par exemple, est accepté « par discipline », « comme

¹⁸⁴ CNAM, FG 24, Conseil de gérance, séance du 4 juillet 1940.

¹⁸⁵ ADA, J 1435, Courrier du directeur de l'usine de Sougland à un lieutenant FFI, 1^{er} mars 1945.

¹⁸⁶ Affiche reproduite en annexe n° 41. Le soulignement est d'origine.

un devoir envers la population locale et plus particulièrement envers [l'Association] »¹⁸⁷. Sans que les termes précis soient employés, on peut là aussi reconnaître « le don de sa personne » accompli par le chef qui se consacre entièrement à l'intérêt de la communauté, parfois en dépit d'elle-même.

S'il est possible d'établir un lien entre cet état d'esprit et la philosophie qui transparaissait dans les discours du gérant avant-guerre, on retrouve un phénomène analogue dans les discours de l'après-guerre : malgré les violentes accusations proférées contre lui à la Libération, René Rabaux conserve, sinon un discours identique, du moins un même schéma de pensée. En décembre 1944, alors que ces attaques atteignent leur paroxysme, le discours prononcé face aux associés contient les mêmes appels aux responsabilités et au sacrifice des intérêts individuels que lorsqu'il s'agissait de répondre à la Relève : afin de survivre aux difficultés qui frappent l'usine, il est nécessaire de « tout subordonner à l'avenir de l'Association », de « renoncer aux exigences », d'« oublier les rancœurs personnelles » et d'« ignorer les mots d'ordre démagogiques ».

*« Je vous demande de considérer que l'Association est actuellement en danger. L'heure n'est plus à revendiquer ni individuellement ni collectivement, elle est à assurer la défense des intérêts généraux moins directement appréciables mais cependant plus vitaux. »*¹⁸⁸

Décidément, ce discours évoque plus 1940 que 1944 : on y retrouve l'idée de la (petite) patrie en danger, l'opposition aussi entre « l'esprit de jouissance », celui qui « revendique » et « l'esprit de sacrifice », celui qui sert¹⁸⁹.

Ce discours entraîne, en fin d'assemblée, une légère altercation entre Rabaux et un associé, Robert Dassonville, militant syndicaliste, qui demande au gérant des « précisions » quant à son expression de « mots d'ordre démagogiques ». Dans la discussion, le syndicaliste précise que « ses camarades et lui tiennent trop à la prospérité de l'Association pour risquer de la mettre en danger ». Ce petit dialogue, rare dans les archives où les interventions des associés sont généralement coupées, suggère que le discours de l'administrateur-gérant a porté ses fruits : si des conflits peuvent éclater, si une forte hostilité sépare une partie des ouvriers et la gérance, les associés eux aussi revendiquent cet « esprit d'association » défini par Rabaux.

Sans qu'il soit possible de vérifier dans quelle mesure les ouvriers se sont ou non approprié la philosophie de Rabaux, il semble que l'on puisse considérer son discours comme un élément fondamental de la culture de l'entreprise : en valorisant la fidélité à l'Association comme une forme de patriotisme, le gérant présente l'Occupation, non pas comme une « parenthèse », mais au contraire comme un élément de continuité dans l'histoire du Familistère. En dépit des

¹⁸⁷ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 30 mars 1941.

¹⁸⁸ *Id.*, 31 décembre 1944.

¹⁸⁹ Discours radiodiffusé du maréchal Pétain du 20 juin 1940 : « L'esprit de jouissance l'a emporté sur l'esprit de sacrifice. On a revendiqué plus qu'on n'a servi. ».

circonstances exceptionnelles, la prospérité de l'Association est présentée avant, pendant et après la guerre comme l'unique priorité et responsabilité de tous les membres de l'Association. L'appropriation de ce discours par tout ou partie du personnel semble un élément indispensable pour comprendre pourquoi, malgré la violence des paroles et la profondeur des divisions issues de la guerre, l'Association a pu survivre en conservant son fonctionnement et son dirigeant. Néanmoins, les discours et la culture d'entreprise ne peuvent expliquer à eux seuls cette permanence et cette survie : pour rassembler une communauté bouleversée par la guerre, il a fallu reconstruire, non les bâtiments restés intacts, mais les rapports sociaux qui ne tendent que lentement à s'apaiser et à se normaliser.

II. Une communauté à reconstruire

A. Paternalisme et esprit familistérien

Une Association protectrice et rassembleuse

En 1944, alors que l'Association apparaît profondément divisée par les rancœurs issues de la guerre, René Rabaux choisit d'affronter la question longtemps repoussée de l'inégalité qui sépare les différentes catégories sociales. Alors qu'en 1940 il évoquait encore des « sentiments de jalousie » entre membres de l'Association, l'administrateur-gérant considère désormais comme « ridicule » la tentation de « ne pas voir » l'existence d'une « certaine opposition entre associés et non-associés »¹⁹⁰. Dans une volonté de rétablir des liens fraternels entre les différentes catégories, il s'engage à modifier l'Association dans le sens d'une plus grande égalité.

Cette décision ne résulte pas uniquement de l'initiative du gérant : il s'agit de répondre à une attente forte de la part du personnel qui, depuis la fin de la précédente guerre, dénonce le fossé croissant qui sépare les Familistériens et les ouvriers « du dehors ». En avril 1945, une pétition signée de l'ensemble des travailleurs non-Familistériens est remise à René Rabaux, réclamant « les mêmes avantages que ceux dont vous [les associés] bénéficiez, autrement dit l'égalité des droits »¹⁹¹. Les associés, du moins une partie d'entre eux, semblent soutenir ces revendications : en décembre 1944, lors de l'assemblée générale, un associé prend la parole afin de proposer la création d'un secours en faveur des veuves des « retraités du dehors », qui n'ont pas droit au taux de subsistance, aide versée par la caisse des pensions aux seules veuves familistériennes. Cette demande est d'ailleurs la première à laquelle accède la gérance qui, dès 1945, instaure cette nouvelle aide sociale, dont la charge est supportée par la société de secours

¹⁹⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 décembre 1944.

¹⁹¹ *Id.*, 18 novembre 1945.

mutuel. L'année suivante, le comité d'entreprise nouvellement institué¹⁹² étend également aux ouvriers non-familistériens le droit à un secours exceptionnel, attribué individuellement aux familles se trouvant dans des situations « particulièrement pénibles ». Enfin, toujours en 1946, l'Association achète à peu de frais le « château » de Wiège, un ancien manoir situé à une demi-douzaine de kilomètres à l'est de Guise, pillé et endommagé pendant la guerre, afin d'y organiser chaque année des colonies de vacances pour les enfants de tout le personnel.

Mais, pour René Rabaux, l'« égalité des droits » passe moins par la création de nouvelles œuvres sociales que par des modifications touchant au travail proprement dit. Si le gérant refuse de bouleverser profondément l'organisation sociale de l'Association et en particulier le système de répartition des bénéfices, protégé selon lui par les statuts de la Société, en revanche il propose bien volontiers de revoir le principe statutaire de priorité au travail pour les catégories supérieures. Nous avons vu que cette règle avait déjà à plusieurs reprises été remise en cause tant par les associés eux-mêmes, qui avaient demandé en 1932 par pétition à partager le chômage partiel imposé à leurs camarades de travail, que par la gérance qui considérait comme une charge cette obligation de renvoyer d'abord les plus jeunes travailleurs pour conserver les anciens. Cette demande spécifique des ouvriers permet donc à la gérance d'officialiser une pratique qu'elle reconnaît avoir déjà instaurée depuis la Libération et qui facilite les réductions de charges salariales en cas de ralentissement de l'activité¹⁹³. Enfin, lorsque le personnel conteste l'attribution systématique aux associés des postes les moins pénibles et les plus rémunérateurs, René Rabaux répond en soulignant le caractère plus équitable du système de rémunération instauré par la nouvelle organisation de l'usine. En effet, le gérant est à cette date occupé à mettre en place dans l'usine de Guise la rationalisation du travail : les revendications sociales des non-Familistériens lui apparaissent alors comme un argument supplémentaire en faveur du chronométrage et des salaires au rendement, qui varient selon « l'effort, la salubrité et la rapidité » et sont donc garants d'une véritable « équité » de la rémunération. En 1944, l'administrateur-gérant était allé plus loin en envisageant l'instauration d'une certaine autonomie des ateliers avec intéressement des travailleurs aux résultats : on peut facilement voir dans cette hypothèse l'influence des travaux de William Von Goethem, qui vient de publier avec l'aide du Centre des jeunes patrons un article portant sur ses expériences dans ce domaine¹⁹⁴. Si finalement René Rabaux renonce à cette idée, c'est pour lui préférer le travail « à la prime », jugé plus motivant et plus équitable.

Les années qui suivent la Libération voient donc la gérance développer un discours prônant une plus grande égalité entre Familistériens et ouvriers « du dehors ». Cependant, puisqu'il ne

¹⁹² Les archives ne détiennent malheureusement aucune information sur la mise en place du CE et sur les débats qui s'y déroulent. Sa composition n'est connue que pour les années 1950, grâce aux archives municipales de Guise.

¹⁹³ CNAM, FG 26, Conseil de gérance, séance du 13 avril 1945.

¹⁹⁴ William Van Goethem, « La rémunération des cadres d'une fabrique d'appareils de chauffage » présentation faite en 1941 devant le service d'étude de la rémunération du travail du Centre des jeunes patrons, publié en 1945 et reproduit dans *Culture technique*, n°8, 1982, pp. 252-261. Cf *supra* p. 78.

s'agit pas de supprimer les catégories sociales internes à l'Association – ce que les statuts interdisent – ni d'imposer de nouvelles dépenses sociales à l'Association, René Rabaux tente de convaincre les ouvriers que la solution au problème sera apportée par la rationalisation de l'usine et par une réorganisation du système de salaires que ceux-ci ont jusque-là toujours refusée. Ainsi, les revendications sociales semblent confluer avec la stratégie industrielle de la gérance qui estime pouvoir attendre en retour de ces mesures égalitaires plus de discipline et de reconnaissance de la part du personnel.

Reconnaissance et discipline

Au lendemain de la Libération, le discours de l'administrateur-gérant prônait l'« unité sacrée » et l'oubli des « rancœurs personnelles », mais conservait comme *leitmotiv* l'indispensable respect de l'autorité. Il est intéressant de constater que le terme de « chef », que René Rabaux utilisait régulièrement, tend à disparaître après 1945, à l'exception notable de l'assemblée générale de 1947, particulièrement conflictuelle¹⁹⁵, au profit de termes plus neutres comme « administration ». Mais, si le vocabulaire se transforme, l'argumentation reste la même, mettant en avant une logique paternaliste, adaptée aux spécificités de l'Association.

L'assemblée générale de 1944, particulièrement riche en informations, fait apparaître clairement ce paradoxe : alors même qu'il est violemment accusé par une partie du personnel, René Rabaux conserve un discours et un ton étonnamment constants. Pour lui, les profondes divisions qui traversent l'Association sont à attribuer à « la vague de méfiance qui touche [...] toutes les entreprises du pays ». Dans un tel contexte, le gérant appelle les ouvriers, et surtout les associés, à continuer d'apporter leur soutien à la direction, « en échange » des efforts que celle-ci déploie dans l'intérêt de la Société. La « confiance » en la gérance est présentée comme l'élément essentiel d'un « climat moral favorable », indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Ce lien entre la confiance du personnel et la prospérité de l'Association est répété à de multiples occasions par René Rabaux qui va même parfois plus loin en espérant recevoir également des ouvriers une forme de reconnaissance pour son travail. À plusieurs reprises, le gérant exprime une certaine amertume causée par le manque de reconnaissance manifesté par le personnel :

*« Ce geste [l'aide versée aux prisonniers de guerre], l'Association se devait de le faire et elle le poursuivra jusqu'à leur retour, mais il est bon que vous le fassiez apprécier autour de vous car on a trop souvent tendance à minimiser, voire même à ignorer ces générosités, quand on ne les considère pas comme pures obligations. »*¹⁹⁶

Toute la complexité des rapports sociaux apparaît dans cet extrait, où l'on voit l'administrateur-gérant chercher à démontrer que le « sentiment du devoir » éprouvé par la direction lorsqu'elle accomplit un geste social ne devrait pas dispenser les ouvriers de manifester

¹⁹⁵ Cf *infra* p. 78.

¹⁹⁶ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 31 décembre 1944.

une certaine gratitude. De façon générale, on retrouve une semblable amertume, ou déception, lorsque René Rabaux souligne les efforts réalisés par l'équipe dirigeante de l'usine et qui, selon lui, n'auraient pas été suffisamment reconnus par les ouvriers. C'était déjà le cas pendant la guerre, notamment lorsque surgit la douloureuse question des prélèvements de main-d'œuvre : le gérant affirme alors que « sans [s']attendre à ce que [ses] efforts soient compris », il avait tout de même été peiné d'être l'objet « d'insultes et de menaces »¹⁹⁷.

Les critiques émises contre la gérance dans son ensemble ou contre la personne du gérant apparaissent ainsi, dans le discours de René Rabaux, comme des éléments perturbateurs du climat de confiance attendu au sein de l'Association : qualifiées à l'occasion d'« hargneuses et ignorantes »¹⁹⁸, de telles critiques ou « discussions » des actes de la gérance sont attribuées aux « mécontents », aux « fauteurs de désordre »¹⁹⁹, voire à des « étrangers à l'Association »²⁰⁰. Mais l'élément principal qui vient, selon lui, perturber la cohésion de la Société est sans nul doute le recours à la grève. En 1946, l'administrateur-gérant explique longuement aux associés pourquoi il adhère toujours à l'opinion de son prédécesseur Louis Colin qui affirmait que la grève était « moralement interdite » au sein de l'Association :

*« En contrepartie [des efforts de l'administration], nous croyons être en droit d'exiger de vous et de toute l'Association une entière confiance. [...] La tendance qui consiste à poser l'outil et à se croiser les bras à toute occasion est ridicule dans une entreprise où l'intérêt patronal n'existe pas, elle est néfaste parce qu'elle ne porte préjudice qu'aux ouvriers eux-mêmes et parce qu'elle est une marque d'indiscipline envers l'Association [...], elle est souvent écœurante parce qu'elle donne l'occasion de gestes hostiles et de propos déplacés. Aussi je vous demande de tout faire pour éviter cette pratique indigne de chez nous. »*²⁰¹

En conseil de gérance, René Rabaux affirme même considérer les arrêts de travail « comme des actes de sabotage » et vouloir par conséquent « les réprimer avec la dernière sévérité »²⁰². De fait, en 1953, l'administrateur-gérant licencie un militant CGT, habitant du Familistère mais non associé, estimant que son appel à cesser le travail et à instaurer un piquet de grève était « contraire aux statuts de la Société et à l'esprit devant animer les sociétaires »²⁰³. En effet, si la constitution de la IV^{ème} République reconnaît officiellement le droit de grève, tous les membres de l'Association ont signé, en devenant membres de la Société du Familistère, un engagement formel à ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise, et ont par conséquent admis pouvoir être renvoyés de ce fait.

¹⁹⁷ *Id.*, 17 octobre 1943.

¹⁹⁸ *Id.*, 14 novembre 1948.

¹⁹⁹ *Id.*, 10 novembre 1951.

²⁰⁰ *Id.*, 31 octobre 1953.

²⁰¹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 novembre 1946.

²⁰² CNAM, FG 28, Conseil de gérance, séance du 12 avril 1949.

²⁰³ ADA, 5 299, Courrier du commissaire de police de Guise au préfet de l'Aisne, 12 janvier 1953.

Les critiques des ouvriers ne sont pas contestées par la gérance uniquement parce qu'elles sont cause de « désordre », mais aussi parce qu'elles nuiraient à l'image et à la réputation de l'Association. Ainsi, la grève de 24 heures organisée en juillet 1947 à l'appel national de la CGT entraîne la décision de René Rabaux de fermer l'usine, celui-ci estimant que « le personnel ne sait pas se souvenir, quand il le faudrait, qu'il appartient, non à une entreprise patronale, mais à une association ouvrière »²⁰⁴. Pour le gérant, il s'agit là d'une affaire « sans gravité », mais qui provoque pour l'Association une « perte de prestige »²⁰⁵. En 1954, René Rabaux se montre plus précis sur les conséquences concrètes que pourraient avoir pour l'Association un « désordre » ou des « dissensions » intérieures : perte des « appuis bancaires » et « graves répercussions auprès de la clientèle ». C'est pourquoi il appelle à nouveau les associés à résister aux « critiques et aux rumeurs guidées par la malveillance » qui, en touchant la direction, atteignent « l'Association elle-même »²⁰⁶.

Cette argumentation est-elle reprise par Raymond Anstell qui, en janvier 1955, succède à René Rabaux à la tête de l'Association ? Malheureusement pour nous, le nouveau gérant, au caractère fort différent de son prédécesseur, se montre beaucoup moins expansif lors des assemblées générales, qui nous ont permis jusqu'ici d'établir un tableau relativement complet de la pensée et du discours de Rabaux. Sur le plan du vocabulaire, on note chez lui l'absence de toute référence aux notions d'autorité ou de commandement. Cependant, si le ton employé est sans nul doute plus conciliant, le discours varie peu. Lors de l'assemblée extraordinaire qui aboutit à son élection, Anstell annonce aux associés

*« que son seul dévouement ne suffirait pas pour mener sa tâche à bien, s'il ne s'accompagnait d'une collaboration totale des uns et des autres et d'une discipline sévère, plus que jamais indispensable »*²⁰⁷.

De la même manière, on retrouve dans le discours du nouveau gérant l'argument ancien selon lequel les membres de l'Association n'ont aucun intérêt à contester une décision, même pénible, puisque l'unique but de la gérance est la prospérité de l'Association dont ils sont les propriétaires et les bénéficiaires. Comme son prédécesseur, Anstell considère la grève comme un mouvement « inutile » : la gérance ne prenant ses décisions qu'en tenant compte de la « survie de l'entreprise », ce n'est pas une grève qui la fera changer d'avis²⁰⁸. Rabaux, de son côté, appelait les ouvriers à ne pas considérer la grève comme « un moyen d'obtenir satisfaction », mais comme un inefficace « moyen de pression »²⁰⁹.

²⁰⁴ Affiche apposée dans l'usine à la veille de la grève du 1^{er} juillet 1947. *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947. On notera cette expression étrange qui sous-entend que la principale originalité de l'Association serait de ne pas avoir de « patron ».

²⁰⁵ *Id.*

²⁰⁶ *Id.*, 6 novembre 1954.

²⁰⁷ *L'Avenir de Guise*, 2 janvier 1955.

²⁰⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 19 octobre 1957.

²⁰⁹ *Id.*, 17 novembre 1946.

Malgré leur violence et leur gravité, les accusations portées à la Libération par une partie du personnel contre René Rabaux n'entraînent donc pas de remise en cause profonde du fonctionnement social ou institutionnel de l'Association : face aux revendications d'égalité sociale, le gérant répond par l'accélération de son programme de rationalisation du travail et maintient un discours qu'on peut qualifier de « paternaliste ». En soulignant constamment le lien de cause à conséquence qui devrait s'établir entre les « générosités » de la gérance d'une part et la « confiance » et la discipline des ouvriers d'autre part, la direction de l'Association déploie une logique particulièrement originale. Dans la continuité avec le discours développé en son temps par Louis Colin puis, avant guerre, par René Rabaux, se dessinent avec une clarté croissante les contours de cet « esprit d'association » qui consiste en une mise en avant de la « prospérité morale et économique » de l'Association, en dépit de tout « mot d'ordre extérieur », « idéologies » ou revendications individuelles ou collectives. Les avantages sociaux accordés aux ouvriers, tels que les salaires, jugés par la gérance supérieurs à la moyenne, et surtout l'absence d'opposition entre capital et travail au sein de l'Association deviennent des arguments qui devraient pousser le personnel à refuser de lui-même le recours à des pratiques perturbatrices et à manifester une confiance sans faille envers ses dirigeants. Comment ce discours est-il reçu et entendu par le personnel ? Les archives sont malheureusement beaucoup plus pauvres lorsqu'il s'agit de connaître l'opinion des ouvriers, et non celle du gérant. Pour l'entre-deux-guerres, celle-ci ne transparaissait que partiellement, au travers du témoignage subjectif et souvent virulent des syndicalistes proches du parti communiste. Après 1945, cette source d'informations tend elle aussi à se tarir, du fait de l'apaisement progressif des relations sociales entre la gérance et les représentants du personnel.

B. Vers un apaisement des relations sociales

Dépolitisation des débats

Même si la période d'après-guerre est marquée par un certain nombre de conflits sociaux, on peut parler d'« apaisement » par rapport aux années 1930, dans la mesure où la perte d'influence du parti communiste, tant dans la ville de Guise qu'à l'usine, se traduit par une dépolitisation des débats et des conflits.

A la Libération, le parti communiste local apparaît pourtant renforcé : dès le mois d'octobre 1944, une première réunion publique est organisée afin de reconstituer officiellement le parti et ses réseaux²¹⁰. Au lendemain de celle-ci, en conformité avec l'ordonnance prévoyant la dissolution des assemblées communales « nommées par l'usurpateur », une nouvelle municipalité est installée par les pouvoirs publics : on y retrouve en majorité les anciens conseillers démis en

²¹⁰ ADA, 11 415, Rapport de gendarmerie, 24 octobre 1944.

1940²¹¹ ainsi qu'un certain nombre de résistants qui viennent compléter l'ancien conseil. Au sein du parti lui-même, les personnalités influentes d'avant-guerre, en premier lieu l'ancien maire Emile Lamart, sont rejointes par de nouveaux militants, auréolés de leur engagement dans la résistance intérieure, tels que Lucien Hardouin ou René Laurent. Ces deux derniers personnages, extérieurs à l'usine, apparaissent rapidement comme des personnalités incontournables de la ville, respectivement président et trésorier du Front national de Guise (le secrétaire est un familistérien), et membres de la Garde civique républicaine (GCR) dont Hardouin est le commandant. Celui-ci reprend provisoirement la gérance de *L'Avenir de Guise*, un journal de tendance plutôt radicale, tandis que parallèlement le parti communiste restaure l'ancien *Exploité* sous le titre de *La Liberté de l'Aisne*. De fait, les militants communistes apparaissent omniprésents, ce qui permet au sous-préfet de Vervins d'affirmer que « c'est à Guise que les membres du PC ont le plus de chance de triompher » aux élections municipales²¹².

Pourtant, contre toute prévision, la liste communiste pour les municipales d'avril 1945 est battue dès le premier tour par l'unique liste qui lui faisait face, regroupant des militants socialistes et radicaux : pour le commissaire de Guise, « il y a là un succès très net des SFIO »²¹³. Cette défaite inattendue du parti communiste peut être qualifiée de définitive, puisque jamais celui-ci ne réussira à reconquérir la mairie comme il l'avait fait en 1929 : pendant la période qui nous intéresse, la municipalité reste aux mains de listes se présentant comme « administratives », dans lesquelles les militants socialistes représentent une part importante. Comment expliquer cette perte d'influence du parti communiste que les autorités locales n'avaient elles-mêmes pas perçue ? En l'absence d'archives permettant de répondre avec certitude à cette question, on peut émettre l'hypothèse d'un décalage entre la stratégie violemment revancharde du parti et l'état d'esprit local : la campagne contre Rabaux, les appels à durcir et accélérer l'épuration, les commémorations spécifiques en l'honneur des militants communistes viennent s'ajouter à la monopolisation par les anciens FTPF des nouvelles institutions de résistance, telles que la Garde civique révolutionnaire ou le Front national, pour donner l'impression d'une prétention du parti communiste, sur le plan local comme national, à représenter à lui seul la Résistance française. Cette stratégie n'est pas sans entraîner des tensions avec les autres forces de résistance : le commissaire de police signale notamment en octobre 1945 une « querelle entre les deux groupements de résistance » (FTPF et ORA) à propos du procès d'une jeune fille accusée d'entente avec l'ennemi et défendue par les communistes, ce qui aurait provoqué la circulation de rumeurs au sein de l'usine Godin et de multiples disputes entre anciens résistants²¹⁴. Cette division au sein des FFI peut contribuer à expliquer l'attitude de la SFIO locale qui choisit de refuser de

²¹¹ En réalité, certains de ces conseillers, comme Emile Patte ou Lucien Depreux, sont déjà morts à cette date (respectivement fusillé et mort en déportation), mais la nouvelle de leur décès n'est pas encore connue à Guise.

²¹² ADA, 10 604, Rapport mensuel du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 3 février 1945.

²¹³ ADA, 970 W 15, Rapport du commissaire de police de Guise sur l'élection municipale du 29 avril 1945, sd.

²¹⁴ *Id.*, rapport du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 18 octobre 1945.

renouveler l'ancienne alliance électorale de 1935, pourtant proposée par le PC en application de la ligne nationale, visant en ce début d'année 1945 à donner naissance à un « grand parti ouvrier » issu de la Résistance²¹⁵.

Peut-on constater une semblable perte d'influence du parti au sein de l'usine elle-même ? On se souvient qu'avant-guerre cette influence se manifestait par une confusion quasi-totale entre le parti communiste local et la CGTU, redevenue CGT après 1936, dont l'action relevait souvent plus de l'engagement politique que syndical. Qu'en est-il après 1945 ? Tout d'abord, il faut rappeler l'importance des pertes subies pendant la guerre par les syndicalistes communistes et en particulier par les délégués du personnel, dont nous avons montré que, du fait de la répression combinée des autorités françaises et allemandes, ils avaient presque tous disparu. La Libération suppose donc une réorganisation et un renouvellement de la représentation syndicale au sein de l'usine : jusqu'en 1948 et la scission de la CGT, cette dernière rassemble des ouvriers aux sympathies politiques différentes, la SFIO retrouvant une place importante en la personne d'André Gauchet, devenu un élément indispensable du dialogue social du fait de sa participation au conseil municipal présidé par René Rabaux et, en même temps, à la Résistance. À partir de la scission de 1948, en revanche, la CGT est à nouveau dominée par les militants et sympathisants communistes, mais le lien entre le syndicat et le parti apparaît moins étroit qu'avant 1939.

L'influence communiste au sein de l'usine semble en effet progressivement diminuer, le PC perdant au cours des années 1950 sa capacité à mobiliser ses militants et ses sympathisants, sur le plan purement politique ou sur celui de la sociabilité. Ainsi, les manifestations du 1^{er} mai qui, à Guise, sont conjointement organisées par le PC et la CGT, perdent leur attrait : si, en 1946, on compte plus de 500 participants – chiffre relativement peu élevé pour la ville – en 1948, la manifestation doit être annulée faute du moindre manifestant²¹⁶. Dans les années qui suivent, la participation oscille entre une dizaine et une quarantaine de militants, preuve de l'incapacité des communistes, présentés par les archives de police comme les seuls organisateurs, à concurrencer la Fête du travail du Familistère. Lorsqu'il s'agit de défendre les revendications sociales des ouvriers, le parti semble là encore avoir perdu de sa capacité de mobilisation : ainsi, en juillet 1950, on note une campagne communiste en faveur de l'obtention d'une « prime de vacances » qui obtient peu d'échos auprès du personnel. L'année précédente, l'appel national du PC à une « journée de la paix », six mois avant le lancement de l'Appel de Stockholm, n'avait réuni qu'une centaine de manifestants, « presque tous » des ouvriers²¹⁷. Pourtant, les ouvriers de l'usine, surtout

²¹⁵ Jean-Jacques Becker, « La gauche à la Libération », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar (dir.), *Histoire des gauches en France*, op. cit., vol. 2, p. 406.

²¹⁶ ADA, 970 W 65, Manifestations et commémorations, 1946-1952.

²¹⁷ ADA, 4672, Rapport du commissaire de police de Guise au préfet de l'Aisne, 3 octobre 1949. Sur le pacifisme du PCF à cette époque, voir Philippe Buton, « Le pacifisme communiste, de la Seconde Guerre mondiale à la guerre froide », in Maurice Vaïsse (dir.), *Le pacifisme en Europe des années 1920 aux années 1950*, Bruxelles, Bruylant, 1993, pp. 303-324 ; Olivier Le Cour Grandmaison, « Le Mouvement de la paix pendant la guerre froide : le cas français (1948-1952) », *Communisme*, n°18-19, pp. 120-138 ; Yves Santamaria, *Le pacifisme, une passion française*, op. cit., chap. VII.

ceux « du dehors », restent massivement des militants ou tout au moins des sympathisants communistes. Cette proximité persistante peut s'observer dans les campagnes menées par le PC, qui lance régulièrement des tracts destinés uniquement au personnel de l'usine, dans l'engagement des militants locaux en faveur de l'emploi lors des licenciements de 1968, ou encore dans la présence majoritaire des ouvriers sur les listes électorales présentées par le PC aux élections municipales. Cependant, cette adhésion aux idées communistes ne s'accompagne plus systématiquement d'un militantisme syndical politiquement orienté. Bien sûr, on retrouve toujours, parmi les délégués du personnel, des militants communistes candidats aux élections municipales. Mais, dans l'ensemble, les militants CGT candidats pour la représentation du personnel ne sont plus systématiquement les mêmes que ceux qui se présentent sur les listes communistes pour les élections municipales. Au contraire, on trouve parmi les délégués du personnel affiliés à la CGT plusieurs ouvriers, employés ou cadres candidats aux élections municipales sur des listes non communistes. C'est notamment le cas de Jacques Juchli, délégué du personnel pour les agents de maîtrise et techniciens dans les années 1960, qui est élu maire en 1959, puis réélu en 1965, à la tête d'une liste apolitique de « défense des intérêts communaux ».

Comment expliquer cette indépendance croissante de la CGT locale vis-à-vis du parti communiste ? Si de nombreux ouvriers de l'usine conservent leurs sympathies envers le PC auquel ils accordent toujours leurs suffrages, leur motivation militante apparaît bien moindre que dans la période d'avant-guerre. Majoritaires sur les listes électorales, les ouvriers sont en revanche peu nombreux à être considérés comme de véritables militants par les autorités locales, qui soulignent l'isolement progressif des membres véritablement actifs du parti. Vers la fin des années 1950, le principal militant du parti, omniprésent dans les réunions publiques, les campagnes d'affichage ou de diffusion de tracts à la sortie de l'usine, est l'instituteur du village voisin de Lesquielles-Saint-Germain, ce qui n'est pas sans soulever de conflits : en 1953, un meeting de la CGT Métaux est ainsi perturbé par les protestations des ouvriers présents qui contestent à l'instituteur – principal organisateur de la réunion – le droit, « en tant que fonctionnaire », de « prendre part à la discussion qui n'intéresse que les ouvriers »²¹⁸. De plus, on constate, à l'aune de certains rapports policiers, le souhait d'une partie du personnel de l'usine de voir les relations sociales et syndicales se détacher de toute considération politique. Ainsi, en 1948, la CGT organise une réunion publique qui ne réussit à rassembler qu'une vingtaine d'ouvriers dont certains expriment leur mécontentement en entendant l'orateur – un représentant de l'union départementale – critiquer le jeune syndicat Force ouvrière et évoquent « leur désir d'exclure la politique des groupements syndicaux »²¹⁹. En 1952, un conflit oppose les représentants CGT de l'usine à ceux du département : estimant que l'appel à la grève lancé par l'union départementale reposait sur « des motifs d'ordre politique », les délégués locaux refusent de relayer la

²¹⁸ ADA, 7938, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 26 février 1953.

²¹⁹ ADA, 4671, Courrier du commissaire de police de Guise au préfet de l'Aisne, 6 janvier 1948.

mobilisation²²⁰. Ce désaccord semble prendre des proportions importantes puisque, l'année suivante, lors des élections professionnelles au sein de l'usine, deux listes CGT sont déposées, l'une soutenue par l'union départementale et l'autre par le syndicat local : cette division est attribuée par le parti communiste local, dans un article de *La Liberté de l'Aisne*, à René Rabaux, qui aurait « mis sur pied [cette] seconde liste CGT »²²¹.

La période d'après-guerre est donc marquée par une diminution progressive de l'influence du parti communiste au sein de l'usine. Il reste cependant une force politique locale importante : en 1968, les élections cantonales en mai, puis législatives en juin le voient recueillir plus de 28% des suffrages²²². Une partie de la population guisarde continue donc à lui accorder sa confiance, même si elle ne représente plus une force militante : cette popularité persistante peut être attribuée, entre autres, au soutien qu'il apporte aux revendications ouvrières, en particulier lors du mouvement social du printemps 1968, même s'il est partiellement mis à l'écart des relations sociales internes à l'entreprise. Quant à la dépolitisation partielle de la CGT, elle s'explique par un engagement politique moins fort de la part de la génération d'ouvriers qui remplace celle disparue pendant la guerre, mais également par la concurrence représentée par d'autres syndicats dont le développement entraîne une modification des pratiques sociales au sein de l'Association.

Les conséquences de la diversification syndicale

La période qui suit la Libération rompt avec l'entre-deux-guerres par le développement de plusieurs syndicats qui contestent, sans pour autant parvenir à la remettre en cause, la suprématie de la CGT au sein de l'usine. La CFTC, qui avait fait son apparition à Guise au lendemain du Front populaire, survit à la guerre sans pour autant réussir à se développer. Comme dans les années 1930, ses militants semblent demeurer peu nombreux, insuffisants en tout cas pour lui permettre de présenter des candidats aux élections professionnelles (délégués du personnel comme comité d'entreprise). En revanche, lorsqu'en 1948 une section FO est constituée, les autorités locales s'attendent à voir fondre les effectifs de la CGT que devraient rapidement quitter les membres non communistes qui l'avaient rejointe en 1936. En réalité, si la scission provoque effectivement le départ de militants importants, menés par le socialiste André Gauchet, on ne peut constater pour autant de désaffection massive de la part des ouvriers.

En l'absence de données concernant le nombre d'adhérents ou de sympathisants de chaque syndicat, il nous faut mesurer leur représentativité en fonction de leurs résultats lors des élections professionnelles : ceux-ci peuvent être reconstitués grâce aux archives municipales qui se révèlent

²²⁰ ADA, 7938, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 26 mars 1952.

²²¹ *La Liberté de l'Aisne*, 6 juin 1953.

²²² *Le Démocrate de l'Aisne*, 12 mai et 30 juin 1968.

cependant très lacunaires, puisqu'on dispose essentiellement de données pour les années 1950-1953, puis à partir de 1958 jusqu'en 1968.

Suffrages obtenus par la liste CGT	1951		1958		1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
En % des votes exprimés	83,5		80,4		90	88,5	84,1	87,6	86,6	85,6	85,3	75,4	87,7
En % des inscrits	?		45,3		48,6	53,3	51,7	59,4	56,5	59,7	53,3	46,1	54,6

Tableau 20. Résultats de la liste CGT aux élections de délégués du personnel, 1^{er} collège (1951-1968)²²³

Lors des élections des délégués du personnel de 1951, première élection professionnelle dont les résultats nous soient connus, la liste FO obtient chez les employés et ouvriers un peu plus de 16,5% des voix exprimées, contre 83,5% à la liste CGT. Jusqu'en 1968, le rapport de forces reste dans l'ensemble le même, la CGT obtenant à chaque élection entre 75 et 90% des voix. Cette suprématie semble cependant favorisée par un fort désintérêt du personnel pour ces élections, pour lesquelles le taux de participation reste relativement bas. D'après les données disponibles, le syndicat FO présente des candidats pour les élections du second collège (agents de maîtrise et techniciens) à une seule occasion, au début des années 1950 : ces candidats obtiennent respectivement 40 et 35% aux élections du comité d'entreprise (mai 1950) et des délégués du personnel (juillet 1951). Le rapport de forces est un peu plus serré, mais donne encore une large majorité à la CGT. Par la suite, après 1958, la CGT reste la seule à présenter des candidats. En ce qui concerne le troisième collège, à l'existence assez surprenante à cette date²²⁴, la situation est différente : un seul candidat se présente aux suffrages de ses collègues (ils sont 17 en 1950) et il n'a pas d'étiquette syndicale jusqu'en 1964, date à laquelle apparaît une liste CGC qui semble fédérer l'ensemble des cadres. En 1968, la CGC présente également un candidat pour représenter le second collège au comité d'entreprise, candidat qui est élu faute d'adversaire.

Pendant toute la période documentée, la représentation du personnel reste dominée par la CGT, à deux exceptions près : grâce au mode de scrutin, FO obtient systématiquement un siège, quels que soient ses résultats, et on trouve un élu « indépendant », c'est-à-dire non syndiqué, qui représente les cadres au CE et parmi les délégués du personnel. Cette suprématie persistante de la CGT n'est pas sans soulever des contestations : en octobre 1953, après les élections professionnelles, un rapport de police signale la création dans l'usine d'un syndicat « indépendant », qui « semble destiné à neutraliser l'action politique menée par les autres formations syndicales, et notamment par la CGT »²²⁵. Les membres du bureau de ce nouveau syndicat sont presque exclusivement des contremaîtres ou des chefs d'équipes, dont certains anciens militants FO. On ne dispose malheureusement pas des résultats des élections de la période

²²³ Source : AM de Guise, 1 S 41.

²²⁴ Jusqu'en 1966, les comités d'entreprise des sociétés de plus de 500 salariés ne comportent pas de troisième collège pour les cadres, qui doivent voter avec les agents de maîtrise et assimilés du second collège. Cf *infra* p. 78.

²²⁵ ADA, 7938, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 16 octobre 1953.

1952-1958, qui nous auraient permis de savoir quel écho ce syndicat indépendant a reçu auprès du personnel : on ne peut que constater qu'aucun de ses membres en 1953 ne fait partie des élus après 1958.

Si la naissance de ces différentes formations syndicales ne remet pas en cause la confiance obtenue par la CGT au sein du personnel, ses militants ne voient pas d'un bon œil émerger une telle concurrence. Les premières années de coexistence de la CGT et de FO sont marquées par une certaine hostilité, qui s'exprime lors de réunions publiques de la CGT où les orateurs n'hésitent pas à critiquer la nouvelle formation. En 1948, un rapport de police souligne l'incapacité des deux syndicats à s'entendre sur leurs revendications ou sur l'organisation d'actions communes²²⁶. Cependant, cette rivalité laisse assez rapidement place à un accord partiel, puisqu'en 1951 l'Association voit, pour la première fois de son histoire, se former une intersyndicale regroupant les représentants de la CGT, de FO et de la CFTC dans le but d'obtenir une hausse de salaires. Cette entente entre syndicats, indépendamment du positionnement des centrales nationales, se manifeste pendant toute la période : ainsi, on constate que, pour les élections de délégués du personnel du second collège, la CGT et FO semblent déposer une liste commune, puisqu'il y a toujours un unique candidat CGT pour le poste de titulaire et un seul candidat FO pour le poste de suppléant. Enfin, si l'on manque de sources pour la fin des années 1950 et le début des années 1960, le conflit qui se forme à partir de mars 1968 autour de la question des licenciements voit réapparaître une intersyndicale unifiant cette fois la CGT, FO et la CGC, la CFTC ayant visiblement disparu entre-temps.

Cette modification de la représentation syndicale entraîne-t-elle une évolution des pratiques ? Les archives semblent indiquer une moindre virulence dans l'expression des revendications, par rapport à la période de l'entre-deux-guerres²²⁷. Celles-ci se concentrent essentiellement sur la question des salaires, qui peinent parfois à suivre l'inflation, et surtout sur celle des licenciements, notamment en 1953-1954 et en 1968²²⁸. Cependant, les représentants syndicaux en appellent de moins en moins à la grève pour soutenir leurs demandes, pas même pour participer à un mouvement national. Les premières années qui suivent la Libération sont marquées par des mouvements de grève assez fréquents, mais souvent partiels, soit par leur mobilisation (certains ateliers seulement) soit par leur durée (entre une demi-heure et une journée). Certaines d'entre elles semblent spontanées et concernent des problèmes internes à l'usine : c'est le cas en novembre 1945, lorsque les mouleurs s'opposent à la mise en place d'un salaire au rendement²²⁹. En 1948, se produit à nouveau un bref conflit dans l'atelier de moulage, touchant encore une fois la question du montant des primes de rendement : cette fois aussi, le

²²⁶ ADA, 970 W 64, Rapport du commissaire de police de Guise, 24 septembre 1948.

²²⁷ Voir la chronologie des conflits sociaux en annexe n° 43.

²²⁸ Cf *infra* p. 78.

²²⁹ ADA, 11 455, Rapport des renseignements généraux, 8 novembre 1945.

mouvement est de faible portée et de courte durée. Quant aux appels nationaux à la grève, qu'ils émanent des centrales syndicales ou des partis politiques, ils sont assez peu suivis, à quelques exceptions près : les rapports de police signalent une grève d'une demi-journée en septembre 1947, d'une demi-heure un an plus tard, voire d'un quart d'heure en avril 1949, sous la forme d'une « manifestation symbolique de solidarité » avec la revendication cégétiste d'une convention collective nationale²³⁰. En revanche, certains appels ne sont absolument pas suivis, comme en décembre 1947 ou en novembre 1949 (appel de FO). Par la suite, les mouvements de grève se font de plus en plus rares, les représentants syndicaux semblant privilégier la négociation avec la gérance par le biais du CE et des délégués du personnel. Ainsi, le mouvement qui s'organise en 1951 pour revendiquer une hausse de salaires et qui voit apparaître pour la première fois une intersyndicale ne repose sur aucun arrêt de travail. Après le départ de René Rabaux, Anstell évoque à deux occasions des mouvements de grève sur des questions de salaires, en juin 1956 et 1957, qu'il qualifie lui-même de limités à quelques ateliers. D'après les archives, certes lacunaires, les ouvriers de l'Association tendent de moins en moins à recourir à la grève : même lors du conflit social du printemps 1968, les arrêts de travail sont brefs, sauf lorsqu'il s'agira d'accompagner la grève générale, à la fin du mois de mai²³¹.

Malgré l'intensité des conflits qui opposent une partie du personnel à la gérance au moment de la Libération, la période qui suit la guerre semble marquée par un apaisement progressif pour lequel on peut mobiliser de nombreux éléments d'explication : diminution de l'influence du parti communiste, appropriation par les représentants syndicaux de pratiques de démocratie sociale favorisées par l'instauration du comité d'entreprise, mais aussi crainte vis-à-vis de la stratégie autoritaire suivie par René Rabaux qui n'hésite pas à menacer de sanctions les grévistes²³². Cependant, ce phénomène s'accompagne dans le même temps d'un accroissement des tensions qui opposent les associés et la gérance au sein de l'assemblée générale : si René Rabaux se félicite que les membres du CE possèdent l'« esprit d'association » nécessaire pour éviter tout conflit²³³, les associés, de leur côté, semblent profiter de la moindre virulence syndicale pour retrouver un rôle plus actif, voire conflictuel, vis-à-vis de la gérance.

C. L'assemblée générale, à nouveau lieu de débats

Des interventions révélatrices de nouvelles fractures sociales

Au lendemain de la Libération, le fossé qui s'était progressivement creusé entre les Familistériens et les ouvriers « du dehors » semble se réduire. C'est le résultat de la politique

²³⁰ ADA, 10 605, Rapport mensuel du sous-préfet de Vervins, avril 1949.

²³¹ Cf *infra* p. 78.

²³² Cf *supra* p. 78.

²³³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947.

sociale adoptée par René Rabaux après 1945 : l'extension de certains avantages sociaux aux familles des ouvriers non-familistériens et surtout la généralisation du travail au rendement, qui contribue à une nette élévation des salaires²³⁴, permettent de faire disparaître en partie le profond sentiment d'injustice si souvent exprimé au cours de l'entre-deux-guerres et relayé par les militants communistes. Malgré son caractère extrêmement partial, le journal communiste local révélait les tensions et les inégalités qui fracturaient l'Association : l'hostilité envers les associés y apparaissait en toutes lettres, exacerbée par la volonté des rédacteurs de prouver que la lutte des classes existait aussi au Familistère. Après 1945, on constate que ce type d'attaques à l'encontre des associés disparaît des colonnes de la *Liberté de l'Aisne*, ce qui peut être attribué à une évolution de la représentation que les ouvriers « du dehors » se font de leurs collègues familistériens. En revanche, le journal contient encore des articles très virulents qui visent, non plus seulement les associés, mais plus précisément les cadres et surtout les directeurs de l'entreprise, accusés notamment de tirer un profit personnel de leur situation au sein de l'Association²³⁵.

La critique n'est pas nouvelle : on se souvient des articles de *L'Exploité* qui, avant 1939, dénonçaient l'acquisition d'une voiture par les conseillers de gérance ou évoquaient les vacances de l'administrateur-gérant, ou encore de cette lettre anonyme de 1937 qui dénonçait la fortune accumulée par Louis Colin grâce à son salaire et surtout à sa part de bénéfices. Cependant, il semble que désormais cette accusation reçoive un écho croissant au sein du personnel ouvrier, ce qui donne lieu à des conflits plus ou moins ouverts. Ainsi, il est frappant de noter l'apparition d'un nouveau *leitmotiv* dans les discours de René Rabaux : l'idée selon laquelle il n'existe pas de divergence d'intérêts entre la gérance et le personnel. Dès 1942, il affirme que « l'administration n'a d'autre but que la prospérité de l'Association ». En 1945, l'argumentation devient plus précise et révèle le cœur du problème :

*« Il y a un sentiment dont je vous demande de ne jamais vous départir, c'est qu'il n'y a pas ici d'intérêts patronaux qui s'opposent aux vôtres. [...] Ne perdez donc jamais de vue qu'il n'y a pas entre vous et votre administration d'intérêts divergents et, si souvent je suis obligé de résister à certaines demandes, soyez bien convaincus que je n'y cherche et n'y trouverai aucun intérêt personnel. »*²³⁶

Dans les années qui suivent, ce thème est à nouveau repris par le gérant, qui souligne également une certaine ingratitude du personnel vis-à-vis des « cadres et techniciens », dont le travail n'est pas assez reconnu²³⁷.

Cette insistance semble indiquer le développement au lendemain de la guerre de critiques visant les cadres, la direction et la gérance. Apparemment, ce sont essentiellement les écarts de

²³⁴ Voir le graphique présenté annexe n° 44a.

²³⁵ *La Liberté de l'Aisne*, 8 septembre 1951.

²³⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 18 novembre 1945. Le passage est souligné dans le texte.

²³⁷ *Id.*, 9 novembre 1947.

rémunération qui sont en cause, comme l'indique par exemple un tract de la CGT qui, en 1952, appelle les associés à « compter [leur] part [de bénéfices] à côté de celle de Rabaux »²³⁸. Sur ce point, il nous est difficile de nous prononcer, étant donnée l'absence d'archives indiquant les salaires des directeurs ou du gérant. Selon les rares données disponibles, le salaire de René Rabaux est, au cours de la guerre, l'équivalent de sept fois le salaire moyen au sein de l'usine²³⁹. Mais c'est moins le salaire élevé de l'administrateur-gérant qui est dénoncé que l'accumulation des sources de revenus pour lui et les autres conseillers de gérance. En effet, son salaire lui donne droit, en tant qu'associé, à une part des bénéfices proportionnelle, à laquelle s'ajoutent les 4% des bénéfices (1% pour les conseillers de gérance) auxquels sa fonction lui donne droit et qui sont, eux aussi, distribués sous forme de parts de capital. De plus, le gérant reçoit chaque année en espèces 5% d'intérêts sur les titres qu'il possède, somme garantie même lorsque la faiblesse des bénéfices oblige l'Association à annuler la répartition annuelle. À titre de comparaison, Delabre et Gauthier estiment qu'en 1930 Louis Colin touchait un total de 300 000 F (toutes sources de revenus comprises) contre 16 000 F pour un associé, soit près de vingt fois moins²⁴⁰. D'après la lettre anonyme envoyée au préfet en 1937, la veuve de l'ancien gérant détenait encore 900 000 F de titres quatre ans après la démission de son mari, alors que chaque distribution de bénéfices entraîne un remboursement d'une partie de ces titres anciens²⁴¹. Cette fortune qui garantit à la famille de Colin une longue rente s'explique par la stratégie suivie au cours des années 1920, qui avait entraîné de très fortes répartitions de bénéfices. Cependant, on constate qu'en 1968, c'est-à-dire après une période de bénéfices restreints, Anstell a accumulé 400 000 F de parts de capital²⁴², dont les intérêts seuls lui garantissent chaque année l'équivalent de deux fois le salaire annuel moyen du personnel. Son salaire lui-même est estimé en 1968 entre 1,5 et 2 millions de francs par an, ce qui représenterait plus de cent fois le salaire moyen d'un associé (un peu plus de 13 000 francs annuels en 1964, dernière date connue), tandis qu'un directeur toucherait 500 000 francs par an²⁴³.

Mais au-delà de la situation particulière de l'administrateur-gérant, c'est la différence de situation entre les cadres et le reste du personnel qui est montrée du doigt : ainsi, en 1951, les trois syndicats ouvriers (CGT, FO et CFTC) s'unissent pour revendiquer communément une hausse de salaires afin de suivre celle obtenue par les cadres de l'usine en application de la convention collective nationale qui vient d'être signée²⁴⁴. Le sous-préfet de Vervins note tout particulièrement

²³⁸ ADA, 7 938, Tract CGT, sd. (1952).

²³⁹ ADA, 83 J 1906, Salaires mensuels de l'administrateur-gérant, 1942-1943. Rappelons que le salaire moyen est calculé en faisant le rapport entre la masse salariale de chaque catégorie sociale (utilisée pour le calcul de la répartition des bénéfices) et le nombre d'actifs au sein de cette catégorie.

²⁴⁰ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1299.

²⁴¹ ADA, 10 M 12, Courrier anonyme au préfet de l'Aisne, 20 mai 1937.

²⁴² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., pp. 1182-1183.

²⁴³ François Livache, « Les Familistériens. Les vices de la vertu. », in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), op. cit., p. 100. L'écart énorme entre cette somme et le salaire moyen permet d'envisager une surestimation.

²⁴⁴ ADA, 10 593, Courrier du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 5 juin 1951.

le caractère très substantiel de cette augmentation accordée aux cadres qui représente selon lui une hausse plus importante en pourcentages que la prime revendiquée par les salariés, obtenue après plusieurs jours de négociations, sans réelle satisfaction de part et d'autre. Au cours des dernières années de l'Association, les représentants syndicaux des ouvriers et employés dénoncent régulièrement un taux d'encadrement excessif²⁴⁵ et l'existence d'un trop grand nombre de directeurs (neuf directeurs et dix sous-directeurs), chiffre qui serait, selon la Préfecture, parfaitement normal pour une « affaire capitaliste »²⁴⁶. Cependant, on peut remarquer que, si la gérance nie l'existence d'intérêts particuliers à la direction, ceux des cadres sont particulièrement représentés et défendus au sein de l'Association. En effet, à partir au moins de 1950 (les archives des années précédentes n'ayant pas été conservées), on constate l'existence d'un « troisième collège » permettant aux cadres (ingénieurs et chefs de service) d'élire séparément leur délégué du personnel et leur représentant au comité d'entreprise : comme nous l'avons vu, cette élection se fait systématiquement sur candidature unique, le candidat-élu se définissant comme « indépendant » puis, à partir de 1964, comme membre de la CGC. La législation prévoit cependant que les entreprises de plus de 500 salariés ne comportent que deux collèges, les cadres votant avec les agents de maîtrise et techniciens²⁴⁷. Cette disposition ne sera modifiée que par la loi du 18 juin 1966, et seulement à la condition que ces cadres représentent plus de 5% de l'effectif total, soit au minimum 25 personnes. Or, si l'on observe les élections au CE de mai 1950, pour laquelle nous disposons du nombre de votants, il apparaît que le troisième collège comporte 17 inscrits, soit 1,3% des salariés²⁴⁸. L'unique délégué cadre représente donc une grosse quinzaine de personnes, tandis que les agents de maîtrise et assimilés, qui sont un peu moins d'une centaine, n'ont eux aussi qu'un seul représentant. Les autorités, informées de cette anomalie, ne semblent pas s'en formaliser, ce qui indique que la Société du Familistère a vraisemblablement profité de la possibilité offerte par la loi de modifier le nombre des collèges, soit par le biais de la convention collective départementale, soit par un accord avec les syndicats de l'entreprise²⁴⁹. Cette surreprésentation des cadres apparaît clairement comme un moyen de faire participer directement la direction au CE : le représentant des cadres au comité d'entreprise pendant toute la période connue (début des années 1950, puis 1958-1968) est en effet Pierre Poulain, conseiller de gérance en charge de la fabrication depuis 1949.

Enfin, le mécontentement des associés semble se cristalliser sur un dernier point : le sort réservé aux retraités dont le niveau de vie suit difficilement le cours de l'inflation. Dès 1944, un associé prend la parole en assemblée générale pour demander une amélioration du sort des veuves

²⁴⁵ AM de Guise, I S 53, Tract du Comité intersyndical d'action Godin, sd. (mars 1968).

²⁴⁶ *La Voix du Nord*, 29 mars 1968.

²⁴⁷ Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, op. cit., p. 125.

²⁴⁸ ADA, 7 938, Elections du comité d'entreprise du 17 mai 1950.

²⁴⁹ Philippe Suet, *Comités d'entreprise, délégués du personnel et délégués syndicaux : désignation, fonctionnement pratique*, Paris, Librairies techniques, 1979, pp. 207-208.

du Familistère, ce qui est refusé par le gérant en raison de la situation difficile de la caisse des retraites²⁵⁰. L'année suivante, plusieurs associés interviennent à leur tour pour proposer d'améliorer la situation des retraités ou d'une partie d'entre eux : l'un d'eux évoque la création d'une cotisation payée par l'ensemble des salariés, un autre propose d'augmenter les subventions exceptionnelles à la caisse des retraites (ce qui diminuerait d'autant les bénéfices à répartir), un troisième envisage la constitution d'un fonds de secours alimenté par une subvention proportionnelle aux salaires, un dernier enfin demande un élargissement de l'aide aux veuves vers celles dont les maris n'avaient pas quinze ans d'ancienneté à l'usine²⁵¹. En 1952, à nouveau, un associé intervient en assemblée, cette fois pour défendre le droit des veuves non associées à conserver leur logement au Familistère²⁵².

Ce souci vis-à-vis des retraités explique que cette question devienne à la fin des années 1940 une cause de conflits entre les associés et la gérance. En effet, les pensions versées par l'Association et qui représentent l'essentiel des revenus des retraités sont fixées de façon forfaitaire selon des conditions qui tiennent compte du temps d'ancienneté à l'usine (plafonné à 15 ans pour les associés et à 30 ans pour les autres) et non de l'ancien salaire du pensionné. Ce système, on s'en souvient, avait été voté par les associés en 1888 dans un souci de limiter les dépenses de l'assurance des pensions, au détriment des hauts salaires (directeurs et contremaîtres) qui sont les plus pénalisés. Or, en 1947, la signature d'une convention collective nationale pour les cadres vient remettre en cause ce principe. En imposant à toutes les entreprises l'adhésion à une caisse de retraite complémentaire pour leurs cadres relevant de l'AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres), ce texte offre aux directeurs, ingénieurs et agents de maîtrise une pension supplémentaire dont le montant est désormais calculé en fonction des salaires perçus. En novembre de cette même année, l'assemblée générale des associés se déroule dans une ambiance houleuse : de « multiples interventions » se produisent et aboutissent à un vote à bulletin secret, rejetant à plus de 80% le rapport de la gérance, ce qu'un conseiller de surveillance (lui-même employé au service comptable) analyse comme un « mouvement irraisonné » visant à « assouvir une basse vengeance »²⁵³. Le contenu des discussions ayant été coupé des procès-verbaux, il est nécessaire d'émettre des hypothèses pour comprendre ce mouvement de protestation. Le lien avec la création d'une retraite complémentaire uniquement pour les cadres est d'autant plus facile à faire qu'en 1949 l'assemblée générale aboutit une seconde fois à un mouvement similaire, dans lequel la retraite des cadres est, cette fois, explicitement évoquée.

²⁵⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

²⁵¹ *Id.*, 8 novembre 1952.

²⁵² *Id.*

²⁵³ *Id.*, 9 novembre et 12 décembre 1947.

En effet, le vote négatif se produit après qu'un associé, par ailleurs élu familistérien au comité des pensions, ait pris la parole pour « apporter des critiques concernant la retraite des cadres, l'utilisation des voitures, les aménagements des appartements de direction et le montant des retraites »²⁵⁴. Cette accumulation hétéroclite de sujets de mécontentement semble avoir comme point commun la volonté de dénoncer des privilèges que se seraient arrogés les directeurs. C'est en tout cas ce qui ressort de la réaction de René Rabaux après ce vote : le gérant évoque des « attaques » visant les conseillers de gérance et affirme que les avantages statutaires dont ces derniers jouissent sont bien moindres qu'à l'époque de Godin. Cette affirmation repose sur une comparaison entre la somme représentée par le 1% des bénéfices obtenu par chaque conseiller de gérance et le montant total des dépenses sociales de l'Association. Cette dernière somme comprend les dépenses statutaires et bénévoles, mais aussi les charges sociales légales créées depuis les années 1930²⁵⁵, de sorte que la part des bénéfices touchée par les directeurs apparaît en effet en comparaison bien moindre. En réalité, ce rejet du rapport de la gérance – voté à une voix près par un tiers des présents, alors que les deux tiers sont nécessaires pour constituer une majorité – représente avant tout une protestation contre une décision qui, comme le souligne le comité des pensions, a « force de loi » et ne peut être contestée par l'Association.

Ces épisodes sont révélateurs d'une divergence d'opinions qui oppose, au sein de l'usine, les cadres et le personnel de direction au reste des salariés. Pour René Rabaux, la décision prise en 1888 par les associés vis-à-vis des retraites relevait d'un « égalitarisme non conforme à la volonté du Fondateur »²⁵⁶. Pour le gérant, la justice serait de différencier les retraites en fonction des responsabilités assumées par chacun. On retrouve cette même attitude lorsqu'il s'agit des salaires : nous avons vu à de nombreuses reprises comment la gérance s'attache à différencier les situations, préférant toujours accorder une hausse de salaire relative, qui tend à accroître les écarts de rémunération, plutôt qu'une prime forfaitaire. Ainsi, lorsqu'en 1951 les syndicats revendiquent une prime de 5 000 F pour tous, René Rabaux préfère proposer une hausse de 10%, exprimant sa désapprobation vis-à-vis de « l'octroi d'une somme identique pour tous, non hiérarchisée », soutenu en cela par les agents de maîtrise qui, de leur côté, contestent également cette « absence de hiérarchisation »²⁵⁷. Finalement, la hausse accordée sera de 8% auxquels s'ajoute une prime de 9 francs par heure²⁵⁸, de façon à satisfaire à la fois les revendications ouvrières et le principe de la différenciation des salaires.

²⁵⁴ *Id.*, 13 novembre 1949.

²⁵⁵ Mais pas la cotisation à la caisse de retraite complémentaire des cadres, qui n'apparaît pas dans les rapports aux assemblées générales, peut-être par souci de ne pas souligner devant les associés le coût d'une obligation légale qui leur semble injuste.

²⁵⁶ René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Thierry Paquot et Marc Bédarida, *op. cit.*, p. 216.

²⁵⁷ ADA, 10 593, Courrier du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 5 juin 1951.

²⁵⁸ *Id.*, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 22 septembre 1951.

Lorsqu'en 1954 se présente pour le gérant l'occasion de « porter un dernier coup »²⁵⁹ à cet égalitarisme et, en même temps, de diminuer les charges représentées par les retraites, celui-ci n'hésite pas. En effet, à cette date, est créée une caisse de retraite complémentaire destinée à tous les salariés de la métallurgie, l'IRPSIMMEC²⁶⁰ : en est à l'origine le groupe Malakoff, qui a déjà en charge l'ensemble de la protection sociale des industries syndiquées à l'UIMM. Cette caisse de retraite interprofessionnelle présente aux yeux de Rabaux deux avantages : d'une part, elle devrait permettre de garantir aux retraités le versement d'une pension complémentaire de façon beaucoup plus pérenne que l'assurance des pensions, dont l'équilibre n'est à cette date assuré que grâce à d'importantes subventions « exceptionnelles »²⁶¹. D'autre part, elle permet de « moduler le montant des pensions en fonction des salaires acquis, combinant ainsi l'ancienneté et l'importance des fonctions assurées »²⁶². L'un des objectifs poursuivis est donc bien de mettre fin au plafonnement des pensions des cadres, ce qui n'aurait pu être réalisé par la seule assurance des pensions, en raison de ses finances trop faibles et surtout du *veto* que les associés non-cadres y auraient opposé. Cette adhésion est proposée aux associés au printemps 1954, au cours d'une assemblée extraordinaire dont aucune archive n'a été conservée. Rabaux signale qu'une opposition s'y manifeste, mais de façon trop minoritaire pour empêcher le vote de cette décision. Deux éléments peuvent expliquer cette opposition : d'une part le fait que cette adhésion profite avant tout aux très hauts salaires, qui étaient les plus pénalisés par le plafonnement statutaire des pensions, et d'autre part le fait qu'elle entraîne une dépense pour les ouvriers qui doivent, semble-t-il, prendre à leur charge une part de la cotisation. En effet, René Rabaux évoque l'existence d'une « participation ouvrière légale »²⁶³, l'Association n'assumant que la « cotisation patronale à la caisse paritaire »²⁶⁴. Malgré ces sujets de contestation, l'assemblée générale vote sans problèmes une adhésion qui doit avoir pour conséquence une augmentation des pensions, limitées jusque-là par les difficultés financières de la caisse de retraites. Cependant, René Rabaux lui-même considère que l'opposition née à cette occasion marqua « le début du mouvement qui devait amener [son] départ »²⁶⁵. Les associés, dans les mois qui suivent, vont en effet chercher à obtenir de nouveaux avantages pour eux-mêmes, en une sorte de compensation de celui obtenu par les cadres grâce à cette caisse de retraite complémentaire, ce qui entraîne entre l'assemblée générale et la gérance un conflit qui peut apparaître comme le plus grave qu'ait connu l'Association.

²⁵⁹ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, *op. cit.*, 1978, p. 151.

²⁶⁰ Institution de répartition et de prévoyance pour les salariés des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et connexes.

²⁶¹ Cf *infra* p. 78.

²⁶² René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Thierry Paquot et Marc Bédarida, *op. cit.*, p. 216.

²⁶³ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, *op. cit.*, 1978, p. 211.

²⁶⁴ René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Thierry Paquot et Marc Bédarida, *op. cit.*, p. 217.

²⁶⁵ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, *op. cit.*, 1978, p. 151.

La démission de René Rabaux : l'apogée des tensions

Lorsqu'on envisage cet épisode de la vie de l'Association, c'est l'expression de « conflit censuré » qui semble la plus appropriée, tant on constate les efforts déployés par tous pour que les difficultés sans précédent qui secouent la Société ne reçoivent pas d'écho à l'extérieur : la presse locale résume l'événement à l'annonce du changement d'administrateur-gérant, avec les félicitations d'usage au nouvel élu. Les seules sources qui évoquent directement ce conflit sont les multiples discours ou écrits de René Rabaux qui présente volontiers son point de vue, évidemment peu objectif, ce qui rend d'autant plus difficile l'analyse des faits.

Avant de se pencher directement sur les événements de 1954, il nous faut d'abord noter que, depuis 1945, les rapports entre les associés, habituellement favorables à la gérance, et René Rabaux ont continué à se dégrader. L'administrateur-gérant oscille en effet entre un discours qui vise à flatter les associés en soulignant leur supériorité au sein de l'Association et la volonté d'affirmer son autorité personnelle qu'il juge atteinte par l'activité croissante de l'assemblée générale. D'une part, on retrouve ce discours traditionnel qui présente les associés comme les soutiens naturels de la gérance qui ne serait qu'une « émanation » de l'assemblée générale²⁶⁶ : les associés, « fidèles gardiens de l'idée d'Association », sont appelés à jouer le rôle de « propagandistes »²⁶⁷ auprès du reste du personnel. En 1951, l'opposition entre les associés et les non-Familistériens est tout particulièrement mise en avant, en raison « des nombreux embauchages [ayant] introduit dans l'usine une forte minorité de personnes qui n'ont pas encore l'esprit d'association »²⁶⁸. Tandis que les associés sont ainsi présentés comme les principaux alliés de la gérance, les auxiliaires et participants font l'objet d'une méfiance croissante, qui s'exprime par l'instauration d'une sorte de « période d'essai » de deux ans au cours de laquelle la gérance pourra plus facilement retirer son titre – mais sans le licencier – à un participant qui n'aurait pas respecté l'esprit des statuts.

Mais, dans le même temps, ces mêmes associés sont parfois sévèrement rappelés à l'ordre par la gérance qui attend d'eux une discipline d'autant plus ferme en vertu de la place supérieure qu'ils occupent au sein de l'Association. Les multiples interventions des associés dans les assemblées générales sont parfois peu appréciées par l'administrateur-gérant qui y apporte quelquefois une fin de non-recevoir²⁶⁹, mais qui surtout en conteste la légitimité. Après les vifs débats et le vote massivement négatif de l'assemblée générale de 1947, René Rabaux décide de modifier les règles de déroulement de ces réunions annuelles :

²⁶⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 23 octobre 1942.

²⁶⁷ *Id.* 9 novembre 1947.

²⁶⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 10 novembre 1951.

²⁶⁹ *Id.*, 31 décembre 1944.

« Contrairement à l'usage de ces dernières années, j'éviterai de m'étendre sur les questions qu'il n'est pas nécessaire de faire figurer dans un tel rapport. [...] A aucun prix je ne peux admettre que l'assemblée s'érige en tribunal pour passer au crible des actes de simple gestion. [...] Il n'est pas normal non plus qu'on puisse assaillir l'administrateur-gérant de questions dont il n'a pu préparer la réponse. C'est pourquoi je m'abstiendrai systématiquement de répondre à toutes les questions, même se rapportant à l'ordre du jour, dont il ne m'aura pas été fait part avant le mercredi précédent l'assemblée. [...] J'estime en contrepartie de [mon dévouement] avoir le droit à toute la considération qui s'attache à mon rôle de chef et je ne crois pas devoir permettre que l'assemblée devienne une occasion de saper mon autorité. »²⁷⁰

Par cette prise de position, René Rabaux interdit aux associés toute réaction à ses propres déclarations ainsi que toute initiative, puisqu'il devient impossible d'évoquer une question ne figurant pas à l'ordre du jour. Les associés sont donc invités à se contenter du rôle de soutien et d'approbation de la gérance. L'année suivante, en 1949, l'administrateur-gérant exprime à nouveau son mécontentement : faisant référence à un article de presse « aux intentions sympathiques », mais à la forme insatisfaisante²⁷¹, Rabaux appelle le personnel à « ne donner que des renseignements rigoureusement exacts et [à] laisser à la direction le soin de fournir des documents officiels ». Puis il ajoute :

« Si j'insiste sur ce point, c'est que j'ai les meilleures raisons de croire que des documents comptables ont été divulgués, divulgations qui constituent pour leurs auteurs des fautes graves. L'intervention directe des associés dans la gestion est réalisée par les assemblées générales dont les pouvoirs sont définis par les statuts. [...] [Mais l'assemblée] ne doit pas être un épouvantail à agiter aux yeux du gérant [...] pour obtenir quelque satisfaction personnelle. [...] J'aimerais que vous vous demandiez, lorsqu'on discute de la gestion, [...] si le mobile est bien toujours l'intérêt général ou si, à la base, il n'y a pas une rancœur, une animosité personnelle. »²⁷²

Le conflit qui oppose en 1954 la gérance aux associés n'est donc pas soudain. Il fait suite à une dégradation progressive de l'atmosphère des assemblées générales. Cette tension donne l'occasion au gérant de développer à nouveau ses thèmes essentiels : la démocratie interne à l'Association doit fonctionner dans le respect de l'autorité de la gérance, qui tire sa légitimité des statuts, mais aussi et surtout de son dévouement pour l'intérêt général, par opposition aux ouvriers dont les revendications sont « personnelles » et pourraient nuire à l'Association.

Cette idée, qui apparaît fondamentale dans la pensée de Rabaux, se retrouve au cœur du conflit qui éclate en 1954. Dans les mois qui suivent l'adhésion de l'Association à l'IRPSIMMEC, un petit groupe d'associés s'organise pour revendiquer de nouveaux droits. Ils forment alors, conformément aux statuts, un comité d'études libres destiné à étudier une question et à proposer à

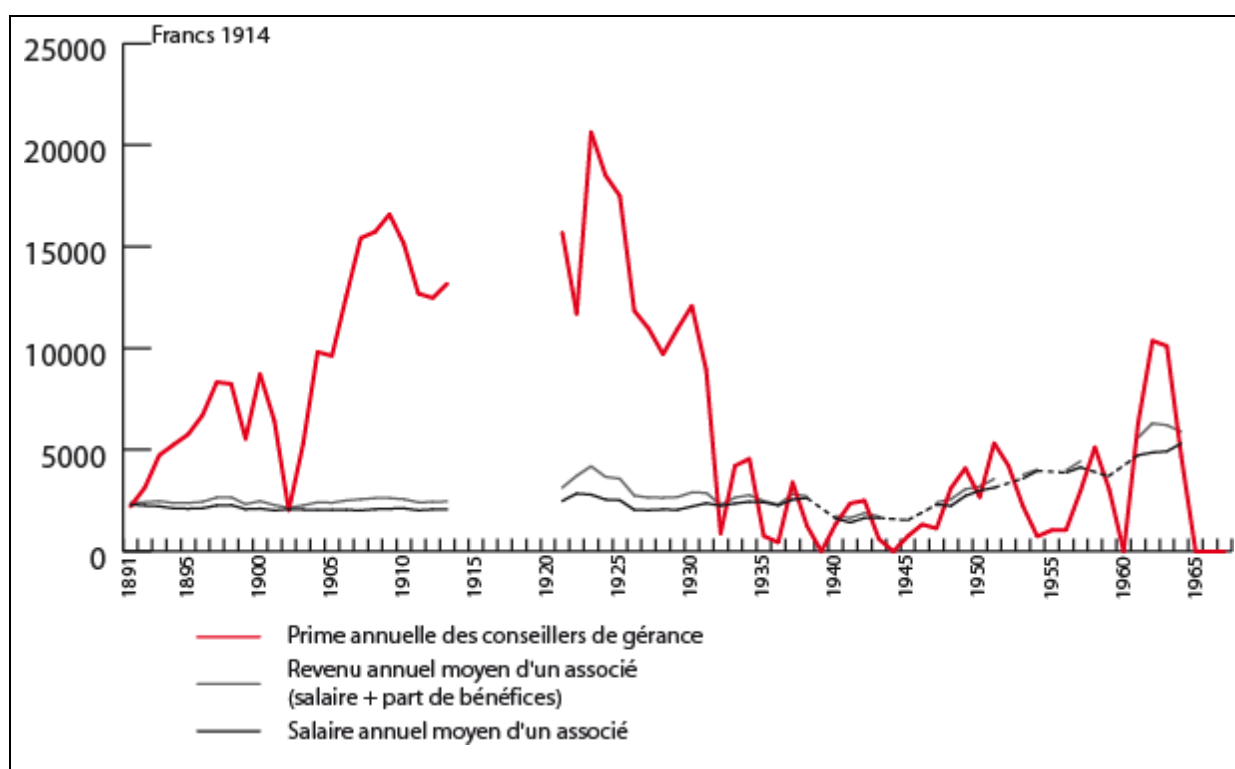
²⁷⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 14 novembre 1948.

²⁷¹ Il nous a été impossible de trouver l'article en question : le seul datant de cette époque que nous avons pu découvrir est un article du *Monde* de mars 1948, qui n'émet aucune critique contre la gérance.

²⁷² Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 13 novembre 1949.

la gérance un projet de réforme de l'Association. Aucune de nos recherches ne nous a malheureusement permis de découvrir qui composait ce comité : d'après René Rabaux, il n'était formé que d'associés, ce qui lui semble par ailleurs non conforme à la définition que Godin donnait du comité d'études²⁷³. On peut supposer qu'André Gauchet, délégué du personnel extrêmement actif depuis les années 1930 et désormais membre de FO, en faisait partie puisque c'est lui qui prend la parole au cours de l'assemblée générale pour « critiquer la gestion et les termes du rapport du gérant »²⁷⁴ (la suite étant coupée). D'après les témoignages de René Rabaux, le but de ce comité est de revendiquer la garantie d'une part de bénéfices minimale pour les six associés élus chaque année conseillers de gérance et de surveillance.

En effet, nous avons vu que, très rapidement après la mort de Godin, il était devenu traditionnel d'élire comme conseillers les associés les plus anciens, naturellement désignés par leurs camarades comme les plus méritants et les plus expérimentés. La part de bénéfices qui leur revient (1% pour les conseillers de gérance, 0,67% pour les conseillers de surveillance) avait donc fini par être considérée comme une prime de fin de carrière. Or, cette « prime » peut représenter des sommes très variables selon les années, en fonction des résultats.



Graphique 15. Evolution des revenus des associés et des conseillers de gérance élus (1891-1967)

Dans les années 1920, qui sont caractérisées par des bénéfices élevés et un faible réinvestissement dans l'entreprise, la somme perçue par ces associés (et par ailleurs par tous les

²⁷³ Cf *infra* p. 78.

²⁷⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

conseillers de gérance, l'administrateur touchant quant à lui quatre fois plus) atteint des montants considérables, représentant jusqu'à dix fois le salaire annuel moyen au sein de l'usine. Mais, à l'inverse, lorsque les résultats chutent, la « prime » tend à diminuer rapidement voire à disparaître, lorsqu'il n'y a aucune répartition des bénéfices²⁷⁵ : dans ce cas, la gérance cherche à compenser le manque à gagner en accordant un complément financier aux conseillers. Après 1945, la situation apparaît cependant très différente de ce qu'elle était dans les années 1920. Malgré la forte prospérité de l'usine, la marge bénéficiaire plus faible et les efforts faits par la gérance pour réinvestir ces résultats dans l'entreprise (notamment en remboursant ses dettes envers les banques) entraînent des distributions beaucoup moins importantes que les associés ne pourraient s'y attendre. Or, cette récompense accordée aux conseillers élus représente plus qu'une simple prime : étant distribuée sous forme de titres d'épargne, c'est-à-dire d'actions de la Société, elle assure aux associés qui partent à la retraite un complément de revenus non négligeable qui peut s'étendre sur une demi-douzaine d'années. En effet, ces parts du capital vont leur être progressivement remboursées, en fonction des bénéfices des années suivantes. Mais, tant que ces titres n'ont pas été remboursés, ils apportent à leurs propriétaires un revenu supplémentaire, puisque le capital est rémunéré à hauteur de 5%, auxquels s'ajoutent des dividendes proportionnels aux bénéfices. L'élection au conseil de gérance représente donc une véritable rente pour les associés retraités, limitée dans le temps, mais au montant important en comparaison des retraites perçues.

Cela explique l'importance que cette élection aux conseils de gérance et de surveillance revêt aux yeux des associés. René Rabaux raconte dans ses mémoires les calculs qu'entraînait l'approche de ce scrutin, certains associés tenant un compte extrêmement rigoureux, au jour près, de leur ancienneté dans l'usine : si cette stratégie est dénoncée par Rabaux comme « cynique » voire « indécente »²⁷⁶, on comprend l'enjeu énorme que cela représente pour des salariés proches de la retraite. En 1947 déjà, les conseillers de surveillance avaient glissé dans leur rapport une dénonciation polie de l'injustice que représentait la différence faite entre les élus des deux conseils (les conseillers de gérance élus se partagent 3% des bénéfices, contre 2% seulement pour les conseillers de surveillance) et évoqué la possibilité de « prendre sur les fonds disponibles [...] la somme nécessaire pour combler cette lacune »²⁷⁷.

En 1954, les bénéfices ne sont pas nuls, mais représentent une somme extrêmement faible, surtout en comparaison du chiffre d'affaires : la part des bénéfices qui doit revenir aux conseillers de gérance représente un peu plus de deux mois du salaire moyen d'un associé. C'est dans ce contexte que naissent le comité d'études et sa proposition. Nous ne disposons pas du contenu exact de leurs conclusions qui sont résumées par René Rabaux : le comité demande une modification des statuts de façon à garantir aux associés élus, en cas de mauvais bénéfices, un

²⁷⁵ C'est le cas en 1939, 1944 et 1960.

²⁷⁶ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 149.

²⁷⁷ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947.

minimum de 500 000 francs (300 000 F pour les conseillers de surveillance)²⁷⁸. Cette somme correspond, en valeur constante, à la somme perçue en 1949 et se révèle inférieure à celles obtenues par les élus du début des années 1950. Pour l'exercice de 1954, elle dépasserait légèrement la somme que le gérant lui-même perçoit au titre de ses 4% des bénéfices. Au total, la somme que toucheraient les six conseillers élus correspondrait environ à ce que perçoit l'ensemble du conseil de gérance, administrateur-gérant compris. Puisqu'il ne peut s'agir de prélever cette somme sur la part qui doit revenir au personnel, ni d'exiger une dépense de l'Association, on peut supposer que l'idée du comité d'études était de la prendre sur la part des directeurs eux-mêmes. Si René Rabaux se déclare favorable à l'idée d'une compensation financière accordée en cas de mauvais résultats, il considère son inscription dans le marbre statutaire comme « incompatible avec l'esprit des statuts » et décide d'entrer en « lutte ouverte » avec le comité d'études.

Est-ce là la seule cause qui le mène à la démission ? Si c'est l'explication que lui-même donne des événements, on peut s'interroger sur la présence de critiques plus graves. Lors de cette assemblée tumultueuse de 1954, le gérant évoque en effet « une pétition au caractère discourtois » signée par les associés et « la tentative de faire remettre par le conseil de surveillance un rapport qui, s'il eût été maintenu, devrait entraîner parallèlement une demande de révocation du gérant »²⁷⁹. Dans son ouvrage de 1978, Rabaux affirme que c'est « sur [son] injonction »²⁸⁰ que le conseil de surveillance présente un rapport sous la forme traditionnelle, ce qui sous-entend que c'est sur son intervention que le précédent rapport n'a pas été « maintenu ». Or, si celui-ci pouvait entraîner sa révocation, cela ne pouvait être que pour certains motifs prévus par les statuts : absence de bénéfices, pertes provoquées par des opérations faites contre l'avis du conseil de gérance, non-respect des statuts pour les réunions ou les nominations de directeurs et enfin détournement de fonds ou prise d'intérêts. Dans cette liste, seules les pertes peuvent avoir été utilisées par le comité d'études : si l'exercice ne se termine pas sur un déficit, il est vrai que, d'une part, l'endettement provoqué par la modernisation de l'usine et, d'autre part, la diversification de la production vers l'électroménager ont coûté cher à l'entreprise pour des résultats encore peu visibles. Il est donc possible que l'assemblée de 1954, au-delà des revendications des associés, ait été l'occasion d'une critique plus profonde de la stratégie de René Rabaux.

L'hypothèse semble d'autant plus crédible que le comité d'études et, de façon générale, les associés hostiles à l'administrateur-gérant sont soutenus par une partie du conseil de gérance. Cette révolte, que René Rabaux qualifie de « cabale »²⁸¹, est attribuée par le gérant aux « ambitions déçues » de certains directeurs. Paul Anstell est désigné à mots couverts comme le

²⁷⁸ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 232.

²⁷⁹ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 6 novembre 1954.

²⁸⁰ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, loc. cit.

²⁸¹ *Id.* Il est frappant de noter que les anciens Familistériens tendent, aujourd'hui encore, à utiliser ce même terme lorsqu'ils racontent ces événements.

principal instigateur, même si son fils Raymond, que Rabaux avait commencé à préparer pour lui succéder, est quant à lui dédouané de toute implication dans le complot. C'est donc parce qu'il sait ne pas pouvoir imposer son autorité à la fois aux associés et au conseil de gérance que René Rabaux décide unilatéralement de démissionner, ce qu'il annonce le jour même de l'assemblée générale. Si Rabaux considère que sa démission était l'objectif premier du comité d'études et des conseillers de gérance, il est évident que son départ n'était pas souhaité par l'assemblée générale, qui vote immédiatement le recours au comité de conciliation²⁸² pour rechercher un compromis.

Malgré l'absence de sources extérieures qui auraient permis de croiser les informations, on constate que le conflit qui aboutit au départ de René Rabaux apparaît plus complexe que ne l'affirme l'ancien gérant. Si les exigences des associés, qui cherchent de toute évidence à retrouver leurs anciens privilèges, ont cristallisé une opposition latente entre eux et la direction, il semble que d'autres aspects de la gestion aient été aussi au cœur du problème. De plus, on ne peut affirmer que « les ouvriers ont « vidé » leur patron » comme l'affirme Rabaux dans un de ses récits postérieurs²⁸³ : d'une part, parce que son départ semble n'avoir été souhaité ni par les associés ni par le reste du personnel²⁸⁴ et, d'autre part, parce que cette démission aurait certainement été évitée si le conseil de gérance ne s'était en partie détourné du gérant. C'est donc, semble-t-il, davantage le mécontentement ressenti par une partie des directeurs qui a accéléré un départ que René Rabaux avait à cette date commencé à préparer : lui-même témoigne *a posteriori* d'une certaine « usure » éprouvée après plus de vingt ans de gérance et reconnaît qu'il avait déjà choisi Raymond Anstell comme successeur. Tandis que René Rabaux poursuit sa carrière professionnelle en retrouvant, semble-t-il, un emploi de direction chez son concurrent De Dietrich²⁸⁵, Anstell de son côté établit des relations plus apaisées avec l'assemblée générale des associés, dont la perte de pouvoir se poursuit.

Disparition de l'assemblée générale des associés

L'élection de Raymond Anstell entraîne visiblement un apaisement dans les relations entre la gérance et les associés. Si les commentaires de René Rabaux sur son successeur sont plutôt positifs, Anstell de son côté souligne régulièrement la situation « précaire » de l'Association au moment de son arrivée : il évoque ainsi la surprise des concurrents et des clients face au redressement de l'entreprise, d'autant plus inattendu que la nouvelle gérance avait « hérité d'une

²⁸² Les statuts de 1880 prévoient l'élection, chaque année, d'un comité de conciliation chargé de régler les conflits internes. À la fin du XIXe siècle, ses trois membres étaient systématiquement des directeurs, membres du conseil de gérance. À partir de la Grande Guerre, il devient totalement inactif, même si cette évocation en 1954 sous-entend qu'il existe toujours. Les archives ne permettent pas de savoir s'il est effectivement intervenu dans ce conflit entre Rabaux et les associés.

²⁸³ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 235.

²⁸⁴ René Rabaux aime raconter que des ouvriers du moulage sont venus lui proposer de déclencher une grève pour s'opposer à son départ. René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 159.

²⁸⁵ Rabaux n'évoque jamais, dans ses témoignages postérieurs, ce nouveau poste dont font écho la plupart des Familistériens. Cependant, M. Michel Hau, que je remercie pour son aide, n'a pu retrouver d'archives permettant de suivre son parcours ou même de confirmer sa présence chez De Dietrich.

usine vétuste, décadente et sans trésorerie »²⁸⁶. L'hostilité de certains associés vis-à-vis de Rabaux est donc rétrospectivement justifiée, et ce d'autant plus qu'Anstell approuve même les revendications du comité d'études :

*« Je suis tout à fait d'accord avec votre comité d'études qui, en 1954, émettait le vœu que les bénéfices soient d'un montant susceptible de donner à un conseiller de gérance une répartition sensiblement égale au salaire d'un chef d'équipe. »*²⁸⁷

Pour autant, on ne peut considérer que la nouvelle direction se soit montrée plus conciliante vis-à-vis du personnel et des associés en particulier. La modification statutaire réclamée par le comité d'études, bien qu'approuvée, n'est jamais entérinée : en 1960, l'intense effort d'autofinancement fourni par l'entreprise pour redresser la trésorerie entraîne même une absence totale de répartition de bénéfices.

En réalité, on retrouve de nombreuses similarités entre les discours d'Anstell et ceux de ses prédécesseurs. Anstell adopte parfois des accents moralisateurs que Rabaux lui-même avait progressivement perdus : il indique ainsi en assemblée générale qu'un ouvrier a été renvoyé pour vol ou encore qu'une fraude a été découverte au sein des éconômats²⁸⁸. La mise en valeur de ces événements, qu'on peut supposer peu exceptionnels au sein d'une population de près de 2 000 personnes, donne l'image d'une entreprise désorganisée, livrée aux « abus de toutes sortes » et au « laisser-aller »²⁸⁹ contre lesquels lutte la nouvelle direction. Celle-ci, par ailleurs, reprend à son compte le discours de René Rabaux sur l'intérêt général : alors qu'en 1956 et 1957 de courts mouvements de grèves se produisent à propos de revendications salariales, Anstell développe l'idée d'une obligation pour la gérance de tenir compte de l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire l'intérêt du plus grand nombre.

*« Il faut comprendre aussi qu'un conseil d'administration n'a le droit de satisfaire une demande d'augmentation de salaires que dans la mesure où elle ne met pas en péril la vie même de l'entreprise. Votre conseil plus qu'un autre, puisque l'entreprise ne lui appartient pas. »*²⁹⁰

On notera en même temps le changement de vocabulaire adopté par Anstell qui relève désormais entièrement du lexique « capitaliste » : conseil d'administration plutôt que gérance, entreprise plutôt qu'Association... En 1961, les membres du personnel sont même qualifiés d'« actionnaires ». Enfin, nous l'avons vu, Anstell développe lui aussi l'idée de l'inutilité – plutôt que l'immoralité – de la grève, présentée comme doublement préjudiciable pour les ouvriers, puisqu'ils perdent leur salaire et, en même temps, subissent les conséquences des difficultés de l'entreprise qui leur appartient.

²⁸⁶ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 30 mai 1964.

²⁸⁷ *Id.*, 3 novembre 1956.

²⁸⁸ *Id.*, 28 novembre 1959.

²⁸⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1161.

²⁹⁰ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 3 novembre 1956.

Si le raisonnement du gérant semble donc proche de celui de son prédécesseur, la principale différence réside dans l'absence totale de référence à la notion d'« autorité ». Même lorsqu'il s'agit de critiquer un mouvement de grève, Anstell recourt volontiers à l'ironie (« la grève du mois de juin va-t-elle devenir une tradition statutaire ? »²⁹¹) plutôt qu'à la sévérité ou à la condamnation. Le nouveau gérant révèle ainsi un caractère très différent, ainsi qu'une attitude plus « fraternelle » qu'autoritaire, symbolisée par son tutoiement par les ouvriers, « même devant les clients »²⁹².

Les tensions et les conflits tendent donc à disparaître de l'assemblée générale, du moins d'après les comptes rendus de ces réunions. Mais cela ne signifie pas pour autant que les associés aient acquis le droit à une plus forte participation à la gestion de l'Association. Au contraire, l'assemblée générale ressemble de plus en plus à une « chambre d'enregistrement » : les discours du gérant se révèlent bien plus courts et pauvres en informations que ceux de René Rabaux, se résumant progressivement à quelques commentaires et un bilan comptable. Dans le même temps, les associés cessent d'intervenir, du moins (encore une fois) d'après ce que nous révèlent les archives : l'assemblée n'est donc nullement un lieu de débats, pas plus qu'elle ne permet de véritable partage d'informations. En effet, lorsque des informations cruciales doivent être transmises au personnel ou aux associés, la gérance tend à organiser d'autres réunions, de façon à anticiper l'assemblée générale : c'est le cas en 1960, lorsqu'il s'agit d'expliquer aux associés les raisons du réinvestissement de la totalité des bénéfices²⁹³ ou encore en 1966, afin de préparer le vote de la dissolution de l'Association²⁹⁴. Le rôle de l'assemblée se réduit donc de plus en plus au vote annuel du bilan, condition indispensable à la répartition des bénéfices. Face à cette évolution, c'est le comité d'entreprise, dont les archives n'ont malheureusement pas été conservées, qui apparaît comme la seule institution permettant une participation directe des représentants du personnel dans la gestion de l'entreprise : c'est ainsi lui qui est réuni, et non l'assemblée des associés, lorsque la gérance annonce sa décision de licencier du personnel en 1967 et 1968²⁹⁵.

Malgré la démission de René Rabaux qui aurait pu apparaître à un œil extérieur comme une victoire des associés sur la gérance, le processus de perte de pouvoir de l'assemblée générale, entamé depuis la fin du XIX^{ème} siècle, se poursuit pour s'achever après 1966. En effet, deux modifications viennent à cette date bouleverser le fonctionnement de l'assemblée générale. À l'occasion de l'assemblée extraordinaire du 22 octobre 1966 qui doit voter la dissolution anticipée de l'Association – à l'unanimité selon les statuts – Anstell redécouvre un article des statuts qui n'était jusque-là pas respecté et qui précise que les associés retraités conservent leur titre, et donc

²⁹¹ *Id.*, 19 octobre 1957.

²⁹² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1220.

²⁹³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 27 mai 1961..

²⁹⁴ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1180.

²⁹⁵ Cf *infra* p. 78.

le droit de siéger à l'assemblée, à condition de posséder une part de capital de plus de 500 francs²⁹⁶. Cette condition avait, semble-t-il, été totalement oubliée dans les décennies précédentes : dans une présentation manuscrite de l'Association qu'il rédige en 1936, René Rabaux affirme simplement que « les associés retraités conservent leur titre et prennent part aux délibérations de l'assemblée générale, bien que n'intervenant plus dans le partage des bénéfices »²⁹⁷. En réactivant cette clause, la gérance exclut de fait de l'assemblée générale les retraités les plus anciens, dont les parts de capital ont été entièrement remboursées. Si les archives n'indiquent pas combien de personnes cela représente, on sait en tout cas qu'à cette date près d'un tiers des associés sont retraités. L'objectif de la manœuvre est transparent : retirer leur droit de vote à ceux dont l'avenir ne dépend plus directement de l'entreprise, n'étant plus salariés depuis longtemps, et qui risquent de se montrer les plus attachés au maintien de l'Association.

Cette modification atteint son but : la dissolution est votée à l'unanimité, mais dans la limite de certaines conditions imposées par les associés²⁹⁸. Cependant, une nouvelle modification intervient à nouveau dans les mois qui suivent. En effet, la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales oblige l'Association, qui a conservé ce statut sans chercher à rentrer dans le cadre des sociétés coopératives²⁹⁹, à ouvrir l'assemblée générale à tous les porteurs de parts de capital, sans tenir compte de la catégorie sociale interne à la Société. À partir de 1968, l'assemblée est donc composée des associés, sociétaires, participants et intéressés³⁰⁰, soit, pour l'assemblée de mai 1968, 1 453 personnes (contre environ 300 pour l'ancienne assemblée des associés). Cette massification de l'assemblée peut apparaître comme un handicap pour la gérance – cela fait beaucoup plus de monde à convaincre, avec des intérêts parfois divergents – mais cela représente en réalité la levée du dernier obstacle qui s'opposait à la dissolution de l'Association : les articles des statuts concernant l'assemblée générale étant de fait supprimés, le vote à l'unanimité n'est désormais plus obligatoire.

Les années 1960 apparaissent ainsi comme une période d'agonie de la démocratie industrielle telle que Godin l'avait conçue. Sans recourir à la sévérité de ton ou à l'autoritarisme de Rabaux qui a plutôt contribué à exacerber l'hostilité des associés à son égard, Anstell achève le lent processus de transformation de l'assemblée générale en une chambre d'enregistrement, le lieu de débats se déplaçant vers le comité d'entreprise. Ce phénomène contribue à rapprocher l'Association du fonctionnement d'une entreprise « classique », dans laquelle la participation ouvrière à la gestion n'est garantie que par le cadre légal. La décision d'Anstell d'exclure en 1966

²⁹⁶ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1182.

²⁹⁷ CNAM, FG 54, Manuscrit de René Rabaux, mars 1936.

²⁹⁸ Cf *infra* p. 78.

²⁹⁹ La loi de 1947 qui fixe un statut de la coopération n'entraîne aucun débat particulier au sein du conseil de gérance : les critères établis obligerait en effet l'Association à renoncer à l'ensemble de ses statuts. La loi de 1966 sur les sociétés commerciales ne semble pas non plus provoquer de discussions, dans la mesure où Anstell est depuis longtemps partisan d'une transformation de l'Association en société anonyme.

³⁰⁰ Rappelons que ce titre d'intéressé désigne tous ceux qui possèdent des parts de capital sans travailler à l'usine : retraités et héritiers.

les associés les plus anciens est particulièrement symbolique du dilemme qui déchire alors l'Association : la priorité est-elle de sauvegarder le modèle social conçu par Godin, auquel les plus anciens sont aussi les plus attachés, ou est-elle au contraire de sauver les emplois, à n'importe quel prix ?

III. « Une dégénérescence coopérative »³⁰¹ ?

Ces dernières années, la plupart des ouvrages consacrés au Familistère ont repris la thèse, développée par Delabre et Gauthier à la suite de René Rabaux lui-même, selon laquelle l'échec final de l'Association et sa fin précoce seraient autant dus aux difficultés économiques rencontrées par l'entreprise qu'à une certaine altération de la mentalité des Familistériens, résumée par l'expression de « dérive coopérative ». Cependant, il faut nuancer une telle explication qui forme autour des associés une « légende noire », en leur attribuant plus de pouvoirs et de responsabilités qu'ils n'en possédaient.

A. La thèse de la dérive coopérative

Des associés « aristocrates »

Pour Delabre et Gauthier, « c'est au travers du comportement des associés, de l'usage qu'ils firent des institutions que leur avait léguées Godin, qu'apparaît fondamentalement la dérive coopérative »³⁰². L'un des principaux éléments de cette dérive est sans nul doute le caractère héréditaire du titre de Familistérien et d'associé, phénomène qui s'est développé très rapidement au lendemain de la mort de Godin. Du fait de la présence au sein du Familistère d'un nombre croissant d'associés retraités, les logements disponibles, et donc les possibilités d'accès aux titres de sociétaires ou d'associés apparaissent de plus en plus limités. D'après les calculs de Delabre et Gauthier, ce sont en moyenne 0,8% des participants qui, chaque année, reçoivent le titre de sociétaires : ce chiffre, qui reste assez stable entre 1945 et 1968, montre bien ce phénomène de « fermeture » des catégories supérieures.

Ce blocage n'est cependant pas dû à une volonté des associés ou de la gérance de limiter quantitativement ces catégories favorisées. Il s'explique essentiellement par l'absence de logements disponibles causée par le vieillissement de la population familistérienne : la pyramide des âges que nous avons pu établir pour le Familistère en 1968 marque bien ce phénomène de vieillissement qui touche tout particulièrement les associés, dont en 1965 plus de 40% sont des

³⁰¹ Expression utilisée par Antoine Antoni, secrétaire général de la Confédération générale des SCOP en 1968. *Le Monde*, 9 juin 1970. L'article est reproduit ci-dessous, p. 78.

³⁰² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1229.

retraités³⁰³. De plus, on constate que ce vieillissement s'accompagne d'une diminution de la population totale du Palais social, liée à l'évolution des normes de confort – on ne vit plus à sept ou huit par appartement – et surtout au nombre croissant de veuves qui, grâce à leur titre d'associées, ont pu conserver leurs logements et y vivent seules : en 1968, elles représentent 12% des habitants et près de 30% des femmes adultes du Familistère³⁰⁴. En l'absence de logements libres au Familistère, l'Association aurait pu faire construire de nouveaux bâtiments « familistériens » afin d'accompagner la hausse du personnel, comme Godin l'avait fait en décidant l'édification du pavillon dit de Cambrai. Cependant, si après 1945 la gérance, poussée par ses difficultés de recrutement de personnel, s'engage dans une politique de logement qu'elle avait jusque là refusée, les locataires de ces nouveaux appartements ne se voient pas reconnaître le titre de Familistériens, comme les statuts l'autoriseraient³⁰⁵.

Enfin, ce phénomène de fermeture est accentué par le fait que, lorsqu'un logement est libéré, les fils de Familistériens ont priorité pour l'obtenir, rendant de ce fait le titre d'associé non seulement rare, mais héréditaire, donc quasi inaccessible pour les ouvriers « du dehors ». Qui en est responsable ? Statutairement, la gérance a seule la charge et le pouvoir d'attribuer les logements du Familistère, et c'est donc elle qui fixe une telle priorité. Mais, pour Delabre et Gauthier, cette stratégie de la gérance s'explique par un souci de « ne pas mécontenter les associés »³⁰⁶, qui souhaitaient de façon finalement assez logique que leurs enfants disposent des mêmes avantages qu'eux-mêmes. Cette affirmation repose essentiellement sur le témoignage de René Rabaux qui reconnaît que les enfants de Familistériens, par leur éducation et leur accoutumance aux règles communautaires, étaient particulièrement aptes à une vie en collectivité³⁰⁷. Il affirme néanmoins avoir toujours regretté cet état de fait et avoir cherché à s'y opposer. En effet, la plus forte mortalité due aux conditions de vie pendant la guerre – le nombre d'associés retraités chute de 112 en 1939 à 78 en 1945 – a « libéré » un certain nombre de logements que René Rabaux affirme avoir accordés à « des ouvriers n'ayant pas d'attaches familiales » avec le Familistère. Cependant, la lecture des séances du conseil de gérance de l'époque nous montre qu'il n'en fut rien et que les conditions d'admission étaient restées les mêmes. Ainsi, en juillet 1943, le conseil de gérance étudie le cas de 17 logements qui n'ont « pas trouvé preneur parmi les locataires déjà Familistériens » et doivent donc être ouverts aux « ouvriers du dehors » : afin de faire le tri parmi les nombreuses candidatures, le conseil établit comme critères l'âge du chef de famille (moins de 40 ans) et le temps de présence à l'usine, et spécifie que « la priorité sera accordée aux ménages

³⁰³ Voir les pyramides des âges du Familistère, annexe n° 12.

³⁰⁴ AM de Guise, 1 F 14, Recensement de 1968.

³⁰⁵ Les statuts affirment en effet que pour obtenir le titre de sociétaire ou d'associé il faut vivre dans « des locaux appartenant à la Société du Familistère » et non dans le Palais social lui-même.

³⁰⁶ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1232.

³⁰⁷ René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir), *Habiter l'utopie...*, op. cit., p. 218.

dont un des membres est d'origine familistérienne »³⁰⁸. Lors de l'assemblée générale de la même année, René Rabaux lui-même confirme cette règle – qui avait précédemment profité à sa propre famille³⁰⁹ – en rappelant aux associés que cette question des admissions au Palais social relève uniquement du conseil de gérance³¹⁰. Cependant, le discours prononcé par les conseillers de surveillance, qui « applaudissent à cette mesure dictée par le bon sens et le souci de prolonger les racines des vieilles familles familistériennes », montre bien qu'il s'agit effectivement d'une attente de la part des associés³¹¹.

C'est donc cette entente plus ou moins tacite entre les Familistériens et les dirigeants de l'Association – par ailleurs eux-mêmes associés – que Delabre et Gauthier qualifient de « volonté délibérée des associés de maintenir le *statu quo*, c'est-à-dire de laisser 85% de leurs camarades en dehors du champ des avantages dont ils disposaient »³¹². Un tel jugement nécessite d'être nuancé sur plusieurs points. Tout d'abord, nous l'avons vu, la décision ne dépendait pas des associés eux-mêmes, mais bien de la gérance qui était également responsable de l'existence ou non d'une politique de logement permettant d'étendre hors du Familistère le titre d'associé. On ne peut donc attribuer à eux seuls une tendance à l'autorecrutement et à la reproduction sociale qui est clairement un phénomène généralisé au sein de l'Association. Si l'élite de la Société, à savoir les associés, est effectivement choisie parmi les fils de Familistériens, on retrouve cette même tendance héréditaire chez les dirigeants de l'entreprise : comme l'indique René Rabaux, « en 1954, tous les membres du conseil de gérance étaient fils ou petits-fils d'ouvriers de l'Association et enfants du Familistère »³¹³. Lorsqu'en 1947 trois jeunes ingénieurs entrent au conseil de gérance, on constate, non seulement que ce sont tous des enfants du Familistère dont les études supérieures ont été financées par l'Association, mais surtout que deux d'entre eux, Marc Lavabre et Raymond Anstell, ont pour pères des conseillers de gérance, qui siègent à leurs côtés, à l'instar de René Rabaux dont le père était également conseiller en qualité de secrétaire du gérant. La transmission héréditaire ne concerne donc pas seulement le titre d'associé, mais également les postes de direction. Les cadres de l'entreprise semblent avoir davantage tendance que les ouvriers à recourir au système de bourses pour financer de longues études pour leurs fils qui, par conséquent, se trouvent dans une situation prioritaire pour occuper, non seulement un logement au Familistère, mais aussi et surtout un poste de responsabilité dans l'Association. Cette transmission

³⁰⁸ CNAM, FG 25, Conseil de gérance, séance du 23 juillet 1943.

³⁰⁹ Rabaux précise régulièrement que son propre père, Jules Rabaux, n'a obtenu un logement au Familistère que grâce à son mariage avec une Familistérienne.

³¹⁰ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 octobre 1943.

³¹¹ *Id.*

³¹² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...op. cit.*, p. 1276.

³¹³ René Rabaux, « Réflexions », 1979, in Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales, op. cit.*, p. XLV.

héréditaire des postes de direction apparaît comme un des facteurs expliquant la faible capacité d'innovation manifestée par la firme dans ses dernières années³¹⁴.

De plus, on constate que le terme d'« aristocratie », fréquemment utilisé pour désigner cette transmission héréditaire du titre, dissimule l'existence malgré tout d'une certaine ascension sociale : si le Familistère est effectivement « fermé », il ne l'est cependant pas de façon hermétique. En 1968, on constate que 28% des hommes et 53% des femmes (en ne tenant compte que des adultes) qui vivent au Familistère ne sont pas nés à Guise. Parmi ces « extérieurs », on compte une trentaine de couples dont aucun membre n'est originaire de la ville : le chiffre est relativement faible, mais signifie tout de même qu'au minimum³¹⁵ 15% des couples n'ont *a priori* pas d'« attaches familiales » au Familistère. De plus, on ne peut plus considérer en 1968 que les non-Familistériens restent entièrement « en dehors du champ des avantages » : depuis la fin du XIXe siècle, les participants présents à l'usine depuis plus de 20 ans touchent la même part de bénéfices que les sociétaires, tandis que la création du comité d'entreprise a contribué à élargir aux ouvriers « du dehors » plusieurs « privilèges » familistériens³¹⁶. Enfin, s'il est certain que les associés sont très attachés à l'idée de faire de leurs propres enfants des Familistériens, on ne peut pour autant pas parler de « volonté délibérée » d'exclusion : en effet, contrairement à l'idée développée par René Rabaux et reprise par Delabre et Gauthier selon laquelle les associés ne seraient motivés que par leurs intérêts individuels, la période qui suit 1945 est marquée par des initiatives de l'assemblée générale qui visent à diminuer les inégalités, parfois à leur propre détriment.

Des associés « matérialistes »

Dans leur analyse du comportement global des associés, Delabre et Gauthier s'appuient principalement sur de nombreux témoignages, écrits ou oraux, des deux derniers administrateurs-gérants dont le jugement se révèle sévère vis-à-vis des salariés. Pour ces auteurs, l'évolution de la pratique démocratique au sein de l'Association est une conséquence du « matérialisme » des associés qui, dans un souci de plus grand profit, ont détourné les institutions de leur objectif premier. Le fait que les six conseillers de gérance ou de surveillance élus chaque année par l'assemblée générale le soient, depuis la fin du XIXe siècle, sur des critères d'âge, et non de mérite, comme le souhaitait Godin, constitue l'une des principales « déviations » des statuts. Cependant, la plus grave semble être, aux yeux de Delabre et Gauthier, le fait que « les associés aient agi en sorte de bénéficier d'une sorte d'impunité » en refusant par deux fois, toujours à la fin

³¹⁴ Roger Alexandre, « OPA sur une utopie », *L'Expansion*, janvier 1972, p. 97.

³¹⁵ Le recensement ne précise que la ville de naissance : il est donc fort possible que parmi les adultes nés à Guise, un certain nombre ne soit pas originaire du Familistère.

³¹⁶ Cf *infra* p. 78.

du XIXe siècle, de renvoyer de la Société un associé pris en faute³¹⁷. Les institutions créées par Godin auraient donc été détournées, de façon à ne plus servir que les intérêts individuels des associés, soucieux de protéger leurs avantages. Ainsi, les rares votes de l'assemblée générale contre la gérance sont analysés comme une réaction face « aux atteintes portées à leurs privilèges »³¹⁸, notamment lorsqu'en 1933 Rabaux engage « une lutte contre le laisser-aller général, le manque de discipline et les abus de toute nature ». Toujours selon Delabre et Gauthier,

*« la préoccupation qui mobilisait la majeure partie des associés était essentiellement, outre le maintien de leurs privilèges, la question de savoir si les bénéfices de l'exercice seraient substantiels »*³¹⁹.

L'ensemble de ces affirmations se retrouve sous une forme quasi identique dans les ouvrages rédigés par René Rabaux et dans la plupart des discours prononcés par lui depuis sa démission. Celui-ci explique notamment que les associés auraient progressivement, depuis la mort de Godin, cherché à défendre ou à augmenter leurs « privilèges », au détriment de la philosophie du fondateur, de la prospérité de l'entreprise, voire des intérêts de leurs camarades d'atelier. Le conflit qui, en 1954, aboutit à la démission de René Rabaux est, entre autres, analysé selon ce raisonnement : les associés, ayant exigé « de modifier les statuts pour accroître [leurs] avantages déjà constatés », n'acceptèrent pas le *veto* du gérant, qui choisit par conséquent de partir³²⁰. Dès 1943, Rabaux affirmait déjà que « l'intérêt que l'Association présentait aux yeux [des associés] résidait surtout dans l'importante répartition des bénéfices que chaque exercice leur apportait. »³²¹. De la même manière, Raymond Anstell souligne également, en 1956, que cette préoccupation des associés vis-à-vis des bénéfices tend à croître avec l'âge, et se manifeste tout particulièrement chez les conseillers élus³²².

Il est certain que les dernières années de la gérance de René Rabaux sont marquées par des réactions des associés, frustrés par les faibles retombées sociales de la prospérité du début des Trente Glorieuses. La faiblesse des bénéfices distribués chaque année entraîne effectivement un fort sentiment d'injustice pour les associés qui comptent sur la répartition de fin d'année, et plus encore pour les conseillers élus qui considèrent indubitablement leur indemnisation comme une prime de fin de carrière au montant malheureusement très variable d'une année sur l'autre. Peut-on pour autant considérer que cet intérêt pour les retombées individuelles des bénéfices entraîne de fait un mépris ou un désintérêt vis-à-vis de l'Association elle-même ou des autres catégories de salariés ?

³¹⁷ Cf *supra* p. 78.

³¹⁸ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération..., op. cit.*, p. 1266.

³¹⁹ *Id.*.

³²⁰ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 147.

³²¹ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales..., op. cit.*, 1943, p. 25.

³²² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 novembre 1956.

De fait, le fonctionnement de l'Association tend à créer, au sein du personnel, des intérêts divergents, voire opposés, notamment sur la vaste question de la répartition des profits. Faut-il mener une politique de bas salaires, comme le fit Colin au lendemain de la Grande Guerre, afin de dégager de plus forts bénéfices, ou faut-il au contraire répartir les richesses plus équitablement, sous forme de salaires, au risque de voir les bénéfices se réduire rapidement ? Ce dilemme se poste constamment à la gérance. D'un côté, une politique de bas salaires entraîne des risques de conflits sociaux, comme ce fut le cas à la fin des années 1920, et affaiblit les revenus de la caisse des retraites, subventionnée par l'Association de façon proportionnelle à la masse salariale. À l'inverse, des bénéfices faibles freinent la rotation du capital, qui demeure dans les mains des titulaires des titres les plus anciens, et surtout empêchent l'autofinancement de l'entreprise. Dans le cadre de ce débat, Delabre et Gauthier n'hésitent pas à affirmer que « les associés sont attachés à ce que le niveau des salaires soit le plus réduit possible », étant la catégorie la plus favorisée lors de la répartition des bénéfices³²³.

Pourtant si, d'un point de vue mathématique, les associés semblent effectivement favorisés par une telle stratégie, rien ne permet en revanche de prouver qu'ils aient agi dans ce sens. Au contraire, René Rabaux reconnaît lui-même que jamais les associés ne cherchèrent à s'opposer à l'augmentation des réserves et du capital ni aux subventions à la caisse des pensions, pourtant synonymes de baisse des bénéfices³²⁴. La question du niveau de vie des retraités est une préoccupation majeure des associés, qui n'hésitent pas à proposer de créer une cotisation ouvrière ou de diminuer les bénéfices pour augmenter les pensions versées aux plus anciens³²⁵. Ces différentes interventions permettent de nuancer les accusations d'égoïsme : si les associés sont évidemment soucieux d'obtenir les meilleurs bénéfices possibles, cette préoccupation ne semble pas s'exprimer au détriment des intérêts des autres catégories. Au contraire, on constate même dans les années 1950 un certain consensus en faveur des salaires : en 1956, Anstell évoque en assemblée générale le témoignage d'un membre du personnel qui lui aurait avoué « préférer tenir que courir », autrement dit préférer les salaires aux bénéfices³²⁶. Effectivement, du fait de la politique d'autofinancement de l'entreprise, les bénéfices sont devenus, après 1945, plus irréguliers et plus faibles que lors de la période de prospérité des années 1920. Raymond Anstell lui-même, une fois la situation financière de l'entreprise rétablie, choisit de répercuter ces résultats sur les salaires, qui connaissent alors une nette hausse en valeur réelle³²⁷. Les associés apparaissent tout autant favorisés par cette stratégie : disposant déjà de salaires généralement plus élevés que la moyenne, en raison de leur ancienneté mais aussi des postes plus rémunérateurs qu'ils occupent, les augmentations de salaires relatives (en 1961, la gérance accorde par exemple

³²³ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, op. cit., p. 1298.

³²⁴ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 167.

³²⁵ Cf *supra* p. 78.

³²⁶ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 novembre 1956.

³²⁷ Voir le graphique en annexe n° 44a.

4% d'augmentation pour tous) tendent à accroître les écarts de rémunération entre catégories³²⁸. Les associés n'ont donc pas réellement d'intérêt à favoriser une politique de bas salaires.

Enfin, il nous faut constater que, lors des différentes assemblées convoquées par Anstell pour décider de l'éventuelle dissolution de l'Association, les associés manifestent des préoccupations dont les bénéficiaires sont absents. Lorsqu'en octobre 1966 une pétition circule parmi les associés afin de réunir une assemblée extraordinaire destinée à voter cette dissolution, comme le souhaite la gérance, le texte comporte un certain nombre de conditions qui représentent les principales exigences des associés en cas de rapprochement de la société avec un concurrent. Ces conditions sont au nombre de quatre : garantie de l'emploi, rachat des titres au pair, droit pour les retraités à conserver leur logement et enfin poursuite des cotisations de l'entreprise auprès de la caisse de retraites complémentaires³²⁹. Outre que ces demandes révèlent une fois de plus l'intérêt porté par l'ensemble des associés au sort des retraités, elles montrent également une absence de revendications « catégorielles » propres aux Familistériens, même s'il est évident que les associés, en tant que principaux porteurs de titres, sont aussi les plus soucieux du prix auquel leurs parts de capital pourraient être rachetées. Ces conditions imposées à la gérance semblent enfin indiquer une certaine compréhension des enjeux économiques et sociaux de la dissolution de l'Association et contredisent en partie les accusations de « passivité » émises contre les associés.

Des associés « passifs »

L'absence d'implication des associés dans les rouages de l'Association apparaît enfin comme un argument supplémentaire en faveur de la thèse d'une « dérive » coopérative de l'Association, puisque

« en dehors [de la question des bénéfices], [...] c'était avant tout la passivité et le désintérêt qui caractérisaient les réunions [des associés] »³³⁰.

Elle l'est également par René Rabaux qui estime que les associés avaient « négligé leurs responsabilités statutaires de regard sur la conduite de l'Association »³³¹.

Ce désintérêt pour toute question ne concernant pas directement les bénéfices apparaîtrait notamment dans l'attitude des associés, et plus particulièrement de ceux qui, chaque année, sont élus pour siéger aux conseils de gérance et de surveillance et qui n'interviennent jamais dans les débats³³². René Rabaux, lui aussi, évoque cette « passivité » des conseillers élus, mais y voit avant tout la preuve de l'« inaptitude » de ceux-ci à assumer des responsabilités de direction :

³²⁸ *Id.*

³²⁹ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération..., op. cit.*, p. 1181.

³³⁰ *Id.*, p. 1266.

³³¹ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise..., op. cit.*, 1978, p. 194.

³³² Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération..., op. cit.*, p. 1259.

« L'inventaire donnait lieu à un nettoyage complet des ateliers. Un jour, demandant aux conseillers de surveillance s'ils avaient contrôlé l'inventaire, j'obtins comme réponse : 'oui, c'est bien propre partout'. »³³³

Cette anecdote édifiante est choisie par Rabaux pour démontrer l'incompétence de ces élus et plus généralement pour défendre une idée qu'il évoquait déjà dans son précédent ouvrage de 1943 : les échecs de l'Association, et plus particulièrement les dysfonctionnements des institutions démocratiques voulues par Godin, seraient la preuve de « l'incapacité absolue des ouvriers à [...] prendre une part prépondérante dans la gestion de l'œuvre commune »³³⁴. Cette incapacité s'expliquerait par une absence de formation intellectuelle appropriée, mais également par leur manque de compréhension de l'intérêt général, véritable *leitmotiv* de l'ancien gérant.

Effectivement, les associés qui obtiennent leur titre par voie d'hérédité et au nom de leur ancienneté personnelle et familiale au sein de l'Association ne reçoivent aucune formation particulière pour les préparer au rôle qu'ils doivent jouer, contrairement à l'époque de Godin qui, on s'en souvient, multipliait les conférences pour initier les futurs associés aux questions économiques, politiques et sociales. Lorsque Rabaux affirme que le rapport présenté chaque année par les conseillers de surveillance était en réalité fréquemment rédigé par « le secrétaire de l'administrateur-gérant ou [par] un directeur »³³⁵, cela semble peu surprenant tant ces rapports apparaissent formatés, rigoureusement semblables les uns aux autres, hormis de rares exceptions. Au contraire, étant donné cette absence de formation ou de préparation, on est amené à se demander dans quelle mesure les rapports du gérant lui-même, qui évoquent souvent des mécanismes économiques et financiers complexes, étaient compris par les associés chargés de les approuver ou de les blâmer.

Pour autant, si les associés sont dépeints par ces témoignages comme majoritairement « passifs », assistant en spectateurs aux délibérations des assemblées et conseils, une minorité d'entre eux continue à revendiquer le droit de participer directement à la gestion de l'Association. Nous avons vu que la période postérieure à 1945 est marquée par une recrudescence de l'activité de l'assemblée générale qui prend de multiples formes : interventions et prises de paroles plus fréquentes, propositions de réformes sociales, critiques de la gérance, refus d'approuver les rapports annuels. Evoquant l'assemblée générale de 1947 qui aboutit à un rejet de son rapport, Rabaux affirme que

« du fait d'une faible minorité, ces assemblées manquaient souvent de tenue ; certains associés avaient une fâcheuse tendance à leur donner une ambiance de

³³³ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 194.

³³⁴ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, op. cit., 1943, p. 7.

³³⁵ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 194.

réunion électorale et saisissaient cette occasion pour manifester toutes leurs rancœurs, même les plus personnelles »³³⁶.

On est loin de l'image d'une assemblée générale passive et attentiste... Effectivement, lorsque les procès-verbaux de ces réunions précisent le nom des associés qui prennent la parole, on peut constater que ce sont fréquemment les mêmes qui reviennent : certains sont des responsables syndicaux (CGT ou FO), tandis que d'autres sont élus au conseil des pensions. Cette minorité active, tout comme d'ailleurs l'ensemble des associés, semble manifester un attachement certain vis-à-vis des pratiques statutaires propres à l'Association. En 1954, lors du conflit qui oppose l'assemblée générale au gérant, un associé propose ainsi de recourir au comité de conciliation, institution désuète et inutilisée depuis des décennies. Mais surtout, on voit réapparaître à cette époque des « comités d'études libres », spontanément créés afin d'intervenir dans la gestion de l'Association. En 1954, c'est ce comité qui émet de vives critiques à l'encontre de la gérance de René Rabaux et propose la réforme statutaire qui conduit à la démission de celui-ci. En 1966, lorsque l'administrateur-gérant demande aux associés de renoncer au statut associatif de l'entreprise afin de permettre un rapprochement avec la concurrence, un nouveau comité d'études est constitué : malheureusement, comme en 1954, aucune archive ne nous permet d'identifier les membres de ce comité, qui ne nous est connu que de source indirecte. D'après Delabre et Gauthier, qui ont pu consulter ces archives aujourd'hui disparues, ce comité étudie la situation économique et financière de l'entreprise et conclut à trois solutions possibles : le *statu quo*, l'Association continuant à fonctionner de façon indépendante, un rapprochement avec la concurrence sous forme d'accords techniques et commerciaux, ou enfin une véritable fusion avec un partenaire, ou tout au moins un accord financier³³⁷. Etant donné le contexte de création de ce comité, on peut supposer que c'est à l'initiative ou à la demande de la gérance qu'il s'est formé, contrairement à celui de 1954. De plus, il montre que l'on ne peut considérer les associés comme un groupe homogène : si certains sont incapables, par leur bagage professionnel et intellectuel, d'assumer des responsabilités au sein de l'Association, d'autres possèdent au contraire une véritable compréhension des enjeux économiques et financiers de la dissolution de l'Association. Cela ressort également de la pétition qui circule en octobre 1966 et qui vise à autoriser le gérant à organiser une assemblée générale extraordinaire portant sur la dissolution anticipée de la Société. Comme nous l'avons vu, ce texte, vraisemblablement rédigé par ce comité d'études, impose à la gérance un certain nombre de clauses restrictives qui concernent essentiellement l'emploi, la valeur des parts de capital et le sort des retraités : ce n'est qu'à ces conditions que les associés acceptent de voter une éventuelle dissolution, « subordonnée au seul cas où, dans un délai d'un an, le gérant réussisse dans ses pourparlers de fusion »³³⁸.

³³⁶ *Id.*, p. 199.

³³⁷ Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La régénération...*, *op. cit.*, p. 1180.

³³⁸ *Id.*, p. 1181.

Là encore, on constate que les associés ne se contentent pas d'approuver ou de refuser, mais qu'ils agissent de façon à défendre les éléments sociaux jugés les plus essentiels de l'Association. De façon plus générale, l'idée d'une totale passivité des salariés est nécessairement nuancée par la difficulté éprouvée par le gérant Anstell pour obtenir la dissolution de l'Association qu'il évoque, si l'on en croit Delabre et Gauthier, depuis son élection en 1955. Après cette assemblée d'octobre 1966 qui impose de nombreuses conditions à la dissolution, ce n'est qu'en mai 1968 – ironie de l'Histoire – qu'Anstell réussit à réunir une nouvelle assemblée (désormais ouverte à l'ensemble du personnel) afin de voter définitivement le changement de statut de l'entreprise : malgré la présence d'une majorité de non-Familistériens et l'absence des retraités, exclus depuis deux ans de l'assemblée générale, le vote est massivement négatif. Une seconde réunion, organisée le mois suivant, accepte cependant la dissolution, vraisemblablement convaincue par l'aggravation de la situation économique de la Société.

On ne peut donc dire qu'il soit complètement faux de parler de « passivité » pour les associés, mais cela revient à généraliser à l'ensemble du groupe l'attitude de quelques-uns, en oubliant la disparité des comportements : parmi les associés existe encore, en 1968 comme à la fin du XIXe siècle, une « minorité agissante ». Il est surtout frappant de constater que, comme c'était le cas à l'époque de Louis Colin, ceux-là même qui accusent les associés de ne pas s'être approprié l'héritage de Godin dénoncent en même temps l'activisme d'une minorité d'entre eux. René Rabaux, qui parle de « moutons de Panurge » pour évoquer les associés peu actifs³³⁹, est extrêmement virulent à l'égard de ceux qui tentent de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, le gérant conteste toute légitimité au comité d'études de 1954 qui, selon lui, n'en est pas un :

« Il n'y a jamais eu, dans toute la vie de l'Association, de véritables comités d'études mais des groupes de pression, constitués par des associés désignés en comités restreints pour constituer un contre-pouvoir.³⁴⁰ »

En réalité, la définition donnée par Godin de ces « comités d'études » apparaît si peu précise qu'il semble difficile de refuser à un groupe, même uniquement composé d'associés, le droit d'utiliser cette appellation³⁴¹. Mais pour Rabaux, qui témoigne un ressentiment certain à l'égard de ce groupe d'associés qui fut à l'origine de son départ, ce comité ne fut qu'un moyen de pression utilisé par une minorité pour imposer à la gérance leurs exigences : ceux-ci sont ainsi qualifiés d'« opposants doctrinaires », cherchant à « mettre en place un gérant qui serait leur prisonnier » et exerçant sous la gérance d'Anstell une « surveillance quasi-policière ».

³³⁹ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 233.

³⁴⁰ René Rabaux, « Réflexions et témoignages », 1988, article cité, p. 152.

³⁴¹ Jean-Baptiste Godin, *Mutualité sociale*, op. cit., p. 231-232 : « Les membres de l'Association, dans le but de se rendre utiles à l'œuvre commune et de faciliter l'essor de leurs propres facultés, peuvent se constituer en Comité d'études, afin d'examiner les progrès et améliorations possibles dans les questions qui les préoccupent. ».

La virulence des critiques de Rabaux s'explique bien évidemment par l'hostilité personnelle qui fut manifestée à son égard et par son départ précipité. Mais de façon plus générale, pour lui, ces initiatives du personnel relèvent avant tout du désordre, rompant avec les principes d'autorité qu'il a toujours défendus :

« Eût-il agi avec un désintéressement total que ce comité d'études aurait cependant enfreint le principe de hiérarchie que le Fondateur avait considéré comme un des garants de la solidité de l'œuvre. »³⁴²

Il serait donc assez paradoxal de rendre les associés responsables, par leur passivité, du déclin de l'œuvre, dans la mesure où nous avons pu montrer que cette passivité, fortement déplorée tout au long de l'histoire de l'Association, était en réalité souhaitée par la gérance. Le discours de René Rabaux, qui critique à la fois les « moutons » passifs et les « doctrinaires » trop actifs, semble tout particulièrement contradictoire lorsqu'il perçoit comme une forme de passivité l'acceptation par les associés de la disparition de l'Association, pourtant véritablement arrachée par son successeur à un personnel peu enclin à la lui accorder. Si celui-ci finit par se résigner à suivre la proposition du gérant, ce n'est pas par « indifférence », mais bien en raison du contexte économique et social : face à la montée du chômage, les salariés n'ont plus pour priorité de sauver une œuvre sociale devenue en 1968 l'ombre d'elle-même.

B. Une indifférence justifiée

Le Familistère, un milieu moins rassembleur

Avant d'évoquer la situation des différentes institutions sociales créées par Godin, il nous faut nous interroger sur le Familistère lui-même : mérite-t-il encore, en 1968, l'appellation de « Palais social » ? En 1945, ces logements sont toujours ceux construits par Godin vers le milieu du XIXe siècle, à l'exception de l'aile gauche qui fut reconstruite dans les années 1920 et légèrement modifiée à cette occasion. L'absence de destructions au cours de la Seconde Guerre mondiale, et donc de reconstruction, rend impossible la répétition d'une telle modernisation opportuniste, contrairement au bâtiment de Bruxelles qui a lourdement souffert d'un bombardement en 1944. La gérance choisit alors de profiter de l'obligation d'effectuer des travaux pour introduire des changements architecturaux, et notamment pour faire installer dans les appartements l'eau courante et des cabinets individuels³⁴³. À Guise, de tels travaux se font attendre plus longtemps : à partir de 1949, les appartements disposent d'une adduction d'eau, mais jusqu'en 1968 les toilettes restent communes, situées à chaque étage des différents pavillons. À la fin des années 1960, des travaux d'embellissement et de remise en état sont effectués, mais sans apporter de modifications essentielles à l'organisation architecturale ou à l'aménagement des

³⁴² René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 239.

³⁴³ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 9 novembre 1947.

logements. Sans être pour autant dégradés ou inconfortables, les appartements du Familistère ont désormais perdu leur caractère « luxueux » en comparaison de l'habitat ouvrier traditionnel : si, en 1945, la ville de Guise souffre d'une grave crise du logement, les efforts conjoints de la municipalité et du secteur privé (en particulier les entreprises locales soucieuses de loger leur nouveau personnel) ont permis de reconstruire les logements endommagés par les combats et d'étendre les quartiers ouvriers du nord et de l'est de la ville. À l'époque où les HLM commencent à offrir aux populations ouvrières un confort inconnu, les immenses bâtiments du Familistère apparaissent de moins en moins comme une exception architecturale.

A cela s'ajoute une déperdition progressive des avantages annexes réservés aux Familistériens. Certes, les économats fonctionnent encore et semblent toujours représenter un intérêt financier pour les consommateurs qui fréquentent ces magasins, dont le chiffre d'affaires reste stable sur toute la période. Cependant, ces commerces coopératifs apparaissent comme la dernière spécificité sociale du Familistère, tant la société extérieure semble l'avoir désormais rattrapé. Ainsi, sur le plan de l'éducation, tous les enfants de la ville connaissent eux aussi une scolarité obligatoire jusqu'à 14 ans, et ce depuis 1936. À partir de 1959, ce sont même les écoles du Familistère qui doivent s'adapter à la législation qui désormais impose la scolarisation des enfants jusqu'à 16 ans. Sur le plan culturel enfin, on constate que, davantage que dans les périodes précédentes, l'évolution générale de la société semble modifier le fonctionnement interne du Familistère, en lui faisant perdre partiellement son caractère proprement « collectif ». Ainsi, Raymond Anstell déplore en 1957 que le changement de mode de vie affecte la sociabilité familistérienne, et notamment ses différentes sociétés de loisirs, affaiblies par la concurrence de l'automobile, de la TSF ou encore de la télévision. Ce constat défaitiste reste cependant à nuancer, puisque la plupart de ces sociétés survivent malgré tout, qu'il s'agisse de musique, de sports, ou d'activités traditionnelles comme les jeux de boules ou le tir à l'arc. Néanmoins, il est certain que la pratique de loisirs plus individualistes fragilise ces sociétés qui ne sont plus fréquentées que par des petits groupes de personnes : ainsi, on note qu'en 1956 l'équipe de basket-ball est supprimée faute de participants, tous partis effectuer leur service militaire³⁴⁴.

D'une façon générale, il est désormais moins intéressant d'habiter le « Palais social » : l'action du comité d'entreprise a permis d'étendre la plupart des privilèges familistériens aux autres membres du personnel, la priorité au travail, bien que maintenue, est régulièrement remise en cause et, à partir de 1966, l'assemblée générale s'ouvre à tous les membres de l'Association. Le droit à une part plus importante des bénéfices devient le dernier véritable privilège réservé aux Familistériens, même si la politique d'autofinancement et la baisse des résultats contribuent à rendre cet avantage moins spectaculaire que lors de l'entre-deux-guerres. Cette perte des avantages sociaux, ou plutôt leur élargissement à l'ensemble du personnel, s'ajoute à la

³⁴⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 novembre 1956.

dégradation relative du niveau de vie offert par le Familistère pour lui faire perdre une grande partie de son attractivité. En 1956, Anstell reconnaît qu'à Bruxelles, le Familistère, pourtant reconstruit et modernisé, ne réussit pas à concurrencer l'offre de logements de la banlieue de la capitale belge et peine à trouver des locataires pour ses appartements vacants³⁴⁵. Le même phénomène touche-t-il les logements de Guise ? Si le gérant ne l'affirme pas explicitement, il semble l'indiquer par sa décision, prise l'année suivante, d'imposer aux nouveaux locataires du Familistère l'obligation de signer l'engagement suivant :

*« Je prends aujourd'hui en toute liberté l'engagement d'honneur d'observer les prescriptions énoncées [par le règlement] et, au cas où je jugerais ne pas pouvoir m'y conformer, de me retirer purement et simplement sans formuler la moindre revendication contentieuse. De même, le conseil de gérance conditionnant mon admission à la qualité d'habitant du Familistère à une occupation effective des locaux, je m'engage également, pendant toute la durée de mon activité de travailleur, à habiter le Palais social. »*³⁴⁶

Si la première phrase de cet engagement correspond au texte traditionnellement signé par les Familistériens et à l'esprit des statuts rédigés par Godin, qui souhaitait que les conflits soient toujours résolus par le débat et non par un scandale judiciaire, la seconde est au contraire un ajout justifié par Anstell par le souci d'« éviter que des logements restent vacants, alors que des membres du personnel ne trouvent pas à se loger ». Il semblerait donc que certains associés ou sociétaires continuent à louer des appartements, condition *sine qua non* pour conserver leur titre au sein de l'Association, mais occupent en parallèle un autre logement, vraisemblablement plus conforme à leurs attentes en matière de confort ou d'espace. La chose n'est pas entièrement nouvelle, puisqu'on sait que, dans les années 1920, l'administrateur-gérant, Louis Colin, avait déjà adopté une telle attitude, mais le fait que certains Familistériens imitent ce choix semble indiquer une certaine désaffection pour le bâtiment. Sans généraliser le phénomène, et par là-même nier le témoignage des anciens habitants qui se remémorent avec nostalgie l'atmosphère conviviale du Familistère, on doit constater que le Familistère n'est plus un « Palais social » attractif et en avance sur son temps : cette constatation contribue à expliquer les difficultés rencontrées par la gérance pour attirer et stabiliser une nouvelle main-d'œuvre. Le phénomène est d'autant plus logique que cette perte d'attractivité concerne non seulement les logements du Familistère mais plus généralement l'œuvre sociale dans son ensemble.

Désengagement progressif de l'Association

Comme dans les périodes précédentes, les discours de la gérance continuent de souligner, quoique de façon moins systématique, le handicap que représentent les lourdes charges sociales « bénévolement » assumées par l'Association. En conséquence de ce discours, la direction

³⁴⁵ *Id.*

³⁴⁶ *Id.*, 19 octobre 1957. Engagement reproduit en annexe n° 11b.

cherche autant que possible à contrôler ces dépenses sociales, voire à les faire diminuer en transférant la responsabilité de la protection sociale sur d'autres institutions.

Du fait de la nouvelle législation sociale, une partie des œuvres sociales est automatiquement devenue caduque : c'est en partie le cas des anciennes sociétés mutuelles touchant à la maladie et à la pharmacie. Avec la création de la Sécurité sociale, le phénomène amorcé par la loi de 1930 sur les assurances sociales se poursuit et rend inutile certaines caisses fondées par Godin. Alors que la caisse primaire propre à l'entreprise disparaît pour se fondre dans la CPAM de St-Quentin, l'assurance des travailleurs – destinée à l'origine à verser des allocations aux ouvriers malades – est définitivement abandonnée. Les autres caisses subsistent, mais avec un budget extrêmement restreint puisqu'elles ne concernent plus que les quelques habitants ne relevant pas de la Sécurité sociale (femmes sans emploi, anciens retraités n'ayant pas cotisé, directeurs considérés comme non-salariés). Elles servent également à verser quelques aides complémentaires, comme par exemple la caisse de pharmacie qui continue à recevoir des cotisations (quelques dizaines de francs par mois) des assurés sociaux, en contrepartie de la prise en charge des frais funéraires civils. Vers 1965, les dépenses annuelles de l'Association en faveur de ces caisses de maladie représentent environ 17 000 francs courants, soit 0,6% des dépenses sociales totales (charges légales comprises) et 0,07% du chiffre d'affaires. L'équilibre financier de ces caisses est globalement assuré, soit par des subventions « exceptionnelles » de quelques milliers de francs annuels de la part de l'Association, soit par des hausses régulières des cotisations, dont le montant reste cependant toujours relativement faible.

De la même manière, l'instauration d'un régime général de retraites par répartition offre à l'Association la perspective de voir ses propres dépenses diminuer progressivement, puisque la gérance a décidé, et ce depuis les assurances sociales de 1930, que les pensions obtenues du fait de la législation nationale seraient déduites de celles versées par la caisse de retraites de l'Association. À partir de 1945, les ouvriers qui partent en retraite cumulent donc plusieurs pensions, celle versée par l'Association et celle perçue au titre de la Sécurité sociale, proportionnelle à leur temps de cotisation. Le droit à une pension complète étant obtenu à partir de 30 ans de cotisations, la gérance peut s'attendre à une diminution progressive des dépenses de la caisse des retraites jusqu'en 1960, date à laquelle celle-ci ne jouera plus qu'un rôle complémentaire. Cependant, contrairement à ces prévisions théoriques, les dépenses de la caisse des retraites ne cessent d'augmenter, plaçant celle-ci en situation de difficultés financières, voire de déficit³⁴⁷. Ces problèmes structurels sont certes dus à l'augmentation du nombre de retraités, qui pour la seule usine de Guise dépasse en 1953 le cap des 300 individus, en 1960 celui des 400 et en 1965 celui des 500³⁴⁸. Mais d'autres éléments entrent aussi en ligne de compte et notamment

³⁴⁷ Voir le graphique en annexe n° 28a.

³⁴⁸ À partir de 1952, les archives n'indiquent plus le nombre de retraités belges. Voir le graphique en annexe n° 11d.

la chute des recettes due à la disparition rapide du capital accumulé par la caisse des pensions, qui entre 1935 et 1950 perd plus de 95% de sa valeur³⁴⁹. Ce phénomène s'explique par la diminution des fonds déposés en espèces ou en actions à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) qui ont rapidement fondu du fait des multiples retraits effectués par la gérance pour financer les pensions sans augmenter les subventions, mais aussi à cause de la dépréciation des valeurs provoquée par les fluctuations boursières ou tout simplement par l'inflation. En conséquence, l'autofinancement de la caisse de retraites, essentiellement fourni par les intérêts versés par la CDC, ne constitue plus en 1950 que 4% des recettes alors qu'il en représentait plus de 60% à la veille de la guerre.

Dans le même temps, les autres sources de recettes de l'assurance des pensions tendent, elles aussi, à diminuer, à l'exception des subventions de l'Association, obligatoirement proportionnelles à la masse salariale. La part des bénéfices de l'entreprise reversée à la caisse de retraites ne retrouve pas après guerre le niveau des années 1920, malgré la forte prospérité. Cela s'explique par de multiples facteurs : chute de la marge bénéficiaire, qui limite les bénéfices bruts malgré la hausse du chiffre d'affaires, politique d'autofinancement plus prononcée, qui diminue d'autant la répartition des bénéfices, et enfin diminution relative du nombre d'auxiliaires au sein du personnel. En effet, on se souvient que la part des bénéfices reçue par l'assurance des pensions correspond à celle qui reviendrait aux auxiliaires si ceux-ci participaient à la répartition de ces bénéfices : proportionnelle à la masse salariale de ces auxiliaires, cette part de bénéfices chute par conséquent lorsque le ralentissement des affaires entraîne des licenciements, comme c'est par exemple le cas en 1955.

Face à ces difficultés récurrentes de la caisse des retraites, l'Association se voit contrainte de maintenir des subventions relativement élevées, augmentées chaque année après 1945 d'une aide « exceptionnelle » destinée à éviter un déficit. C'est dans ce contexte que René Rabaux prend la décision d'adhérer à une caisse complémentaire de retraites, l'IRPSIMMEC³⁵⁰, qui présente l'avantage de proposer des pensions plus élevées que celles de l'Association, qui peinent à suivre l'inflation et de ne pas dépendre de la situation économique de l'entreprise. En conséquence, l'assurance des pensions diminue drastiquement ses propres dépenses, désormais complétées par l'IRPSIMMEC : après quelques années de rééquilibrage, l'Association peut cesser ses aides exceptionnelles à la caisse des retraites, qui retrouve une meilleure santé financière et voit même son capital se reconstituer. Sur le plan des dépenses sociales de l'entreprise, en revanche, ce transfert de responsabilité vers la caisse complémentaire n'entraîne à court terme pas de réels avantages : si l'on compare ces dépenses bénévoles consacrées aux retraites (subventions à l'assurance des pensions seules, puis ajoutées à la cotisation à l'IRPSIMMEC), on constate une faible diminution entre 1950 et 1959, ces dépenses passant de 20% à 16,5% des dépenses totales.

³⁴⁹ Voir le graphique en annexe n° 29.

³⁵⁰ Institution de répartition et de prévoyance pour les salariés des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et connexes.

Le seul intérêt de cette modification est donc, outre la fin de l' « égalitarisme » contesté par Rabaux³⁵¹, de donner plus d'autonomie au système des retraites qui, désormais, peut se passer de l'aide constante de l'Association.

De façon générale, ce transfert de responsabilité sociale vers d'autres institutions plus à même de maintenir, voire d'améliorer les prestations sociales apparaît comme une tendance forte de toute la période d'après-guerre. Ainsi, on constate que, si René Rabaux met clairement en avant dans ses discours annuels les efforts fournis après 1945 pour offrir au personnel et en particulier aux non-Familistériens de nouveaux avantages sociaux, il ne précise pas que ces différentes innovations sont créées à budget constant pour l'Association : les colonies de vacances sont ainsi prises en charge par la société de secours mutuel et soutenues par une importante subvention municipale³⁵², tandis que les aides offertes aux familles « du dehors » sont quant à elles financées par le comité d'entreprise, dont le budget est uniquement issu des cotisations du personnel³⁵³. Sans être profondément modifiée en apparence, l'œuvre sociale fonctionne de plus en plus comme un outil de stabilisation du personnel plutôt que comme un droit social. Ainsi, nous avons vu comment les bourses accordées aux jeunes étudiants avaient été progressivement réservées aux études « profitables » à l'entreprise, la gérance envisageant même en 1957 de rendre obligatoire un certain temps de travail au service de l'Association en échange de ce financement scolaire³⁵⁴. Dans les années précédentes, la formation professionnelle avait été développée par Rabaux, non en tant qu'administrateur-gérant, mais en tant que représentant local de la Société industrielle de l'Aisne qui prenait à sa charge la mise en place de cours de comptabilité et de sténodactylographie³⁵⁵.

La municipalité de Guise, enfin, semble prendre elle aussi une part croissante dans la protection sociale du personnel de l'Association. Dès les années 1950, elle joue un rôle essentiel de secours aux salariés licenciés ou en situation de chômage partiel : lors de la crise de 1952-1953, elle obtient de la préfecture la mise en place d'un service d'aide aux « travailleurs involontairement privés de travail », soutient les chômeurs qui déposent des demandes d'allocation, coordonne les efforts de la Croix rouge locale qui distribue du lait aux enfants de chômeurs et ouvre des chantiers de travaux publics³⁵⁶. Comme à l'époque de Godin, le chômage apparaît toujours comme le seul risque social à ne pas être du tout couvert par l'Association, si ce n'est par l'obligation légale de cotiser à l'assurance chômage à partir de 1959. Par la suite, c'est l'action éducative du Familistère qui est transférée vers la municipalité, puisqu'en 1957 Anstell

³⁵¹ Cf *supra* p. 78.

³⁵² AM de Guise, 1 D 29, Séance du conseil municipal du 29 octobre 1948.

³⁵³ D'où l'absence de ces nouvelles « dépenses » sociales dans nos graphiques (annexe n° 31 et 32) qui cherchent à mesurer les dépenses effectuées par l'entreprise pour son personnel.

³⁵⁴ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 19 octobre 1957. Cf *supra* p. 78.

³⁵⁵ AM de Guise, 1 D 29, Conseil municipal, séance du 18 décembre 1953.

³⁵⁶ AM de Guise, 1 D 29, Séances du conseil municipal des 22 août 1952, 24 avril et 22 mai 1953.

entame des discussions avec la mairie pour que les écoles soient intégrées aux écoles communales publiques. Pourquoi la gérance choisit-elle d'abandonner la responsabilité de ses établissements scolaires ? Il peut s'agir entre autres de diminuer les dépenses de l'Association, à l'instar de la décision prise à la même date de durcir les conditions d'obtention d'une bourse d'études. Cependant, en ce qui concerne les écoles, l'enjeu est relativement faible : en 1957, leur entretien représente moins de 1,5% de l'ensemble des dépenses sociales. Ce n'est pas non plus uniquement par manque de public : même si le Familistère connaît un phénomène de vieillissement, il compte encore lors du recensement de 1962 un total de 168 enfants de moins de 16 ans³⁵⁷. On est certes très loin des 555 écoliers dénombrés en 1885 par Godin, mais il y a encore suffisamment d'enfants pour remplir les sept classes que comptent les écoles. Il semble donc que ce changement de statut ait moins été désiré par la gérance du Familistère que par la municipalité elle-même qui cherche à l'époque une alternative à la nécessité de faire construire une nouvelle école pour accueillir les enfants de la ville. Cependant, une explication supplémentaire est fournie par les longues négociations qui se tiennent entre Anstell et la municipalité, à l'époque dirigée par Jacques Juchli, lui-même dessinateur industriel dans l'entreprise : après un premier accord de principe en 1957, l'entreprise et la mairie engagent un long bras-de-fer sur les conditions de location et d'entretien. La municipalité dénonce entre autres le délabrement des bâtiments, s'appuyant pour cela sur un rapport d'architecte³⁵⁸ qui souligne la nécessité d'effectuer de gros travaux de rénovation concernant les toilettes, les plafonds, les sols, l'électricité... Pendant plusieurs années, le Familistère et la ville se renvoient la responsabilité de telles dépenses, l'administrateur-gérant exigeant entre autres de recevoir un loyer beaucoup plus conséquent en échange de la réalisation de ces travaux³⁵⁹. En 1965, la municipalité envisage même de fermer définitivement les écoles du Familistère pour regrouper tous les enfants de la ville dans celles du centre³⁶⁰. Finalement, le problème n'est résolu qu'au début des années 1970, par la vente des bâtiments (et du théâtre) à la ville par la société Le Creuset, peu désireuse de conserver de telles immobilisations³⁶¹.

Lors de la dissolution finale de l'Association en 1968, l'œuvre sociale diffère profondément de celle qui avait été conçue par Godin. Si la structure essentielle a été conservée, on constate que, sous l'effet conjoint de l'évolution de la législation et d'une volonté de la gérance de compenser les charges sociales qui l'ont accompagnée, l'essentiel de ce que Godin considérait comme un droit social mérité par le travail a peu à peu disparu : l'indemnisation de la maladie, de l'invalidité et de la vieillesse est assurée par le cadre national ou par une caisse complémentaire professionnelle, l'éducation a été transmise à la municipalité qui a également pris en charge la

³⁵⁷ AM de Guise, 1 F 13, Recensement de 1962.

³⁵⁸ AM de Guise, 4 M 10, Groupe scolaire Godin (1961).

³⁵⁹ AM de Guise, 1 D 32, Conseil municipal, séance du 5 octobre 1962.

³⁶⁰ *Id.*, 1 D 34, séance du 21 avril 1965.

³⁶¹ AM de Guise, 4 M 10, Groupe scolaire Godin.

résolution de la crise du logement et le secours aux chômeurs. De plus, la mairie s'empare vers la fin des années 1960 des questions économiques qui concernent l'usine, en jouant un rôle central de soutien au mouvement ouvrier qui, face aux difficultés financières de l'entreprise, cherche avant tout à sauver les emplois.

Priorité à l'emploi

Jusqu'aux années 1950, l'évolution du personnel de l'usine de Guise suit la conjoncture économique : les périodes de brèves difficultés voient la gérance recourir à une compression des charges salariales qui ne concerne la plupart du temps que les auxiliaires³⁶². Elle ne prend pas nécessairement la forme d'une diminution du personnel par la voie de licenciements, mais résulte souvent d'une moindre utilisation de la main-d'œuvre saisonnière. Lors des crises plus profondes, comme celle des années 1930, l'adaptation du personnel au ralentissement des affaires se fait selon l'ordre statutaire de priorité au travail : d'abord les auxiliaires puis, progressivement, un certain nombre de participants. À l'inverse, le retour à la prospérité après 1945 se traduit par une hausse des embauches : le nombre des auxiliaires augmente à nouveau, de même que celui des participants, quoique de façon plus lente³⁶³. Cependant, cette progression du personnel n'a rien de commun avec celle qui caractérisait la période de reconstruction postérieure à 1918 : cette relative faiblesse de l'embauche peut s'expliquer d'abord par les efforts de productivité de l'entreprise, mais aussi par les difficultés de recrutement qui, d'après René Rabaux, culminent vers 1951-1952.

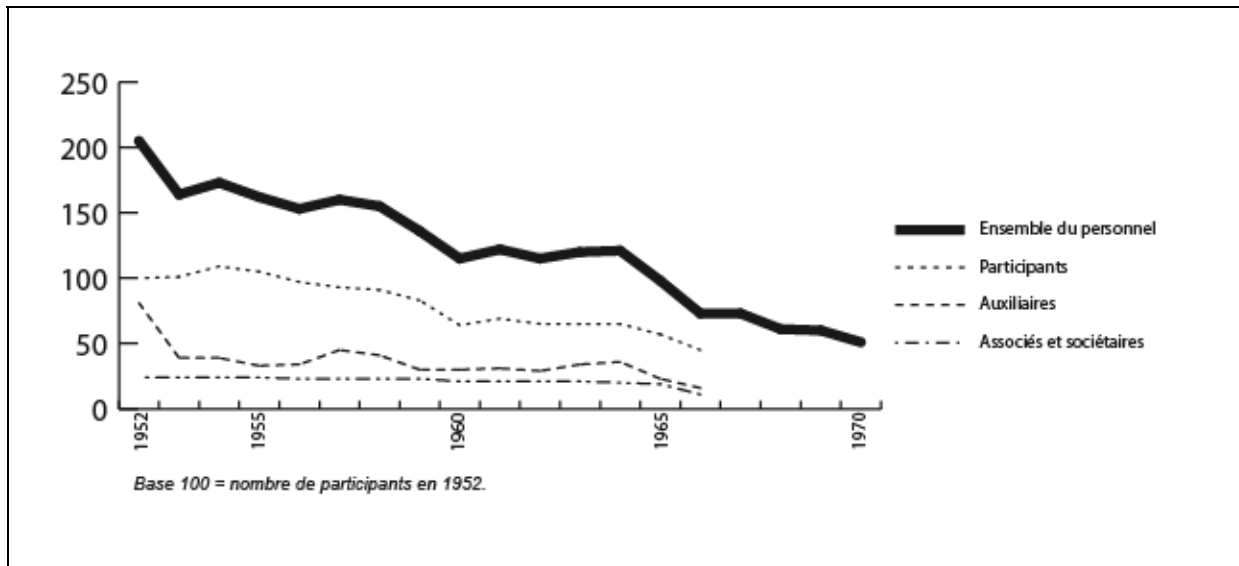
C'est à cette date que la conjoncture s'inverse et que l'Association connaît à nouveau une chute des commandes, elle-même liée à la situation nationale. La réaction de la gérance est alors la même que dans les cas précédents : empêcher les stocks de s'accumuler et, pour cela, réduire l'activité en recourant au chômage partiel, voire aux suppressions de postes. Une fois encore, ces renvois touchent les auxiliaires, sous la forme de véritables licenciements : en février 1952, ceux-ci touchent une vingtaine d'ouvriers, désignés par René Rabaux comme présentant « un rendement insuffisant »³⁶⁴. Dans les mois qui suivent, le chômage partiel se généralise progressivement à l'ensemble des « travailleurs non associés »³⁶⁵, preuve que la priorité statutaire pour le travail reste respectée. Au cours de l'exercice 1952-1953, ce sont presque 300 ouvriers qui sont licenciés, soit une diminution de près de 20% du personnel en un an. Mais, si la reprise des affaires au cours de l'exercice suivant permet à René Rabaux de rétablir l'horaire de travail et de réembaucher de la main-d'œuvre, comme lors des précédentes « crises » temporaires, le changement de gérance marque clairement un changement de stratégie.

³⁶² Voir le graphique présenté en annexe 11c.

³⁶³ Voir graphique en annexe n° 11c.

³⁶⁴ ADA, 5 299, Courrier du sous-préfet de Vervins au préfet de l'Aisne, 18 février 1952.

³⁶⁵ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 octobre 1953.



Graphique 16. Evolution du personnel actif de l'usine de Guise (1952-1970)

Alors que les résultats de l'entreprise s'améliorent tant sur le plan industriel que financier, la nouvelle gérance choisit de diminuer progressivement les membres de l'Association : la situation ne justifiant aucun licenciement, c'est donc que les départs (démissions, retraites et décès) de participants ne sont pas compensés par de nouvelles nominations. En effet, en étudiant les données contenues dans les rapports aux assemblées générales, on constate que, sous la gérance de Rabaux, les départs de participants – tous motifs confondus – sont toujours numériquement inférieurs aux nominations qui, en 1954, représentent même plus du double des départs. Mais, à partir de 1955, le nombre de nominations de nouveaux participants chute fortement et se maintient à un niveau largement inférieur à ce qu'il avait toujours été, sauf pendant les périodes de crises et de guerres. À partir de 1958, cette stratégie de diminution du personnel s'accélère et s'accompagne d'une baisse parallèle du nombre d'auxiliaires embauchés chaque année.

Anstell n'évoque pas les raisons de cette politique. Comme pour la période précédente, on peut vraisemblablement l'expliquer par les conséquences de la modernisation de l'usine (la fonderie mécanisée est entrée en service en 1953), la productivité marquant à cette époque une hausse remarquable³⁶⁶. Cette réduction progressive du personnel, qui se stabilise au début des années 1960 à un niveau deux fois inférieur à ce qu'il était en 1930, contribue à expliquer le relèvement de la marge bénéficiaire au cours de cette période et, en parallèle, la politique de hauts salaires mise en place par Anstell. Celui-ci tend à compenser les départs – volontaires ou non – par des hausses de salaires : c'est en tout cas ce qu'il propose au printemps 1968, où sont simultanément annoncés, d'après la CGT, des licenciements et une augmentation de salaires³⁶⁷.

³⁶⁶ Voir les graphiques en annexe n° 20c et 22c.

³⁶⁷ AM de Guise, 2 F 19, Tract de la CGT, sd., vers février 1968.

Lorsque des difficultés économiques d'une gravité jusque là inconnue³⁶⁸ frappent l'Association à partir du dernier trimestre de 1965, l'obligeant à ralentir fortement son activité, les suppressions d'emplois reprennent, de même que le chômage partiel. Si la situation semble légèrement s'améliorer en 1967, elle s'aggrave au contraire rapidement au cours de l'hiver 1968. En février 1968, la gérance annonce simultanément le licenciement de 68 ouvriers et la mise en chômage partiel de différents ateliers, dont le temps de travail varie entre 28 et 40 heures par semaine³⁶⁹. Début avril, une seconde vague de licenciements est décidée, touchant, cette fois, 49 personnes. Cette fois, ces réductions du personnel entraînent une vive réaction des ouvriers, et ce d'autant plus que le choix des personnes à licencier ne tient compte ni des règles statutaires ni même de l'ancienneté, puisque plusieurs d'entre eux ont presque 60 ans et sont présents à l'usine depuis une quarantaine d'années. Un véritable mouvement de protestation s'organise alors : chaque annonce de licenciements est immédiatement suivie par une demi-journée de grève qui réunit l'ensemble du personnel et par une manifestation qui vise à attirer l'attention des autorités publiques locales.

Le recul de l'activité n'est en effet pas un problème limité à l'usine Godin : d'après la municipalité, la ville de Guise dans son ensemble a perdu 524 emplois entre 1954 et 1966, alors que la population continue de croître³⁷⁰. Le secteur du textile apparaît lui aussi en difficulté, et ce dans l'ensemble de la Thiérache : à Guise même, la filature Cau, qui employait une importante main-d'œuvre féminine, a définitivement fermé en 1958. La question de l'emploi dans la région est donc un problème sensible sur lequel les autorités publiques se penchent, notamment par le biais d'un « Comité de défense de l'emploi en Thiérache » qui réunit des élus locaux et nationaux ainsi que des représentants syndicaux et associatifs. Quant à la municipalité de Guise, elle réagit d'autant plus vivement à ces licenciements que le maire, Jacques Juchli, est un membre de l'Association, délégué syndical pour les agents de maîtrise et techniciens, affilié à la CGT. Le conseil municipal compte un tiers de membres qui travaillent à l'usine, dont trois sont ou ont été délégués du personnel et/ou élus au comité d'entreprise sur les listes de la CGT.

La municipalité s'emploie donc à relayer les demandes du personnel, le maire assumant dans les discussions son double rôle d'élus municipal et de délégué syndical. Les discussions qui se multiplient au cours des mois de mars et d'avril impliquent ainsi de nombreux acteurs : le député de la circonscription, Maurice Brugnon (FGDS), le sous-préfet de Vervins et le préfet de l'Aisne participent à plusieurs reprises à des tables rondes avec la municipalité de Guise et les délégués de l'intersyndicale. Ces débats aboutissent à un certain nombre de conclusions communes et en premier lieu à une critique assez virulente de la gérance de l'entreprise qui ne participe pas à ces

³⁶⁸ Rappelons que ni la crise de 1929 ni la Seconde Guerre mondiale n'avaient entraîné une incapacité à distribuer des bénéfices pendant deux années consécutives, et que jamais un exercice ne s'était avant 1965 soldé sans paiement des intérêts au capital.

³⁶⁹ AM de Guise, 2 F 19, Note de la police municipale, 22 février 1968.

³⁷⁰ *La Thiérache*, 23 mars 1968.

rencontres, mais se réunit séparément avec le sous-préfet ou le préfet. Celui-ci, en particulier, se montre très sévère, évoquant à la fois la stratégie industrielle – manque de publicité, appareils désuets qualifiés de « pièces de musée » – et surtout le refus de la direction de communiquer avec les autorités³⁷¹. Il signale notamment avoir régulièrement demandé, depuis 1966, des informations sur la situation économique de l'usine sans avoir reçu de réponse satisfaisante, ce qui le plaçait dans l'impossibilité d'apporter une aide de l'Etat. Lors de la seconde vague de licenciements, en avril 1968, les ouvriers se rendent en délégation à Laon – la CGT parle de « marche sur la préfecture »³⁷² – et y sont reçus par le sous-préfet, tandis que le préfet de son côté reçoit Anstell, qui justifie les licenciements par la conjoncture internationale et, entre autres, la concurrence italienne³⁷³. Pour la gérance, le ralentissement des affaires depuis 1965 est tel que le personnel apparaît largement surnuméraire. Ce ne serait que par respect pour les idéaux de l'Association qu'il a été conservé :

« M. Anstell se demande si, en abandonnant le rôle social à laquelle la Maison Godin s'est toujours attachée, il n'aurait pas été préférable de mettre brutalement 700 personnes au chômage il y a deux ans. »³⁷⁴

La préfecture obtient cependant que les 49 licenciements soient suspendus, ce qui est vécu par les ouvriers comme une première victoire.

D'autre part, la préfecture, en accord avec la municipalité, fixe des priorités qui sont sans appel : *La Voix du Nord* du 29 mars titre : « Guise doit vivre, avec ou sans Godin ». Pour les pouvoirs publics, le problème n'est pas tant de sauver la Société du Familistère que de défendre l'emploi à Guise en général : la préfecture soutient donc les efforts de la municipalité pour attirer de nouvelles entreprises qui permettraient de réduire le caractère « mono-industriel » de la ville. Depuis le début des années 1960, le conseil municipal dirigé par Juchli multiplie les efforts dans ce sens, notamment en constituant une réserve foncière destinée à créer une zone industrielle³⁷⁵, mais aussi en accordant des exonérations fiscales aux industries qui viendraient s'implanter : réduction de moitié de la patente à partir de 1959, puis exonération totale votée en septembre 1965³⁷⁶. Cependant, ces efforts rencontrent peu de succès, d'une part à cause du manque d'attractivité de la région, jugée peu accessible par rapport à la région parisienne³⁷⁷, mais aussi à cause de l'obstacle que représente la gérance de l'Association, qui ne souhaite pas faciliter l'implantation d'autres entreprises. En 1960, le projet d'installation d'une entreprise textile, qui représentait un fort potentiel d'emplois féminins, est abandonné suite au refus d'Anstell de louer un des bâtiments de l'usine, jugé nécessaire à ses projets « d'expansion d'un des secteurs de

³⁷¹ *La Voix du Nord*, 29 mars 1968.

³⁷² AM de Guise, 1 S 53, Tract de la CGT, sd. (mi-avril).

³⁷³ AM de Guise, 2 F 19, Rencontre entre Anstell et le sous-préfet de Vervins, 5 mars 1968. Cf *supra* p. 78.

³⁷⁴ *Id.*

³⁷⁵ AM de Guise, 1 D 34, Conseil municipal, séance du 3 février 1966.

³⁷⁶ *Id.*, séance du 17 septembre 1965.

³⁷⁷ Argument évoqué lors d'une réunion du Comité de défense de l'emploi en Thiérache, *La Voix du Nord*, 14 janvier 1967.

fabrication »³⁷⁸. En réalité, ce refus serait dû à une volonté de protéger l'image de l'Association, certains conseillers de gérance craignant que

*« juste après la vente de l'usine de Bruxelles, cette location donne des arguments à la concurrence pour accréditer le bruit selon lequel Godin serait en mauvaise posture »*³⁷⁹.

Lors de son entrevue avec le sous-préfet de Vervins en mars 1968, Anstell confirme que la perspective de la création d'une zone industrielle par la ville fait peser sur lui et sur l'entreprise une véritable « hantise »³⁸⁰.

La gérance se montre donc très réticente, par souci de protection de la réputation de l'entreprise, mais aussi et surtout pour éviter que, en cas de reprise, la main-d'œuvre locale lui soit disputée par d'autres activités. Cette attitude paraît peu surprenante, dans la mesure où de nombreux patrons opposent une réaction similaire lors d'opérations de reconversion ou de décentralisation industrielle : c'est par exemple le cas du patronat de Cléon, près de Rouen, qui réagit à l'implantation de la Régie Renault, dans les années 1950, par une « stratégie de riposte foncière », en refusant de vendre les terrains concernés³⁸¹. Malgré cette mauvaise volonté de la gérance de l'Association, les autorités publiques choisissent de soutenir les efforts de la municipalité. En 1968, une entreprise de matériel de bureau, originaire d'un village voisin, s'est déjà implantée en ville et une seconde, fabricante de matériel électrique, a commencé à le faire. C'est dans le but d'accélérer cette diversification de l'emploi local, que les autorités publiques et les partenaires sociaux s'accordent pour revendiquer le classement de la ville en zone II, classification relevant de l'aménagement du territoire et permettant d'offrir de nombreux avantages fiscaux aux nouvelles entreprises, voire en zone de déséquilibre d'emploi, ce qui aurait pour conséquence d'accorder aux chômeurs plus âgés un placement en préretraite. Cette revendication du conseil municipal reçoit en mars 1968 le soutien de la préfecture ainsi que celui des partenaires sociaux représentés au sein du Comité paritaire permanent de l'emploi de la métallurgie, composé d'élus syndicaux des salariés et du patronat du département³⁸². À la fin du mois de mars, les différents acteurs saisissent l'occasion d'une visite à Saint-Quentin du ministre de l'Industrie et du commerce, Olivier Guichard, pour obtenir une entrevue, accordée séparément

³⁷⁸ AM de Guise, Conseil municipal, séance du 16 décembre 1960.

³⁷⁹ *Id.*, séance du 5 janvier 1961.

³⁸⁰ *Id.*, séance du 6 mars 1968.

³⁸¹ Jean-Claude Daumas, « La décentralisation industrielle entre créations d'emplois et effets destructeurs. Le cas de Renault à Cléon (1951-1975) », in Patrice Caro, Olivier Dard et Jean-Claude Daumas (dir.), *La politique d'aménagement du territoire. Racines, logiques et résultats*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002, p. 187. Voir également Jean-François Grevet, « Entreprises automobiles et conversion des vieux bassins industriels en Europe du Nord-Ouest : le cas du Nord-Pas-de-Calais (1968-1978) », in Jean-François Eck et Michel-Pierre Chélini (dir.), *PME et grandes entreprises en Europe du Nord-Ouest, XIXe-XXe siècle*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2012, pp. 79-97.

³⁸² *La Thiérache*, 8 mars 1968.

aux représentants des salariés menés par le maire, puis à la direction³⁸³. Cette rencontre aboutit à l'envoi par le ministre d'une commission d'enquête, composée de membres du ministère et plus particulièrement de la DIMME³⁸⁴ : venue visiter l'usine et la ville dans les premiers jours du mois de mai, cette commission d'étude préconise le classement en zone II.

C'est dans ce contexte que l'Association se trouve plongée à la fois dans le mouvement de mai 1968 et dans le processus de transformation en société anonyme. Après une première journée de grève et de manifestation le 13 mai, où le mot d'ordre, à Guise, est avant tout de protester contre la répression du mouvement étudiant, la grève générale est décidée par vote à main levée le lundi 21 mai, alors que la France compte déjà plus de deux millions de grévistes. Parmi les mots d'ordre des ouvriers, rédigés sous la forme d'une motion intersyndicale déposée à la mairie le 24 mai, on retrouve des revendications à portée nationale (augmentation des salaires, abrogation des ordonnances sur la Sécurité sociale...), mais aussi d'autres à portée plus locale avec notamment la garantie de l'emploi et des 40 heures pour tous³⁸⁵. Le lendemain, se tient l'assemblée générale réunissant l'ensemble des détenteurs de parts de capital : alors que l'usine est toujours en grève et que les ateliers sont occupés, plus d'un millier de porteurs de titres (soit 75% d'entre eux) se présentent et votent en majorité contre le projet d'Anstell. Celui-ci, pourtant, avait dans une campagne d'affichage présenté la dissolution de l'Association comme une condition indispensable à la survie de l'entreprise, et donc comme le seul moyen de sauver les emplois et d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés. Ce vote négatif peut se comprendre comme une sanction de la direction, dans le contexte de ce mouvement de défense des emplois qui dure depuis plusieurs mois, mais aussi comme une exigence de garanties : la CGT, par exemple, ne donne pas de consignes de vote, mais pose un certain nombre de conditions, portant sur la protection des emplois et sur l'augmentation des salaires. On se souvient que, de leur côté, les associés avaient en octobre 1966 exigé que cette dissolution soit subordonnée à un certain nombre d'exigences, dans lesquelles l'emploi et le sort des retraités apparaissaient comme les principales priorités.

Comme dans la grande majorité des entreprises en grève, les ouvriers de Guise ne cessent pas leur mouvement après la signature des accords de Grenelle : ce n'est que le 5 juin, après deux semaines de grève et d'occupation de l'usine, que le travail reprend. Les archives ne nous renseignent malheureusement pas sur les conditions dans lesquelles se déroule la reprise, ni sur la campagne de persuasion que la gérance organise vraisemblablement, en prévision d'une nouvelle assemblée générale qui se tient le 22 juin. Cette fois, le vote se révèle positif, ce qui permet à la gérance de proclamer la dissolution rétrospective de l'Association au 1^{er} juin et sa transformation

³⁸³ On sait tout l'intérêt que l'ancien délégué à l'Aménagement du territoire porte alors à la réindustrialisation du nord de la France, dans ces années où les pouvoirs publics prennent conscience de l'ampleur des problèmes posés par le vieillissement de ses structures productives. Voir à ce sujet *Aménageurs, territoires et entreprises en Europe du Nord-Ouest au second XXe siècle*, textes réunis par Olivier Dard et Jean-François Eck, Metz, Centre régional universitaire lorrain d'histoire, 2010.

³⁸⁴ AM de Guise, 2 F 19, Courrier du ministre de l'Industrie au maire de Guise, 26 avril 1968.

³⁸⁵ AM de Guise, 1 S 53, Motion intersyndicale Godin, 24 mai 1968.

en société anonyme, ce dont elle informe officiellement le maire (pourtant présent lors de l'assemblée) par courrier du 26 juin³⁸⁶.

Encore une fois, on constate que la fin de l'Association s'est déroulée dans une atmosphère sociale qui ne relève ni de l'indifférence ni de la passivité. Contrairement à l'analyse rétrospective de Rabaux, l'enjeu n'est pas, pour les ouvriers, de manifester leur attachement à la mémoire de Godin ou à son œuvre, mais de sauver ce qui apparaît comme la priorité aux yeux de toute la ville, c'est-à-dire les emplois. En dehors de la question du financement des retraites, l'Association ne possède plus en 1968 une œuvre sociale spécifique qui justifierait un refus du changement de statut de l'entreprise : les écoles devenues municipales, la protection sociale désormais assumée dans le cadre national, la démocratie sociale bouleversée par la modification de l'assemblée générale ne sont plus des acquis sociaux à défendre. Malgré son vote négatif du mois de mai, le personnel semble finalement convaincu par l'argumentation de la gérance. La promesse de sauver les emplois n'est cependant pas tenue : de 1968 à 1970, ceux-ci continuent de diminuer, tandis que le plan de redressement proposé par la firme Le Creuset annonce sans ambages « des coupes sombres » dans le personnel.

Cette dissolution de l'Association, proposée par la gérance et acceptée par le personnel pour des motifs profondément différents, apparaît paradoxale en plein mouvement de mai 1968, souvent associé rétrospectivement aux idées d'autogestion et de démocratie sociale. Elle apparaît aux yeux de nombreux commentateurs, Rabaux en tête, comme la preuve d'un détachement de l'Association et de ses membres vis-à-vis des idéaux originels du fondateur. Pourtant, il est frappant de constater que, jusqu'au dernier jour, le nom de Godin reste une référence inévitable, volontiers instrumentalisée par les différents acteurs, qui dissimulent par la même occasion l'oubli plus profond de ses idées et l'isolement croissant de l'Association, demeurée à l'écart des débats qui agitent la société française des Trente Glorieuses.

C. Un modèle oublié

Renouveau de la pensée « participationniste »

Au lendemain de la Libération, l'idée de participation ouvrière apparaît comme un enjeu sociétal de premier plan, dans un souci à la fois d'unité nationale retrouvée et de reconstruction de la force économique du pays. Derrière cette notion polysémique, « à géométrie variable »³⁸⁷, on retrouve différentes conceptions, plus ou moins compatibles entre elles, qui reposent essentiellement sur trois piliers : la participation aux bénéfices, ou intéressement, la participation au capital, que l'on peut résumer par l'actionnariat salarié, et enfin une participation aux

³⁸⁶ *Id.*, 2 F 19, Courrier de l'administrateur-gérant au maire de Guise, 26 juin 1968.

³⁸⁷ Jacques Le Goff, *Du silence à la parole...*, *op. cit.*, p. 397.

responsabilités et à la gestion de l'entreprise. Chacune de ces thématiques peut recouvrir de multiples idées ou projets, selon la couleur politique de ses défenseurs : l'intéressement peut être réalisé par une distribution d'une part des bénéfices, sous forme de sursalaire ou de parts de capital (ce qui rejoint la seconde thématique), ou être conditionné à un accroissement de la productivité ou du capital. La participation du capital soulève elle aussi de nombreux débats : obligatoire ou facultative ? Temporaire, comme au Familistère qui dispose d'un système de rotation du capital, ou permanente, pour permettre l'accumulation dans les mains des salariés d'une part croissante de ce capital, au risque d'une dépossession des anciens actionnaires ? Enfin, le thème de la participation aux responsabilités est sans conteste celui qui soulève le plus de contestations et de divergences : face au patronat et à une partie de la droite qui défendent l'autorité du chef d'entreprise, des propositions multiples émergent au cours des Trente Glorieuses, couvrant un large spectre allant de la défense du rôle des comités d'entreprises jusqu'à l'idée d'autogestion.

C'est essentiellement sous l'impulsion du général De Gaulle que le thème de la participation revient sur le devant de la scène : dès 1945, s'appuyant sur le programme du Conseil national de la Résistance qui évoquait « le droit d'accès dans le cadre de l'entreprise aux fonctions de direction et d'administration pour les ouvriers possédant les qualités nécessaire », De Gaulle affirme devant l'Assemblée consultative provisoire

*« qu'il est équitable et salubre d'associer par l'esprit et par le cœur, aussi bien que par les mains, à ce qui est gestion, organisation, perfectionnement des entreprises tous ceux qui y prodiguent leur peine »*³⁸⁸.

La position gaullienne envisage bien une modification des rapports sociaux au sein des entreprises s'appuyant sur les trois différents « piliers » de la participation qui, considérés séparément, lui apparaissent incomplets :

*« C'est l'association contractuelle et réelle que nous voulons établir, et non pas ces succédanés, primes de productivité, actionnariat ouvrier, intéressement aux bénéfices, par quoi certains qui se croient habiles essaient de la détourner. »*³⁸⁹

C'est notamment lors d'un discours prononcé à Saint-Etienne en janvier 1948 que De Gaulle présente son projet de réforme de l'entreprise, avec possibilité d'établissement d'un contrat d'association unissant les différents membres de chaque société : il évoque à cette occasion un rapprochement entre le travail, le capital et la direction, ce qui constitue une référence explicite au triptyque fouriériste Travail-Capital-Talent, très présent dans ses discours au moins jusqu'en

³⁸⁸ Discours prononcé le 2 mars 1945. Charles de Gaulle, *Discours et messages. Vol. 1: Pendant la guerre, juin 1940-janvier 1946*, Paris, Plon, 1970, pp. 528-529.

³⁸⁹ Discours prononcé le 25 juin 1950. Charles De Gaulle, *Discours et messages. Vol. 2: Dans l'attente, février 1946-avril 1958*, Paris, Plon, 1970, pp.368-369.

1950³⁹⁰. Le président du RPF considère l'association capital-travail, en faveur de laquelle il milite ardemment, comme une possible troisième voie entre le capitalisme, cause d'« insatisfaction massive et perpétuelle » et le communisme qui « plonge la vie dans l'atmosphère lugubre du totalitarisme »³⁹¹.

Il est soutenu dans ces efforts par une partie de ses compagnons, regroupés à partir de 1947 dans l'« Action ouvrière », représentante d'un gaullisme de gauche³⁹² : on y retrouve notamment Louis Vallon, ancien animateur du groupe « X-Crise » de Jean Coutrot, et René Capitant, juriste, ancien résistant tout comme Vallon, à l'origine de l'ordonnance de 1945 créant les comités d'entreprise, commissaire puis ministre de l'Education nationale dans le gouvernement provisoire jusqu'en novembre 1945³⁹³. Ce mouvement, qui cherche à renforcer l'implantation gaulliste dans les entreprises et auprès des ouvriers, milite en faveur de cette notion d'association capital-travail, garante à la fois d'un partage des fruits de la prospérité, mais aussi du pouvoir au sein de l'entreprise : il s'agit d'intégrer les ouvriers dans le fonctionnement et la gestion de la société, de façon à obtenir un « consentement »³⁹⁴ des salariés à l'autorité du patron qui n'est ainsi pas remise en cause. Le difficile équilibre entre, d'une part, l'obligation d'intéressement et l'institutionnalisation d'une forme de cogestion et, d'autre part, le maintien d'une responsabilité patronale est résumé par Louis Vallon par une formule souvent reprise : « décapitaliser l'entreprise sans la décapiter »³⁹⁵. Les efforts de l'Action ouvrière s'opposent cependant à une vive résistance patronale ainsi qu'à une forte réticence d'une partie du RPF, peu désireuse d'accroître le rôle économique accordé aux ouvriers. L'aile plus libérale et conservatrice du parti, notamment représentée par Raymond Aron ou encore Georges Pompidou, critique le projet d'association qui aboutit finalement à une proposition de loi déposée en juillet 1950 : très édulcoré, ne proposant que la signature facultative de contrats d'association résiliables, ce texte subit ensuite de nouvelles critiques de la part de la gauche elle-même.

Cet échec parlementaire, suivi peu après par la scission du RPF, marque un temps d'arrêt dans ce mouvement gaulliste en faveur de la participation qui reste néanmoins un sujet de débat important. En effet, en dehors du RPF lui-même, l'idée d'une participation des ouvriers à la fois aux bénéfices et à la gestion est défendue par une « nébuleuse » de syndicats, d'associations ou d'individus qui ont plus en commun leur thème de préoccupation – la « réforme de

³⁹⁰ Patrick Guiol, *L'impasse sociale du gaullisme. Le RPF et l'Action ouvrière*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985, p. 121. Voir également la notice « Participation » in Claire Andrieu, Philippe Braud et Guillaume Piketty (dir.), *Dictionnaire De Gaulle*, Paris, Robert Laffont, 2006, p. 882-884.

³⁹¹ Charles De Gaulle, *Mémoires d'espoir. Le renouveau*, Paris, Plon, 1970, p. 143. Cité par Lucette Le Van-Lemesle, « La participation dans l'entreprise : de la théorie à la pratique », in Marc Sadoun, Jean-François Sirinelli et Robert Vandenbussche (dir.), *La politique sociale du général De Gaulle*, Actes du colloque de Lille (8-9 décembre 1989), Villeneuve d'Ascq, CHRN, 1990, p. 188.

³⁹² Yves Billard, « Les gaullistes de gauche », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar (dir.), *Histoire des gauches en France*, op. cit., Volume 2, pp. 190-196.

³⁹³ Patrick Guiol, op. cit., p. 136-137.

³⁹⁴ Id., p. 168.

³⁹⁵ Id., loc. cit.

l'entreprise »³⁹⁶ – que le détail des solutions préconisées. Au sein du patronat lui-même, il existe une « aile marchante », favorable à la fois à une mise en place de l'intéressement financier et à l'augmentation du rôle des salariés au sein de l'entreprise, par le biais du comité d'entreprise voire, dans les années 1960, d'une représentation syndicale³⁹⁷. Ce groupe, qui demeure minoritaire, se structure notamment autour du Centre des jeunes patrons qui, depuis 1936 défend l'idée d'une collaboration sociale entre patrons et ouvriers, mais comprend également un patronat qui se définit lui-même comme chrétien. Ainsi, on notera la fondation, dès 1945, d'une Union des chefs d'entreprise pour l'association du capital et du travail par Alexandre Dubois, « apôtre de la réforme de l'entreprise »³⁹⁸. Hyacinthe Dubreuil, de son côté, continue de défendre son ancien projet d'équipes autonomes inspiré entre autres par sa visite des usines Bat'a de Zlin, en Tchécoslovaquie, projet qui est, selon lui, le seul moyen d'associer une prise de responsabilités par les ouvriers à « un véritable intéressement »³⁹⁹. D'autres, au contraire, préfèrent se concentrer sur l'aspect uniquement financier de la participation : différentes expériences d'intéressement sont ainsi évoquées par la revue du CJP, à l'instar de celle menée par William Van Goethem dans les usines Arthur Martin afin d'instaurer une prime à la productivité. En 1953, est également créé le Comité d'action pour le développement de l'intéressement du personnel à la productivité des entreprises (CADIPPE), dans lequel on retrouve une forte présence du patronat chrétien, mais aussi des représentants ouvriers, issus de la CGC ou de la CFTC⁴⁰⁰.

Avec le retour du général De Gaulle au pouvoir en 1958, le thème de la participation ouvrière revient aussi sur le devant de la scène. Cependant, si cette fois les efforts des gaullistes aboutissent à un certain nombre de résultats, on constate un fort contraste entre les discours, qui continuent à évoquer le thème de l'« association » et d'une participation que l'on peut qualifier d'intégrale, et les réalisations qui concernent en priorité le domaine de l'intéressement. Dès le mois de janvier 1959, est publiée une ordonnance « tendant à favoriser l'Association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise » : elle rend possible dans chaque entreprise l'élaboration par les employeurs et les représentants du personnel de contrats favorisant une redistribution financière sous trois différentes formes : participation aux résultats, distribution de parts de capital ou intéressement à la productivité. Les entreprises qui établiraient de tels contrats pourraient, après avoir été agréées par le ministère du Travail, bénéficier d'exonérations fiscales. Pour les défenseurs de la participation, ce texte est une première étape essentielle car, si

³⁹⁶ François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963. Voir Alain Chatriot, « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 114, 2012/2, pp. 183-197 ; du même auteur, « La réforme de l'entreprise », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 1000-1005.

³⁹⁷ Béatrice Touchelay, « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 », Communication à la IX^{ème} journée d'histoire de la comptabilité et du management (20-21 mars 2003).

³⁹⁸ Bernard Mottez, *Systèmes de salaire et politiques patronales*, op. cit., p. 200.

³⁹⁹ Titre de son ouvrage publié en 1959. Hyacinthe Dubreuil, *Le véritable « intéressement » des travailleurs à la vie de l'entreprise*, Paris, Ed. de l'entreprise moderne, 1959. Le terme de « véritable » est une pique contre l'ordonnance sur l'intéressement des salariés qui vient d'être publiée, et qui ne reçoit pas l'approbation de Dubreuil.

⁴⁰⁰ Béatrice Touchelay, « Le patronat français et le partage du pouvoir... », art. cité, p. 15.

l'intéressement apparaît comme son principal objectif, il établit en même temps l'obligation de négociations entre le chef d'entreprise et les représentants des salariés qui disposent également d'un droit de vérification de l'exécution de l'accord⁴⁰¹.

Mais le caractère facultatif de la disposition, ainsi que les réticences manifestées tant par le patronat que par les syndicats de salariés, rendent la mesure peu opérante. C'est pourquoi les partisans de la participation évoluent vers l'idée d'une obligation, défendue par le biais d'un amendement rédigé par les anciens de l'Action ouvrière Louis Vallon et René Capitant, qui s'intègre à une loi de réforme fiscale de juillet 1965 pour préciser : « Le gouvernement déposera avant le 1^{er} mai 1966 un projet de loi définissant les modalités selon lesquelles seront reconnus et garantis les droits des salariés sur l'accroissement des valeurs d'actif des entreprises dû à l'autofinancement »⁴⁰². L'idée est de rendre obligatoire une forme d'intéressement financier qui ne risque pas de freiner l'investissement dont les entreprises ont fortement besoin : elle s'appuie pour cela sur un plan proposé par Marcel Loichot, défenseur du « pancapitalisme », instituant une répartition entre les ouvriers d'une part des actions créées lors de l'augmentation du capital d'une entreprise par autofinancement. Ce plan joue donc à la fois sur l'idée d'un intéressement aux résultats et sur l'actionnariat ouvrier. Cet « amendement Vallon » déclenche une vive contestation tant au sein du patronat que chez certains parlementaires : la commission nommée par le gouvernement pour proposer des « modalités » d'application, dans laquelle on retrouve des personnalités fortes de l'époque telles que Raymond Barre ou Alfred Sauvy, conclut elle-même au caractère peu applicable de la proposition. Ce n'est que grâce à l'arbitrage du général De Gaulle que le projet n'est pas abandonné : dans une conférence de presse d'octobre 1966, celui-ci rappelle son attachement à l'idée d'une « association active du Travail à l'œuvre économique qu'il contribue à accomplir », reposant sur un accès des travailleurs à la fois aux « responsabilités » et aux résultats. Cependant, le président de la République apporte une nuance de taille à son propos puisque, selon lui, cette association doit se réaliser sans pour autant freiner les investissements ni affaiblir l'autorité patronale. Cela explique le contraste qui se creuse entre la portée radicale de ce discours et le caractère beaucoup plus modéré de l'ordonnance publiée le 18 août 1967, aboutissement de l'amendement Vallon. Alors que des voix s'élèvent de plus en plus tant dans le monde syndical – CFDT en tête – que parmi certains chefs d'entreprise⁴⁰³ (en particulier les adhérents au mouvement des Jeunes patrons⁴⁰⁴) pour revendiquer une hausse du rôle des représentants du personnel, voire la reconnaissance du droit syndical à l'intérieur de

⁴⁰¹ Lucette Le Van-Lemesle, « La participation dans l'entreprise : de la théorie à la pratique », art. cité, p. 188.

⁴⁰² Jean-Claude Casanova, « L'amendement Vallon », *Revue française de science politique*, 1967, p. 97. Voir également Patrick Guiol, notice « Vallon (amendement) », in Claire Andrieu, Philippe Braud et Guillaume Piketty (dir.), *Dictionnaire De Gaulle, op. cit.*, pp. 1146-1147.

⁴⁰³ Si le patronat dans son ensemble reste hostile à l'idée de la participation ouvrière, qui lui apparaît comme une menace pour son autorité, de nombreux patrons qualifiés de « progressistes » choisissent de la soutenir, tels que Georges Chavannes, patron des Etablissements Leroy-Somer, à Angoulême, ville dont il est député-maire avant de devenir ministre du Commerce et de l'artisanat en 1986-1988, ou Marcel Loichot lui-même, cofondateur avec Jacques Lesourne de la SEMA (Société d'économie et de mathématiques appliquées).

⁴⁰⁴ Béatrice Touchelay, « Le patronat français et le partage du pouvoir... », art. cité, p. 18.

l'entreprise, l'ordonnance porte uniquement sur « la participation des salariés aux fruits de l'expansion ». Elle crée l'obligation pour les sociétés employant plus de cent salariés de distribuer une part des profits supplémentaires, mais sous la forme d'une épargne réservée et laissée au moins cinq ans à la disposition de l'entreprise pour son investissement. Le seul point d'encouragement au dialogue social est l'obligation d'élaborer, dans chaque entreprise, un contrat fixant les modalités d'application du texte et devant être signé par les représentants du personnel.

D'emblée, ce dernier texte ne convainc guère : le Centre des Jeunes patrons (CJP) lui-même, pourtant favorable au principe, y voit « une conception étroite de la participation », tandis que la CGT crie à « la duperie et au vol ». De façon générale, les syndicats des salariés sont pendant toute la période en retrait, voire franchement hostiles, vis-à-vis de cette question qui leur semble peu prioritaire : la CGT préfère favoriser ses revendications traditionnelles touchant aux salaires et aux conditions de travail, tandis que la CFDT, née en 1964 d'une scission de la CFTC, accorde la priorité à la défense de la participation à la gestion, par le biais d'un comité d'entreprise plus puissant et d'une représentation syndicale. Par opposition à la participation, qui continue de dépendre du bon vouloir et de l'autorité patronale, elle se fait le chantre d'une gestion ouvrière démocratique rebaptisée à la fin des années 1960 « autogestion ». Le terme apparaît en France au tournant des années 1960, en provenance de la Yougoslavie titiste qui cherche, dans les années 1950, à mettre en place une alternative à la planification socialiste d'Etat par le biais d'entreprises autonomes, gérées à la fois par un conseil d'ouvriers et par un directeur nommé par l'Etat. Dès la fin des années 1960, la CFDT emploie cette notion qui renvoie à des références géographiques (Yougoslavie, puis Algérie...) et historiques (Proudhon, la Commune de 1871...) sans permettre de véritable définition : l'autogestion est davantage une démarche qu'un programme, une dénonciation des hiérarchies sociales, une revendication d'une prise de pouvoir par la « base » qui ne se limite pas à l'entreprise, mais concerne tous les aspects de la vie en société. Cette revendication, qui occupe une place essentielle parmi celles présentées par la CFDT durant les années 1970, s'explique à la fois par une forte « demande d'idéologie » d'un syndicat qui cherche à se démarquer de la CGT⁴⁰⁵, mais également par l'influence grandissante d'un certain nombre de personnalités attachées au concept, dont en premier lieu Edmond Maire, représentant de la chimie et futur secrétaire général cédétiste, ou encore Pierre Rosanvallon. L'autogestion devient ainsi un des thèmes récurrents du syndicat, également défendu par d'autres mouvements tels que la revue *Autogestion*, fondée en 1966 et regroupant des « marxistes critiques » et des libertaires⁴⁰⁶. Cependant, si l'idée autogestionnaire apparaît rétrospectivement liée au mouvement de mai 1968, Frank Georgi appelle à nuancer cette représentation, selon lui plus mythique que

⁴⁰⁵ Nicolas Defaud, *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2009, p. 26 et suivantes. Voir aussi la thèse de Frank Georgi, *L'invention de la CFDT (1957-1970). De la déconfectionnalisation à l'autogestion*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1995.

⁴⁰⁶ *Id.*, p. 32.

réelle⁴⁰⁷ : si la multiplication des assemblées étudiantes et les occupations de locaux évoquent une forme d'autogestion, le mouvement ouvrier n'est, de son côté, ni totalement spontané ni contrôlé par une démocratie directe des grévistes. Le thème de l'autogestion intéresse, mais apparaît peu dans les revendications, si ce n'est sous la forme de la délégation syndicale qui représente l'une des grandes victoires des accords de Grenelle. C'est de façon rétrospective que l'« aspiration à la participation effective de tous les salariés aux décisions » qui s'exprime fortement en 1968 aurait été assimilée au mouvement autogestionnaire qui se développe essentiellement après les événements de mai, s'inspirant de son élan⁴⁰⁸. Cependant, « les représentations l'emportent sur la réalité »⁴⁰⁹ créant un « mythe autogestionnaire » qui fait de mai 1968 le point de départ d'un mouvement de pensée qui atteint son apogée, « l'âge de l'autogestion »⁴¹⁰, au cours des années 1970, cristallisé par un certain nombre de conflits sociaux symboliques comme celui de l'usine Lip en 1973⁴¹¹.

La dissolution de la Société du Familistère votée en mai-juin 1968 apparaît donc symboliquement paradoxale, « anachronique » au sens premier du terme, et ce pour de multiples raisons. D'un côté, les événements de mai restent indissolublement liés dans les mémoires avec les idées de renversement des hiérarchies, de prise de pouvoir dans les universités par les étudiants, dans les usines par les ouvriers, et de reconnaissance d'une nouvelle forme de démocratie sociale avec la création de la section syndicale d'entreprise. Mais, si ces événements sont à l'origine du développement du mouvement autogestionnaire, 1968 apparaît aussi comme l'aboutissement des efforts fournis pour défendre un modèle social alternatif, capable de réussir l'équilibre entre la démocratie sociale et l'autorité du chef d'entreprise, dans un esprit de « collaboration ». L'un comme l'autre de ces mouvements ont en commun, avant 1968, d'introduire dans le débat public des thèmes qui auraient pu trouver un écho dans le Familistère, ou du moins dans les principes sur lesquels il a été fondé. Il est cependant frappant de constater que, dans ce contexte de débats et de discussions au plus haut niveau, la Société du Familistère reste inexorablement à l'écart, sauf lorsque ses intérêts directs sont en jeu.

Insularité renforcée de l'Association

Comment les membres de la Société du Familistère réagissent-ils à cette renaissance d'un débat qui les concerne au plus haut point ? Pour ce qui est des salariés – ouvriers, employés ou cadres – il nous est quasiment impossible de répondre à cette question, étant donné l'absence d'archives transmettant leur point de vue : avec l'arrêt du journal communiste en 1953, disparaît l'unique source – toute partielle qu'elle fût – dans laquelle s'exprimaient certains ouvriers. Nous

⁴⁰⁷ Frank Georgi, « Jeux d'ombre. Mai, le mouvement social et l'autogestion (1968-2007) », *Vingtième siècle*, n°98, 2008/2, p. 32.

⁴⁰⁸ Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, op. cit., p. 130.

⁴⁰⁹ *Id.*

⁴¹⁰ Pierre Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*, Paris, Seuil, 1976.

⁴¹¹ Xavier Vigna, *Insubordination ouvrière dans les années 1968 : essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR, 2007.

sommes par conséquent encore une fois contraints de nous appuyer uniquement sur le discours de la gérance qui semble surtout porter un intérêt à la question de la participation financière, dans la mesure où celle-ci devient un élément d'une politique salariale.

A la Libération, René Rabaux évoque devant les associés son intention de mettre en place une « organisation rationnelle » des ateliers, grâce à l'aide du cabinet de conseil qu'il a engagé, et d'accorder plus d'autonomie aux différents services : « à l'intérieur même de ces services, je voudrais qu'il soit possible d'intéresser les ouvriers à un travail d'équipe »⁴¹². D'après ce témoignage, il envisagerait la mise en place d'un travail en équipes autonomes chargées d'organiser par elles-mêmes l'amélioration de leur productivité, ce qui leur donnerait droit à une prime proportionnelle. On reconnaît dans ce projet plusieurs influences : Hyacinthe Dubreuil, tout d'abord, avec qui René Rabaux affirme avoir été « en relations suivies » à cette époque⁴¹³, mais également William Van Goethem, qui a lui-même expérimenté un tel intéressement à la productivité d'équipes autonomes et en a publié un compte rendu dans les documents du CJP dont René Rabaux est également proche⁴¹⁴. Cependant, le gérant du Familistère décide de renoncer à ce projet, sans indiquer clairement ses raisons. S'agit-il d'un recul face aux réticences des ouvriers, qui par ailleurs s'opposent au chronométrage ? En 1978, Rabaux évoque ses craintes face à la difficulté d'appliquer une telle organisation à un personnel si nombreux. De plus, il constate que, dans le cadre d'un fonctionnement en équipes, les ouvriers eux-mêmes auraient tendance à « éliminer de l'équipe ceux dont le rendement [est] insuffisant »⁴¹⁵, ce qui est statutairement impossible au sein de l'Association, puisque les catégories supérieures ne peuvent être renvoyées qu'en dernier ressort. Enfin, il faut se souvenir que, dans son ouvrage publié en 1943, Rabaux émettait un certain nombre de critiques contre les « nouvelles méthodes de rémunération du travail dérivées de Bat'a et préconisées par les Jeunes patrons », décrites comme des innovations « excellentes » mais qui auraient trop tendance à ne motiver les ouvriers que par leur « intérêt personnel »⁴¹⁶. Or, cet individualisme encouragé pourrait entraîner « l'exclusion d'ouvriers plus faibles » et favoriser « cette poursuite égoïste du bonheur individuel que condamnait Godin ». Enfin, il craint que l'esprit d'équipe ne vienne remplacer « l'esprit de maison ».

On comprend bien le souci de René Rabaux de réussir à mettre en place une organisation qui favorise l'esprit de collaboration, ou « esprit d'association » comme il l'appelle, c'est-à-dire un consentement moral des ouvriers vis-à-vis de la stratégie et de l'autorité patronales qui doit être obtenu moins par un intéressement individuel que par la conviction de l'existence d'un intérêt

⁴¹² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 31 décembre 1944.

⁴¹³ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 191. Ni les archives de l'entreprise ni celles déposées par Rabaux au CNAM n'ont conservé trace de cette correspondance.

⁴¹⁴ William Van Goethem, *La rémunération aux économies par équipe dans une fabrique d'appareils de chauffage*, Paris, CJP, 1945. Il revient plus tard cette expérience en publiant également *Comment réaliser l'intéressement du personnel dans l'entreprise, le profit pour tous*, Paris, Editions de l'entreprise moderne, 1966.

⁴¹⁵ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 190.

⁴¹⁶ René Rabaux, *Un siècle d'expériences sociales*, op. cit., 1943, p. 32.

commun à la direction et aux salariés. Cette optique ne l'empêche cependant pas d'instituer une prime au rendement, probablement sur les conseils des ingénieurs embauchés pour réorganiser les ateliers, et ce malgré le caractère « individuel » et « égoïste » de la chose. Dans le même temps, un système de prime est également instauré pour les employés et les cadres, ce qui contribue à augmenter les salaires⁴¹⁷. Malgré son renoncement à révolutionner le fonctionnement des ateliers, René Rabaux affirme avoir continué à s'intéresser aux différentes expériences semblables, et en particulier aux « entreprises communautaires »⁴¹⁸ : le terme désigne à l'époque les expériences de « communautés de travail » menées dans le Dauphiné par un chrétien social, Marcel Barbu⁴¹⁹, mais aussi un type de coopératives de production qui se développe au Québec⁴²⁰.

A l'inverse, Rabaux manifeste beaucoup moins d'intérêt pour les initiatives de l'Etat, dont il n'approuve pas l'interventionnisme. S'il se félicite parfois que les « circonstances » entraînent un accroissement de curiosité vis-à-vis du Familistère⁴²¹, il ne semble pas souhaiter engager le Familistère dans un soutien à ce mouvement de pensée :

« Si nous sommes heureux de voir germer une conception qui était celle du Fondateur, nous sommes inquiets, toutefois, à la pensée que des associations pourraient voir le jour sans l'indispensable pré-réalisation d'un climat favorable. Avant de conclure le pacte social, Godin avait procédé durant de nombreuses années à des expériences préliminaires. Ceux qui voudront entrer dans la voie qu'il a tracée courront le risque d'échecs cuisants s'ils se contentent d'improviser ou de transposer sans une longue et minutieuse préparation. »⁴²²

Prononcé alors que le projet de loi du RPF sur l'association capital-travail est en attente de discussion à l'Assemblée nationale, ce discours apparaît clairement comme une critique des initiatives gaullistes. Cela restera la seule prise de position de l'administrateur-gérant sur le sujet, mais elle montre que l'isolement du Familistère au sein de ce débat n'est pas dû à un manque d'information ou à un désintérêt, mais bien à une désapprobation de cette stratégie de réforme du statut de l'entreprise. Le « climat favorable » évoqué par Rabaux désigne selon toutes probabilités cet « esprit de collaboration » qui, selon lui, manque encore à la classe ouvrière et même parfois aux associés du Familistère.

Au lendemain de la traversée du désert du général De Gaulle, période pendant laquelle la gérance du Familistère a changé de mains, Raymond Anstell manifeste davantage d'intérêt pour les innovations législatives, mais pour des raisons très différentes. Le gérant ne donne pas son opinion personnelle sur cette question de la participation ouvrière dans son ensemble, pas plus

⁴¹⁷ René Rabaux, *Un socialisme d'entreprise...*, op. cit., 1978, p. 188.

⁴¹⁸ *Id.*, p. 190.

⁴¹⁹ Patricia Toucas, sous la direction de Michel Dreyfus, *Les coopérateurs...*, op. cit., pp. 123-125.

⁴²⁰ Denis Bourque, Yvan Comeau, Louise Favreau et Lucie Fréchette, *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007.

⁴²¹ Cf *infra* p. 78.

⁴²² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 29 octobre 1950.

d'ailleurs que sur d'autres sujets : Anstell ne présente que des rapports essentiellement comptables dans lesquels il s'exprime peu, si ce n'est lorsqu'il s'agit de critiquer la fiscalité « excessive » sur les entreprises. Il s'intéresse tout de même aux innovations de l'époque, mais seulement dans la mesure où des exonérations fiscales sont promises aux sociétés qui choisiraient d'appliquer la participation. Dans les mois qui suivent l'ordonnance de 1959 sur l'intéressement des travailleurs, Anstell constitue « un volumineux dossier »⁴²³ dans le but d'obtenir l'agrément du ministère du Travail, malgré les différences séparant les statuts rédigés par Godin et les dispositions de l'ordonnance. Dès le mois de mars de cette année, c'est-à-dire bien avant la parution du décret d'application de l'ordonnance de janvier, l'administrateur-gérant cherche à bénéficier des avantages de ce texte en écrivant directement au général De Gaulle⁴²⁴ : ce courrier présente rapidement le fonctionnement de l'association, qu'il rebaptise « Capital-Travail »⁴²⁵ pour mieux s'adapter au vocabulaire gaullien, et insiste sur la participation aux bénéfices, le système de distribution de parts de capital et enfin la longévité de l'association, « preuve [...] des vertus » de ses statuts. Enfin, Anstell conclut en invitant le président de la République à envoyer au Familistère des délégués chargés d'étudier « la plus vieille expérience sociale de France ». Transmise à De Gaulle par l'intermédiaire du député de l'Aisne, Edouard Alliot, cette lettre reçoit une réponse indirecte, adressée par le cabinet de la présidence à ce même député : le président, décrit comme « intéressé par cet exposé », l'a transmis au ministère du Travail. À la proposition de visite du Familistère, il est répondu par un déclin poli, De Gaulle n'envisageant pas « actuellement » de déplacement dans le département. De toute évidence, le résultat espéré n'est pas au rendez-vous. Les démarches effectuées pour obtenir le bénéfice des exonérations fiscales se révèlent tout aussi décevantes : après un avis favorable de la commission départementale, le dossier reste ensuite sans réponse⁴²⁶.

Ce premier échec ne décourage cependant pas Raymond Anstell. En avril 1966, il recourt à nouveau à l'intermédiaire du député de l'Aisne, désormais Jean Risbourg, pour transmettre un exemplaire des statuts de la Société à Louis Vallon, dont l'amendement est alors en discussion par la commission Mathey, en attirant spécialement son attention sur les « Notions préliminaires », c'est-à-dire l'introduction dans laquelle Godin présente ses principes philosophiques qui, selon Anstell, « semblent correspondre assez bien aux idées directrices de ce qu'on appelle l'amendement Vallon »⁴²⁷. En conséquence, le gérant propose d'accueillir des représentants de la commission Mathey qui souhaiteraient venir étudier sur place le fonctionnement de l'Association.

⁴²³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 28 novembre 1959.

⁴²⁴ AM de Guise, 2 F 19, Courrier de Raymond Anstell au président de la République Charles De Gaulle, 2 mars 1959.

⁴²⁵ Ce qui n'est qu'une légère déformation, puisque le nom complet de la société est « Association fraternelle du Capital et du Travail ». Dans le même ordre d'idées, il évoque la signature d'un « contrat d'Association », alors que le vocabulaire traditionnellement utilisé au sein du Familistère est « pacte social ».

⁴²⁶ AM de Guise, 2 F 19, Courrier de Raymond Anstell au maire de Guise, 22 mars 1968.

⁴²⁷ *Id.*, Courrier de Raymond Anstell au député Voisin, 25 avril 1966.

Si aucune visite ne se produit, Louis Vallon répond cependant à Anstell, courrier qui malheureusement a aujourd'hui disparu des archives municipales⁴²⁸.

Ces différentes démarches d'Anstell ne correspondent pas à une volonté d'engager l'Association dans un mouvement militant, mais bien d'attirer l'attention des pouvoirs publics dans le but de bénéficier d'avantages fiscaux ou, du moins, d'obtenir un surcroît de réputation mise à mal par une politique commerciale généralement qualifiée d'insuffisante. Cette stratégie renvoie à l'attitude assez similaire de René Rabaux sous le régime de Vichy⁴²⁹ : on constate un même effort pour donner de l'œuvre de Godin une représentation conforme à l'état d'esprit du gouvernement en place, au détriment de la vérité historique, dans l'espoir de faire de l'Association un symbole précurseur d'une nouvelle politique. Cependant, même si René Rabaux exprimait, sous l'Occupation, le souhait de voir l'Association servir d'exemple et être imitée, on constate qu'il n'entretient pour autant pas, par la suite, de contacts avec les hommes politiques ou les personnalités qui s'intéressent à ces questions. Il est symptomatique par exemple de constater l'absence de liens avec René Capitant, avant comme après le retour de De Gaulle au pouvoir, alors que pourtant les « gaullistes de gauche » se montent fort actifs auprès du Général⁴³⁰. De son côté, Raymond Anstell n'affiche aucune velléité militante et assume une simple volonté de valoriser le passé historique de l'entreprise.

Reste cependant la question de la participation ouvrière, non seulement aux bénéfices, mais surtout à la gestion de l'entreprise. Au niveau national, cette « démocratie salariale », pour reprendre l'expression de Jean-Pierre Le Crom, se concentre essentiellement sur les comités d'entreprise, avec une double limite : le rôle uniquement consultatif qui leur est accordé sur les questions d'ordre économique et la faible implantation de ces comités qui, dans de nombreux établissements, ne sont pas créés ou, plus fréquemment, pas renouvelés⁴³¹. Au Familistère, le comité d'entreprise a été constitué très rapidement, « le premier de toute la région »⁴³², prenant le relais du comité social précédemment nommé par la gérance. En l'absence d'archives concernant ses délibérations, nous pouvons simplement constater que son fonctionnement semble respecter scrupuleusement la législation : un rôle exécutif de gestion des œuvres sociales et consultatif pour les questions économiques. La gérance, en effet, transmet au CE les mêmes informations que celles destinées aux assemblées générales des associés, c'est-à-dire des données bien plus riches et

⁴²⁸ *Id.*, Courrier de Raymond Anstell au maire de Guise, 22 mars 1968. Anstell évoque une réponse de Vallon, mais sans en indiquer la teneur.

⁴²⁹ Cf *supra* p. 78.

⁴³⁰ On notera également que les papiers Capitant, conservés aux Archives nationales sous la cote 645 AP, ne contiennent pas de correspondance avec les dirigeants du Familistère, ni d'ailleurs de documentation se référant aux idées de Godin, alors qu'ils abondent en lettres envoyées par certains réformateurs sociaux, dont Marcel Loichot, et en documents présentant d'autres expériences de coopératives ouvrières.

⁴³¹ Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, *op. cit.*, p.72-73.

⁴³² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 18 novembre 1945.

complètes que celles habituellement transmises par la plupart des chefs d'entreprise, qui tendent à ne fournir qu'une « information insuffisante et orientée »⁴³³.

Pour autant, on ne peut présenter l'Association, après 1945, comme un modèle de démocratie sociale. Nous avons vu comment, sous l'effet conjoint d'un manque de formation et de compétence économique des associés et de la défense, par la gérance, de ses prérogatives et de son autorité, les institutions statutaires avaient peu à peu perdu de leur influence. Pas plus les conseillers de gérance ou de surveillance élus que les associés ou les représentants du personnel ne peuvent être considérés comme véritablement « intégrés » à la gestion de l'entreprise. Le mouvement du printemps 1968, qui possède au Familistère un double caractère de grève générale et de conflit pour la défense de l'emploi, est particulièrement révélateur de cette insuffisance démocratique. Ainsi, lorsqu'au mois de mars une table ronde réunit le préfet de l'Aisne, le maire de Guise et les représentants du personnel pour discuter du problème des licenciements, tous ont en commun des « doléances »⁴³⁴ concernant l'absence de transparence et de coopération de la gérance qui refuse de donner des informations précises et place tant les autorités publiques que le CE devant « le fait accompli »⁴³⁵. Pendant la grève du mois de mai, sur laquelle nous disposons de bien moins d'informations, un seul tract est rédigé par les grévistes de l'usine Godin et permet de connaître leurs revendications qui sont toutes de portée nationale, parmi lesquelles on retrouve des thèmes liés aux conditions de travail, à la protection sociale, au respect des libertés syndicales et enfin à la revendication d'une « participation effective des travailleurs à la gestion de l'entreprise »⁴³⁶.

Ce document apparaît particulièrement révélateur de la situation de l'Association au moment même de sa dissolution. Il est frappant à plus d'un titre : tout d'abord parce que ces revendications ne relèvent pas uniquement du soutien à un mouvement national, mais sont une demande des ouvriers du Familistère pour eux-mêmes. Cette dénonciation d'insuffisances dans l'organisation de la protection sociale ou dans le respect des droits des travailleurs, commune aux Familistériens comme au reste de la classe ouvrière, évoque en miroir cette profession de foi rédigée maladroitement par ceux qui, en 1902, créèrent le premier syndicat du Palais social essentiellement au nom de la « solidarité envers tous les travailleurs de France »⁴³⁷. De plus, force est de constater que, parmi ces revendications, certaines faisaient partie des principes fondateurs de l'Association : la retraite à 60 ans, bien que non explicitement évoquée dans les statuts, tendait à être accordée avant même la Grande Guerre, tandis que la « participation effective à la gestion » était sans conteste le principal objectif visé par Godin, une idée que l'on retrouve tant dans

⁴³³ Jean-Pierre Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale*, op. cit., p.84.

⁴³⁴ *La Voix du Nord*, 29 mars 1968.

⁴³⁵ *Id.*

⁴³⁶ AM de Guise, 1 S 53, « Motion du mouvement intersyndical Godin », 24 mai 1968. Document reproduit en annexe n° 48.

⁴³⁷ ADA, 1 Mi 367, Profession de foi du syndicat des mouleurs en métaux de Guise, 1902. Cf *supra* p. 78.

l'Association que dans ses projets plus politiques. En intégrant ce thème à leurs revendications, les ouvriers révèlent de façon quasi cruelle l'échec de la démocratie sociale au sein de la Société du Familistère, dû à la stricte séparation des rôles et surtout des responsabilités entre les salariés et la gérance.

Malgré le contexte particulièrement favorable que représentaient ces débats autour de l'association capital-travail et, de façon générale, autour de la question de la participation ouvrière, la Société du Familistère se replie encore davantage dans son isolement, ne souhaitant pas s'approprier l'« âme d'apôtre »⁴³⁸ du Fondateur. La montée d'une demande forte de démocratie et de participation au sein de l'entreprise finit en conséquence par concerner le Familistère lui-même, la gérance se voyant reprocher par le personnel son manque de communication et de coopération avec les représentants des salariés. Ce reproche marque symboliquement l'abandon progressif des pratiques initiées par le Fondateur qui, au-delà des contraintes strictes des statuts, mettait tous ses espoirs dans la possibilité d'une véritable gestion ouvrière. Cet abandon des pratiques semble révéler un oubli, sinon une incompréhension, des intentions de Godin : dans les dernières années de l'Association, celui-ci apparaît, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, comme profondément méconnu, réduit à une légende dorée traditionnellement perpétuée.

Godin, un illustre inconnu

La dissolution de l'Association en juin 1968 provoque étonnamment peu de réactions, sur le plan local comme national, ce qui s'explique assez naturellement par le contexte : le vote qui transforme l'Association en société anonyme se tient le 22 juin, soit une semaine après l'évacuation définitive de la Sorbonne et à la veille même des élections législatives anticipées qui font suite à la dissolution de l'Assemblée nationale. Ces questions politiques de premier plan occultent logiquement ce changement de statut, même dans la presse locale, et ce d'autant plus que la gérance recherche un maximum de discrétion : lors de l'assemblée générale du 25 mai, qui avait abouti à un vote négatif, les journalistes n'avaient reçu aucune information sur le déroulement de la réunion « tenue à titre privé »⁴³⁹. Cependant, il est plus surprenant de constater un silence similaire dans la presse spécialisée : la *Revue des études coopératives*, notamment, ne consacre aucun article à la question, ni en 1968 ni dans les années qui suivent. La brève revue de presse tenue par ce périodique permet de vérifier que ce désintérêt est partagé par les autres publications liées à la coopération. Par ailleurs, on relève le même phénomène dans la littérature consacrée à l'autogestion : les nombreux ouvrages publiés sur cette question au début des années

⁴³⁸ René Rabaux, *Un siècle d'expérimentations sociales*, op. cit., p. 25. Dans cet extrait de 1943, Rabaux reconnaît que l'on peut reprocher à ses prédécesseurs à la gérance de n'avoir pas « eu une âme d'apôtre ».

⁴³⁹ *La Thiérache*, 31 mai 1968.

1970⁴⁴⁰, non seulement par des intellectuels, mais aussi par la CFDT puis par le Parti socialiste unifié, progressivement suivis par l'ensemble de la gauche qui se rallie à ce thème jusqu'à en faire un élément de la campagne présidentielle de François Mitterrand, ne citent jamais le Familistère comme un élément du débat.

Plusieurs arguments peuvent être avancés pour expliquer ce désintérêt. L'autogestion, telle qu'elle est évoquée après 1968, désigne une prise de pouvoir par le peuple qui dépasse largement le cadre de l'entreprise et ne peut donc « être réduite à la démocratie industrielle »⁴⁴¹. C'est pourquoi la littérature consacrée à ce thème tend davantage à s'appuyer sur des exemples historiques « révolutionnaires » qui représentent une remise en cause de l'ensemble de l'organisation sociale : la Commune de Paris, les soviets, la Yougoslavie... Le Familistère avait plus de chances d'être étudié par les partisans d'une réforme limitée de l'entreprise, tels ces gaullistes sociaux qui n'hésitent pas à revendiquer une filiation avec Charles Fourier⁴⁴². Pourtant, l'œuvre de Godin semble également ignorée dans ces autres cercles. Outre le fait qu'il ne soit pas cité en exemple, contrairement à Fourier ou Proudhon, une anecdote vient illustrer cette méconnaissance. En mars 1951, une réunion publique est organisée à Guise par le RPF, avec un discours tenu par un représentant (non nommé) venu de Paris : celui-ci évoque le projet d'association capital-travail et cite en exemple ... une société bretonne de pêche groupant le patron et les marins-pêcheurs⁴⁴³. À aucun moment, l'orateur n'évoque le Familistère ni ne semble au courant de son existence.

De toute évidence, il ne s'agit pas seulement d'un choix délibéré de ne pas utiliser un exemple qui ne correspondrait pas suffisamment aux théories évoquées, comme cela pourrait être le cas avec le mouvement autogestionnaire, mais bien d'une absence de connaissance qui se retrouve également dans d'autres textes et contribue à expliquer ce silence qui entoure la fin de l'Association. Ainsi, on constate que, si la dissolution en elle-même a peu d'échos, le rachat de la Société par Le Creuset, souvent rebaptisé « OPA » par les journalistes, attire un peu plus d'attention et se voit analysé comme la fin du modèle social de Godin qui remonte en réalité à deux années auparavant. *L'Expansion*, périodique spécialisé dans l'analyse économique, y consacre un assez long article extrêmement critique, dans lequel la gérance est accusée de porter la responsabilité d'une situation qui n'est analysée que sous un angle purement économique⁴⁴⁴. Un point de vue assez semblable est adopté par un autre article publié par *Le Monde*, mais avec une nuance de taille, car le journaliste François Grosrichard ajoute au sombre tableau de la gestion défailante de l'entreprise :

⁴⁴⁰ Pierre Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*, op. cit. ; Michel Sallon, *L'autogestion*, Recueil d'extraits de documents, Paris, PUF, 1976 ; Alain Guillermin et Yvon Bourdet, *Clefs pour l'autogestion*, Paris, Ed. Seghers, 1975 ; etc.

⁴⁴¹ Pierre Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*, op. cit., p. 15.

⁴⁴² Patrick Guiol, op. cit., pp. 148-149.

⁴⁴³ ADA, 10 593, Courrier du commissaire de police de Guise au sous-préfet de Vervins, 3 mars 1951.

⁴⁴⁴ Roger Alexandre, « OPA sur une utopie », *L'Expansion*, janvier 1972, pp. 94-97..

« La longue dégénérescence du Familistère ne manquera pas d'impressionner tous ceux qui croient que la participation et l'intéressement doivent être maintenant les bases les plus sûres d'une société plus juste. »⁴⁴⁵

On constate dans cet extrait une attaque directe contre les « participationnistes », et en particulier contre les gaullistes qui ont obtenu tant bien que mal l'institution d'un intéressement obligatoire : l'échec du Familistère devrait être une leçon pour eux, même si eux-mêmes ne s'en servaient pas comme exemple. En revanche, cette accusation déclenche une réaction dans le monde coopératif, jusqu'alors silencieux : Antoine Antoni, secrétaire général de la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP), obtient un droit de réponse dans *Le Monde* quelques semaines plus tard⁴⁴⁶. Dans ce courrier, il conteste le fait que l'échec de la Société du Familistère puisse être utilisé comme un argument contre la coopération, arguant que l'Association de Guise s'était volontairement coupée du mouvement coopératif dont elle n'avait pas adopté les grands principes, en particulier celui de l'unicité des voix. De plus, Antoni souligne l'opposition qui, selon lui, existe entre la coopération et les principes familistériens.

« Ne s'agit-il pas de savoir si la dégénérescence coopérative n'a pas précédé la dégénérescence économique pour aboutir à la situation que vous décrivez ?

Le Familistère de Guise ne s'est jamais adapté au moule coopératif tel qu'il est défini par la loi et les décisions de nos congrès. Il a, suivant les vues ambitieuses de son fondateur, tenté de réaliser une intégration communautaire qui ne se bornait pas à la gestion collective de l'entreprise par les travailleurs associés et à la répartition équitable de ses fruits. Le Familistère enserrait toute la vie des familles participantes dans un réseau d'obligations et de contraintes dont l'immense majorité des coopérateurs ont toujours considéré qu'elles deviendraient rapidement insupportables. Mais parallèlement, il rejetait certains principes coopératifs élémentaires comme l'unicité des voix, qui demeure notre règle d'or.

Cela étant, le Familistère s'est enfermé dans un superbe isolement et, au lieu de rechercher la solution de ses difficultés dans la solidarité et les disciplines du mouvement coopératif organisé, il s'est orienté vers des conceptions capitalistes qui ne paraissent pas lui avoir réussi. Il s'agit en premier lieu de l'échec d'un système complexe et absolu de communauté intégrale, et subséquent d'une gestion capitaliste malheureuse. Il n'engage en rien les principes, la pratique ou les organismes collectifs de la coopération ouvrière de production. »

Tableau 21. Analyse de l'échec du Familistère par Antoine Antoni, 1970

L'échec du Familistère n'est donc pas celui des principes coopératifs, auxquels Godin a eu le tort de ne pas se limiter, mais celui « d'un système complexe et absolu de communauté intégrale et subséquent celui d'une gestion capitaliste malheureuse ».

Il est assez frappant de constater en lisant ces lignes qu'Antoni, spécialiste de la coopération de production qui, au début des années 1970, multiplie les études portant sur la coopérative

⁴⁴⁵ *Le Monde*, 5 mai 1970.

⁴⁴⁶ *Id.*, 9 juin 1970.

espagnole de Mondragon⁴⁴⁷, critique moins la Société du Familistère pour ce qu'elle est devenue que pour les principes originels qui ont présidé à sa fondation. Il est difficile de cerner la portée exacte du reproche : l'expression de « système absolu » désigne-t-elle le fait que la coopérative de production proprement dite se doublait d'un système communautaire de logement, de consommation, d'éducation et de mutualité ? On se souvient que, pour Godin, il ne pouvait être d'amélioration de la condition ouvrière qui ne concerne l'ensemble de ces domaines. Cependant, on voit mal ce que désigne exactement le « réseau d'obligations » : ni l'habitation du Familistère ni l'utilisation des économats ne sont obligatoires. Seule la scolarisation des enfants l'est, du moins pour les Familistériens, tout comme elle l'est devenue ensuite sur le plan national. L'idée d'enfermement exprimée par Antoni semble donc plutôt se référer à l'architecture collective elle-même, et renvoie aux anciens arguments sur la surveillance constante de chacun par tous et sur la pesanteur de la promiscuité. L'argumentaire montre en tout cas que, pas plus que les autres commentateurs, Antoni ne connaît les détails de l'évolution interne de l'Association : si l'expression de « dégénérescence coopérative » est assez justement trouvée, c'est en toute ignorance des raisons qui peuvent véritablement soutenir une telle affirmation.

Le sentiment qui se dégage est donc celui d'une profonde méconnaissance de l'œuvre de Godin, aussi bien sur le plan de ses principes originels que sur celui de son évolution. Or, les membres de l'Association ont eux-mêmes une part de responsabilité dans cette méconnaissance. Après 1945, la Société du Familistère a totalement cessé ses efforts pour faire connaître son œuvre sociale, sinon la faire imiter. L'entreprise ne republie pas les *Notices* qu'elle avait produites au cours de l'entre-deux-guerres : bien que celles-ci aient surtout été à visée commerciale, afin de valoriser l'originalité de l'entreprise dans le cadre des expositions universelles, elles avaient le mérite de révéler l'image que l'Association souhaitait renvoyer d'elle-même. Dans les premières années qui suivent la guerre, René Rabaux évoque une recrudescence de curiosité vis-à-vis du Familistère : en 1946, le Palais social reçoit une visite de délégués du Bureau international du travail qui ne donne pas lieu à un quelconque rapport ou publication⁴⁴⁸. Le gérant affirme aussi avoir reçu « d'importantes demandes de documentation »⁴⁴⁹ et signale la parution de « travaux sympathiques »⁴⁵⁰, dont nous n'avons pu retrouver trace. On pourra citer comme exemple un article de Pierre Drouin publié par *Le Monde* en 1948 : sa description relativement classique du fonctionnement de l'Association repose en grande partie sur le témoignage de la gérance, comme

⁴⁴⁷ La Corporation Mondragon est le regroupement de plus de 250 coopératives du Pays basque, relevant des secteurs industriel et financier. Plus grand groupe coopératif du monde, il a été fondé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale par un jeune prêtre catholique. Sur le sujet, voir essentiellement Quintin García Muñoz, *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Paris, Ed. Ouvrières, 1970, qui consacre un chapitre à la comparaison entre Mondragon et le Familistère.

⁴⁴⁸ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 17 novembre 1946.

⁴⁴⁹ *Id.*

⁴⁵⁰ *Id.*, 14 novembre 1948.

le révèlent les références à la « hiérarchie [qui] permet de conduire beaucoup plus facilement l'Association » ou encore aux « ouvriers [qui] ont toujours admis qu'ils ne pouvaient être « exploités », l'administrateur n'étant guidé par aucun intérêt personnel »⁴⁵¹.

De façon générale, le discours des Familistériens sur leur Association et sur Godin lui-même tend à transmettre une image de plus en plus lisse de celui qui est systématiquement appelé « le Fondateur ». Si on analyse ces discours, c'est-à-dire encore une fois ceux de la gérance, mais aussi ceux des conseillers de surveillance, qui présentent un rapport à l'assemblée générale, on constate que la figure de Godin est mise en avant à propos d'un nombre restreint de thématiques. En premier lieu, vient systématiquement l'idée d'entente, d'union ou d'harmonie qui repose le plus souvent sur des citations de Godin. Celles-ci ne sont jamais issues de ses écrits, qui ne semblent pas connus, mais proviennent systématiquement des citations inscrites sur son mausolée : « La haine est le fruit des mauvais cœurs »⁴⁵², « Que mon souvenir soit pour vous un sujet de fraternelle union », « La prospérité vous suivra tant que l'accord règnera parmi vous »... Ainsi, lorsqu'en 1956 Anstell évoque l'apaisement de la « situation morale » depuis le départ de René Rabaux, il l'envisage comme la « compréhension mutuelle que Godin aurait toujours voulu voir régner au sein de l'Association »⁴⁵³. Ensuite, vient l'idée que l'Association se doit d'assumer l'héritage de Godin, notamment sur le plan industriel. Ainsi, en 1944, René Rabaux invite les associés à

*« reporter souvent [leur] pensée vers le Fondateur et [à se] souvenir que ce qu'il [leur] a confié, c'est beaucoup plus de faire vivre une œuvre que d'exploiter une affaire. Pour faire vivre une œuvre, il faut savoir s'élever au dessus des considérations égoïstes et regarder en face les difficultés sociales avec le désir de les aplanir. [...] Pour que l'œuvre vive, il faut encore que ceux qui sont à sa tête aient pour unique souci sa prospérité. »*⁴⁵⁴

La gérance se montre attachée à l'image sociale de l'entreprise, René Rabaux affirmant que la Société tient « à garder la tête du mouvement social »⁴⁵⁵, en s'impliquant en particulier dans la mise en place de la Charte du travail. Mais la prospérité industrielle apparaît clairement comme la priorité, dans la mesure où elle reste la condition *sine qua non* du financement de l'œuvre sociale. C'est ainsi qu'en 1962 Anstell affirme :

« Songeons au travail qu'a dû déployer le Fondateur pour créer une entreprise aussi importante que la nôtre à une époque où la concurrence était peut-être moins rude, mais où les moyens techniques étaient aussi moins importants, et faisons en

⁴⁵¹ *Le Monde*, 28-29 mars 1948.

⁴⁵² Cité par les conseillers de surveillance, *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 9 novembre 1947.

⁴⁵³ *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 3 octobre 1956.

⁴⁵⁴ *Id.*, 31 décembre 1944.

⁴⁵⁵ ADA, 984 W 160, Courrier de René Rabaux au préfet de l'Aisne, 29 juillet 1942.

sorte que s'il revenait pour constater ce que nous avons fait de son usine nous puissions être fiers de son jugement. »⁴⁵⁶

Cette dernière citation est particulièrement représentative de l'évolution du vocabulaire : les termes mis en avant d'« entreprise » et d'« usine » ne renvoient qu'à l'idée d'une œuvre industrielle particulièrement avantageuse pour les ouvriers – certains conseillers de surveillance parlent d'« œuvre philanthropique »⁴⁵⁷ – mais plus du tout aux thèmes de la coopération, de la réforme sociale ou du socialisme. Avec le temps, Godin apparaît davantage comme un patron bienfaiteur auquel est rendu un véritable culte – combien de Familistériens possèdent une reproduction du buste du Fondateur ? – que comme un socialiste ou un ancien révolutionnaire. Cette édulcoration du Fondateur apparaît notamment dans une anecdote : dans les années 1950, les Familistériens comme la plupart des ouvriers de France commencent à acquérir des automobiles, désormais devenues un bien de consommation plus courant. Cela rend nécessaire la construction de garages à proximité des logements collectifs, ce qui est réalisé par les locataires qui se regroupent pour bâtir en commun ces installations. Au cours de l'assemblée de 1957, Anstell donne un compte rendu enthousiaste de l'achèvement des travaux, décrits comme une « apothéose », et conclut :

« J'adresse donc mes félicitations à ces groupes de « castors » petits et grands qui nous ont prouvé que l'esprit d'équipe n'est pas mort chez les descendants des disciples de Godin. »⁴⁵⁸

Si faire de tous les premiers Familistériens des « disciples » de Godin est véritablement exagéré, la mise en parallèle de ces travaux collectifs avec les principes coopératifs du Fondateur l'est sans nul doute aussi. En utilisant le terme de « descendants », Anstell montre bien à quel point le Familistère est perçu par beaucoup comme un véritable héritage, au sens premier du terme.

Mais si les bâtiments, l'Association et son fonctionnement coopératif sont perçus ainsi, le reste de la pensée de Godin, notamment les projets de réforme sociale et politique qu'il défendait à la fin de sa vie, semble bien avoir disparu des mémoires des Familistériens. Il est en particulier frappant de constater que René Rabaux qui, sous le régime de Vichy, cherchait à démontrer l'existence d'une certaine filiation entre les idées de Godin et celles de Pétain de façon à présenter le Fondateur comme un « précurseur », n'utilise jamais comme argument le projet de loi de Godin sur le syndicalisme⁴⁵⁹. Ce projet comportait cependant la mise en place de syndicats ouvriers et patronaux obligatoires, chargés de négocier au sein de chaque branche industrielle les conditions de travail et de rémunération, ce qui n'est pas sans rappeler les grandes lignes des principes de la

⁴⁵⁶ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 26 mai 1962.

⁴⁵⁷ *Id.*, 9 novembre 1947.

⁴⁵⁸ Procès-verbal de l'assemblée générale des associés, 19 octobre 1957.

⁴⁵⁹ Cf *supra* p. 78.

Charte du travail : l'absence de référence à ce projet montre que cet aspect de la pensée de Godin n'était visiblement pas connu.

L'objectif de ces différents discours n'est pas de transmettre la connaissance précise de son héritage intellectuel, mais de mettre en avant une mémoire idéalisée du personnage qui apparaît comme un élément constitutif de l'identité familistérienne et, au-delà, de la culture de l'entreprise⁴⁶⁰. Cette image simplifiée et réductrice de Godin et de ses véritables objectifs rend en effet d'autant plus facile une utilisation de sa mémoire : comme c'était déjà le cas au cours de l'entre-deux-guerres, chacun au sein du Familistère s'appuie sur le souvenir du Fondateur pour étayer sa propre argumentation. C'est particulièrement vrai chez René Rabaux, qui présente souvent une analyse très personnelle de l'Association :

*« Godin a basé toute son œuvre sur deux principes de réalisation : d'abord l'autorité du gérant, fonction de sa responsabilité totale, ensuite l'établissement d'une hiérarchie entre tous les membres de l'Association. »*⁴⁶¹

Si l'affirmation est exacte sur le plan purement factuel, présenter ces deux composantes comme les éléments essentiels de l'organisation de l'entreprise selon Godin représente, semble-t-il, un véritable contresens. Cette concurrence autour de la mémoire de Godin donne lieu, également, à des disputes touchant à la mise en œuvre des statuts, qui manquent parfois de précision. On a ainsi vu comment René Rabaux contestait à un groupe d'associés souhaitant s'opposer à la gérance le droit de se baptiser « comité d'études », institution statutaire qui, selon lui, correspond davantage au comité d'entreprise⁴⁶² : un conseil représentatif, non pas seulement d'un groupe de personnes, mais de l'ensemble du personnel, ouvriers, employés et cadres.

De leur côté, les ouvriers s'appuient eux aussi sur le souvenir de Godin lorsqu'il s'agit de critiquer la gérance : ainsi, au cours du mouvement social du printemps 1968 contre les licenciements, le comité intersyndical (CGT, FO et CGC) rédige un tract dans lequel il cite « le Fondateur » (« Soyez justes envers tous, vous servirez d'exemple », citation elle aussi issue du mausolée de Godin), mais aussi sa femme⁴⁶³. Le tract comporte en effet un extrait du discours prononcé par Marie Moret devant les associés en 1897 (mais le tract indique « vers 1898 ») afin de les convaincre d'élire Louis Colin comme administrateur-gérant. Elle y rappelait l'importance de l'innovation pour résister à la concurrence. L'intersyndicale ajoute : « Est-ce que les membres de la direction mesurent le fossé qui sépare ces paroles de leur carence ? ».

⁴⁶⁰ Eric Godelier, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2006 ; Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1993 ; Alain Beltran et Michèle Ruffat, *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Les Editions d'organisation, 1991.

⁴⁶¹ *Id.*, 23 janvier 1950.

⁴⁶² *Procès-verbal de l'assemblée générale des associés*, 18 novembre 1945.

⁴⁶³ AM de Guise, 1 S 53, « Communication du comité intersyndical d'Action Godin », sd. (mars 1968). Document reproduit en annexe n° 48.

On a donc, d'un côté, une gérance qui en appelle à Godin pour affirmer son « autorité » et, de l'autre, des grévistes qui utilisent le même procédé pour soutenir leurs revendications. Le phénomène montre bien à quel point Godin était devenu, à la fin de l'Association, bien plus un objet de mémoire transformé et utilisé qu'un modèle de pensée qui aurait influencé ses « disciples » et leurs descendants. Cette évolution progressive de l'histoire vers la mémoire, qui fait de l'attachement au souvenir du Fondateur un élément de discours consensuel, partagé par l'ensemble des acteurs, est merveilleusement résumée par René Rabaux qui, en 1988, expliquait : « Les associés, *eux aussi*, se croyaient les disciples de Godin »⁴⁶⁴.

L'analyse de la période 1938-1968 oblige donc à nuancer l'idée d'une « décadence » familistérienne. Si la majorité des associés semble se comporter en simples actionnaires peu interventionnistes, ceux-ci ne méritent pas pour autant d'être accusés d'« égoïsme », ni de porter sur leurs seules épaules la responsabilité de l'échec de l'Association. La prédominance de cette théorie, que l'on retrouve parfois même dans les témoignages oraux d'anciens Familistériens, apparaît d'autant plus intéressante qu'elle permet d'analyser le processus d'écriture d'une histoire locale. La multiplication des témoignages de René Rabaux, qui représentent pour certaines périodes – et notamment sa propre démission – la seule source directe disponible, a contribué à l'édification d'une « légende noire » des associés, en occultant en partie le fait que cet échec est dû à des raisons avant tout économiques. La modernisation trop tardive des usines, l'incapacité de l'entreprise à se spécialiser, son absence d'anticipation de l'évolution de la consommation énergétique fragilisent progressivement la Société qui se trouve, dans les années 1960, incapable de résister à l'ouverture des frontières, tout comme nombre de ses concurrents. Cette explication est d'ailleurs celle qui prédomine à l'époque de la dissolution : les rares articles consacrés à la transformation de l'Association ou à son rachat par Le Creuset se montrent bien plus critiques vis-à-vis de la stratégie de la gérance que vis-à-vis des associés. C'est donc *a posteriori* que l'analyse de René Rabaux, qui repose sur son vécu et surtout sur sa conception très personnelle de ce qu'aurait dû être l'attitude des Familistériens, s'est imposée dans l'esprit des anciens acteurs comme des récents observateurs.

Par le même processus, de nombreux aspects de l'histoire de la Société ont été occultés, pour ne pas dire censurés : l'Occupation représente en particulier une période « taboue », rarement évoquée, comme dans la majorité des entreprises. Elle constitue cependant un temps essentiel de l'histoire de l'Association, dont l'évolution semble très représentative des difficultés qui touchent les entreprises à l'échelle nationale. Plus que jamais, la Société du Familistère apparaît sous l'Occupation intégrée dans sa profession et concernée par les questions d'ordre national qui

⁴⁶⁴ René Rabaux, « Causerie du Centenaire », 1980, in Thierry Paquot et Marc Bédarida (dir.), *Habiter l'utopie...*, op. cit., p. 148.

préoccupent l'ensemble du patronat et de la classe ouvrière. Mais, dans le même temps, la spécificité de l'Association est particulièrement mise en avant par la gérance : s'adressant aux autorités publiques, mais aussi de façon générale à tous ceux qui souhaitent faire du nouveau régime un temps de réorganisation sociale, Rabaux établit un parallèle entre la Révolution nationale et les idéaux de Godin. Surtout, cette spécificité est mise en avant dans les discours adressés au personnel lui-même : si la stratégie suivie par la gérance et les discours qui la justifient apparaissent caractéristiques de l'attitude du patronat français, il est frappant de constater que René Rabaux, par son utilisation de la notion de Bien commun, parvient à présenter le statut coopératif de l'Association comme un argument supplémentaire en faveur de la collaboration économique.

Cette notion de Bien commun qui se retrouve tout au long du XX^{ème} siècle dans les discours des administrateurs-gérants représente un facteur essentiel d'explication de l'évolution de l'Association. En effet, l'objectif des dirigeants de la Société, en l'utilisant, est de convaincre le personnel de la nécessité de faire primer la prospérité économique de l'entreprise sur toute autre considération, rejetée par définition dans la sphère de l'« égoïsme », comme aurait dit Godin, ou tout simplement de l'individualisme. Bien que les ouvriers résistent à cette représentation, en défendant leurs propres revendications, celle-ci semble néanmoins avoir été assimilée par la majorité du personnel. L'abandon du statut original de l'Association ne résulte finalement pas d'une autre logique, dans la mesure où Raymond Anstell, au cours d'une longue campagne de persuasion, décrit la transformation en société anonyme comme le seul moyen de sauver l'entreprise, c'est-à-dire le nom même de Godin, et les emplois. Mais ce changement de statut ne représente qu'une dernière étape dans un lent processus de renonciation progressive à l'œuvre sociale : en 1968, il y a déjà longtemps que la Société du Familistère ne repose plus sur la participation ouvrière à la gestion ni sur l'idée d'une redistribution plus juste des fruits du travail. La responsabilité de cette évolution apparaît de toute évidence partagée entre, d'un côté, un personnel ouvrier qui n'a jamais cherché à s'approprier un héritage social acquis, et non conquis, et, de l'autre, une gérance aux tendances paternalistes qui, depuis la fin du XIX^{ème} siècle, ne souhaite pas partager avec le personnel la gestion de l'Association. Dès lors, ce qui devait être un héritage s'est transformé en un objet de mémoire progressivement idéalisé, mais sans aucune influence sur les stratégies et les comportements des héritiers.

Conclusion générale

L'étude de l'histoire de la Société du Familistère sur le temps long, de 1888 à 1968, se révèle extrêmement riche en informations, non seulement pour comprendre l'évolution de cette communauté ouvrière, mais aussi pour illustrer des phénomènes culturels, économiques et sociaux dans lesquels le Familistère s'inscrit pleinement. Derrière l'apparente immuabilité d'une Association dont les statuts ne sont pas transformés avant la fin des années 1960, il est possible de distinguer de nombreuses permanences et de profondes évolutions. Celles-ci permettent de comprendre comment la Société du Familistère a réussi à survivre si longtemps, tout autant qu'elles éclairent les causes de son échec final, attribué à tort à une forme de décadence plus sociale qu'industrielle. Enfin, cette étude a permis de montrer que, loin de l'image d'un monde clos qui lui est si souvent attribuée, le Familistère apparaît à la fois comme une entreprise intégrée dans sa profession par des réseaux et des préoccupations communes et comme un modèle social demeuré pertinent malgré les années.

Permanences et continuités dans la stratégie

La volonté affichée par certains administrateurs-gérants, en particulier Rabaux et Anstell, de rompre avec leurs prédécesseurs respectifs en insufflant un nouvel élan à la Société ne dissimule pas la persistance de grandes tendances dans la stratégie industrielle. Certes, la dissolution de l'Association, décidée en 1968 comme une ultime tentative pour surmonter les difficultés économiques, est fortement liée à la conjoncture, notamment l'ouverture du marché national à une concurrence européenne – en particulier italienne – plus compétitive. Mais ce renoncement au statut associatif découle aussi et surtout de profondes difficultés structurelles qui sont apparues extrêmement tôt dans l'histoire de l'entreprise et qui persistent dans le temps, malgré la conscience qu'en ont ses dirigeants.

En considérant dans son ensemble la stratégie suivie par la Société, force est de constater une confiance excessive en la permanence d'une demande spécifique vis-à-vis des produits de l'entreprise : la réputation ou la valeur de la marque, systématiquement associées à une idée de qualité pourtant parfois contredite par les rapports des représentants de commerce, sont mises en

avant comme des arguments de vente qui dispensent la Société de développer une véritable politique commerciale. L'absence de *logo* ou, tout au moins, d'image réellement attachée à la marque jusqu'à l'utilisation dans les années 1930 de la flamme rouge issue d'une des affiches publicitaires, l'inexistence de tout slogan caractéristique – en dehors du peu percutant « les meilleurs et les moins chers » – sont des symboles de cette négligence de la distribution, alors même que l'époque voit véritablement naître le phénomène publicitaire. Si la gérance de René Rabaux marque un effort pour développer des rapports réguliers et privilégiés avec les principaux clients revendeurs, la politique commerciale de cette époque dénote néanmoins une faible attention portée aux consommateurs que les grossistes et quincailliers sont seuls chargés de convaincre. L'inadaptation de ce système de revente à l'heure où se modernise la grande distribution contribue à expliquer la perte d'influence de l'entreprise tout autant que son incapacité à anticiper l'évolution de la demande, en particulier en matière de consommation énergétique. En effet, en dépit de l'attachement porté à la capacité d'innovation de Godin, perçue comme un des éléments de l'héritage industriel, et malgré quelques réussites ponctuelles – notamment l'anticipation du marché pour les appareils au butane – l'Association diminue progressivement son investissement en matière de recherche et d'innovation qui se borne essentiellement au renouvellement du catalogue. L'échec rapide de la tentative de Rabaux d'imiter certains confrères en se tournant vers l'électroménager apparaît ainsi comme la confirmation du danger de telles expériences, qui ne sont plus renouvelées.

Dans le même temps, la certitude de l'influence de la réputation possédée par les appareils Godin pousse la gérance à un certain conservatisme lié à la volonté de maintenir une « tradition », garante de la qualité du travail et du succès commercial. On peut ainsi expliquer le faible développement des facteurs de production qui, dans leur ensemble, ne sont guère remis en cause ou repensés. Sur ce plan, la Société du Familistère apparaît en décalage par rapport aux nombreuses entreprises françaises qui, dès le lendemain de la Grande Guerre, cherchent à améliorer leur productivité en adoptant progressivement les méthodes scientifiques venues d'outre-Atlantique. Le matériel productif, reconstruit à l'identique après 1918 malgré la tendance inverse de la plupart des industriels français, n'est renouvelé que tardivement, à une époque où la conjonction d'une forte inflation et d'une moindre marge bénéficiaire rend plus difficile l'investissement financier nécessaire. Même l'effort de rationalisation fourni de façon lente et progressive entre les années 1930 et 1950 se révèle très partiel : par souci d'économies mais aussi de maintien d'une certaine paix sociale, la gérance progresse pas à pas selon un programme de modernisation peu coordonné. La hausse de la productivité ne repose pendant longtemps que sur l'accélération des cadences de travail, pour laquelle sont conviées la plupart des méthodes

scientifiques – salaire au rendement, primes de productivité, sans oublier l'inévitable chronomètre, symbole du bouleversement des rythmes de travail.

Sur le plan financier, la faiblesse des investissements apparaît également comme une forte permanence. À la Belle Epoque déjà, la gérance déplorait l'insuffisance de la trésorerie qui devient un véritable *leitmotiv* des discours annuels. Pourtant, l'attachement de la gérance à la tradition se manifeste par une forte réticence à l'idée d'un financement extérieur, l'autofinancement restant une règle impérieuse jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Par ailleurs, cet autofinancement est lui-même freiné par la redistribution des bénéfices aux différents membres de l'Association : au cours de l'entre-deux-guerres, notamment, les bénéfices importants induits par la reconstruction sont peu réinvestis, tandis qu'à l'inverse, après 1945, l'effort d'autofinancement se voit limité par la minceur des bénéfices dégagés.

Enfin, le faible effort de développement des facteurs de production se manifeste dans une négligence de la formation professionnelle. La brièveté des tentatives de mise en place d'un système de formation interne à l'entreprise révèle une perception à court terme des besoins en matière de ressources humaines, qu'il s'agisse de recrutement ou de niveau de qualification. L'apprentissage dans les ateliers semble suffire à la formation des ouvriers, tandis que seuls les cadres les plus importants bénéficient d'un enseignement supérieur, le plus souvent dans les écoles des Arts et Métiers, et ce de façon de plus en plus rare. Le recrutement interne de la main-d'œuvre et la tendance à la transmission héréditaire des postes de direction – les deux derniers administrateurs-gérants étant tous deux fils d'un directeur conseiller de gérance – apparaissent comme les symptômes d'un certain repli sur soi peu favorable à l'innovation technique ou à la remise en cause des stratégies traditionnelles.

Il est frappant de constater la permanence de ces faiblesses en dépit des tentatives, parfois réussies, parfois avortées, des administrateurs-gérants pour faire progresser l'Association malgré les différentes contraintes extérieures qui s'exercent sur elle. Les périodes de guerre et d'occupation militaire représentent, à cet égard, moins des temps de rupture que de continuité, voire d'accélération des tendances préexistantes. Là encore, le Familistère apparaît comme un contre-exemple au sein de l'industrie française pour laquelle les guerres marquent le plus souvent des dates charnières de remise en cause. Sur le plan industriel, tout d'abord, les périodes de sortie de guerre voient persister les mêmes stratégies qu'avant le conflit : la Grande Guerre confirme la volonté de la gérance de conserver des techniques de production et une stratégie commerciale parfaitement identiques à celles instaurées par Godin, volonté symbolisée par les efforts déployés pour retrouver les plans des machines de moulage inventées par le Fondateur, malgré leur ancienneté. Quant à la Seconde Guerre mondiale, elle apparaît comme une période de réalisation

des projets affichés par la gérance dans les années 1930, projets qui se poursuivent bien après 1945. Contrairement à l'image célèbre de la « parenthèse » appliquée par le général De Gaulle au régime de Vichy, les années 1940-1945 révèlent une très forte continuité entre l'avant et l'après-guerre. Elle se manifeste tant sur le plan de la rationalisation des ateliers, envisagée en 1937, annoncée pendant la guerre et terminée vers 1950, que sur celui de l'organisation professionnelle, thème de prédilection de René Rabaux qui débouche sur une véritable entente rendue possible par Vichy, mais qui survit largement à la fin de la guerre. En effet, contrairement à la plupart des patrons et, de façon générale, des anciens partisans du corporatisme¹, René Rabaux conserve après la guerre la conviction d'une nécessaire limitation de la concurrence par les entreprises elles-mêmes, et ce jusqu'à ce que la législation l'oblige à renoncer à ce combat. Cette permanence de la stratégie industrielle entre les périodes antérieures et postérieures aux guerres peut s'expliquer par les convictions des administrateurs-gérants, mais aussi par la situation économique des après-guerres, dans la mesure où la très forte demande qui marque les reconstructions provoque une prospérité conjoncturelle qui dissimule les faiblesses plus profondes de la Société. En effet, les années 1920 comme celles qui suivent 1945 sont caractérisées par d'abondantes commandes, souvent bien supérieures aux capacités de production, qui contribuent à renforcer la confiance de la gérance en la réputation de la marque et justifient la faiblesse de la politique commerciale.

Sur le plan social, le Familistère se distingue également par la mise en place, lors des sorties de guerre, d'une certaine rigueur qui tranche avec la reconnaissance, sur le plan national, de nouveaux droits sociaux. Grâce à un discours spécifique qui présente l'entreprise comme un Bien commun méritant tous les sacrifices, la gérance obtient du personnel, au lendemain de chaque conflit, l'abandon de revendications sociales parfois anciennes. Pendant la Grande Guerre, les débats qui opposent une partie des ouvriers et certains conseillers de gérance réfugiés à Paris – épisode du « Relèvement » – apparaissent comme la dernière étape d'une longue confrontation plus ou moins ouverte entre des Familistériens désireux de s'approprier une partie du pouvoir de décision et une gérance soucieuse d'imposer une stricte séparation des responsabilités au nom de l'efficacité de la gestion. L'avortement de cette initiative ouvrière – pourtant saluée rétrospectivement par la gérance comme une preuve d'« attachement » à l'entreprise – met durablement un terme aux efforts de ce groupe de Familistériens très actifs avant guerre et a pu contribuer à la radicalisation de certains ouvriers mécontents qui se tournent par la suite vers le communisme. En 1945, malgré l'hostilité extrêmement virulente exprimée par une partie du personnel vis-à-vis de l'administrateur-gérant, la sortie de guerre est marquée moins par la

¹ Olivier Dard, « La peau de chagrin du corporatisme dans les droites nationalistes françaises des années 1950-1980 », in *id.* (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XX^e siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, pp. 65-94.

conquête de nouveaux droits ou avantages, sauf ceux mis en place par le comité d'entreprise, que par l'instauration du salaire au rendement, pourtant contesté par les ouvriers.

Evolution de la gérance

L'histoire du Familistère prise dans son ensemble révèle donc de fortes permanences, malgré les crises économiques et les guerres. Mais elle est également marquée par de profondes évolutions qui concernent notamment le regard porté par la gérance sur l'Association et sur son propre rôle. De façon progressive mais assez rapide, le système social familistérien se rapproche du modèle paternaliste. En effet, la différence qui sépare Godin du paternalisme se trouve moins dans la nature des œuvres sociales, relativement similaires dans leur organisation et leur fonctionnement, que dans la volonté, d'une part, d'en confier la gestion directe au personnel et, d'autre part, de les considérer comme un dû et non comme une générosité. Après 1888, ces dépenses sociales de l'Association, que Godin regardait comme une forme de rémunération du travail, sont systématiquement présentées comme un sacrifice que s'impose l'entreprise et apparaissent non seulement comme un instrument de recrutement de la main-d'œuvre, mais aussi comme un outil de cohésion et de construction d'une culture d'entreprise. Dès la fin du XIX^e siècle, on voit apparaître dans les discours de la gérance une argumentation proprement paternaliste qui établit un lien de causalité entre le bien-être garanti par l'Association et la discipline attendue, tant sur le plan professionnel que sur celui des relations sociales. L'originalité de ce discours tient à la façon dont il reprend des thèmes extrêmement fréquents du discours patronal – l'intérêt prioritaire de l'entreprise, le nécessaire respect de l'autorité, le besoin de cohésion au sein du personnel présenté comme une grande famille, etc. – tout en utilisant la structure juridique de l'Association pour la présenter comme une « exception ». La gérance tente ainsi régulièrement de démontrer que le caractère originellement socialiste de l'Association y rend inapplicables les revendications ou les pratiques du mouvement ouvrier français et international.

Ce discours se révèle intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, il permet de souligner le décalage qui se crée entre ce discours et les pratiques de la gérance. Alors que, sur le plan social, celle-ci appelle le personnel à se considérer comme une exception, naturellement exclue des mouvements sociaux qui peuvent toucher les entreprises « patronales », la gérance tend de son côté à renoncer à cette insularité proclamée pour intégrer progressivement l'Association au sein de sa profession. Cette intégration de la gérance dans le monde patronal se manifeste d'abord par le biais de réseaux : les dirigeants du Familistère adhèrent à des organisations syndicales, puis à des ententes destinées à se transformer en de véritables cartels nationaux, voire internationaux, et soutient même, à défaut d'y adhérer, certains mouvements patronaux comme le Centre des jeunes

patrons. Mais ce rapprochement avec le patronat se manifeste également par des stratégies et des préoccupations communes : une tendance à la différenciation des salaires et des avantages destinée à valoriser les cadres, une résistance face au syndicalisme ouvrier qui peut aller jusqu'au *lock-out* ou aux licenciements, un souci permanent du prix de revient de la fabrication, et donc du coût du travail, etc. Très clairement, la gérance du Familistère apparaît assez représentative du patronat français de son époque : même si elle tarde davantage que certains confrères à adopter des mesures modernisatrices, ses préoccupations et ses projets sont fortement inscrits dans leur temps. L'engagement de Rabaux en faveur du corporatisme, qui repose sur une conviction sincère, apparaît ainsi comme une étape essentielle de cette intégration de la direction du Familistère dans le patronat français, évolution qui trouve son aboutissement sous la gérance d'Anstell. Celui-ci se révèle moins militant, moins engagé dans le mouvement patronal que son prédécesseur, mais son vocabulaire – il parle volontiers d'« entreprise » et d'« actionnaires » – et surtout ses efforts menés, bien avant la crise commerciale des années 1960, pour transformer l'Association en société anonyme montrent bien qu'à cette date, les dirigeants du Familistère se considèrent tout simplement comme des patrons.

L'étude de ce discours de la gérance permet également de constater son échec : en-dehors d'un attachement commun à la mémoire idéalisée du Fondateur, il n'existe pas réellement de culture d'entreprise commune à l'ensemble du personnel, divisé en de multiples groupes aux intérêts et aux objectifs divergents. Même si l'« esprit d'association », tel que René Rabaux l'appelle, semble adopté par une partie des salariés, surtout des associés, celui-ci n'a pas réussi à unifier l'ensemble du personnel dans une représentation commune de ses intérêts et de ses devoirs. Le récit rapporté pendant la grève de 1929, selon lequel la gérance aurait détourné les associés du mouvement en leur présentant ce qu'une hausse collective de salaires leur ferait perdre de parts de bénéfices, est représentatif de ces divergences qui séparent des ouvriers parfois actionnaires, parfois simples salariés. À ce premier clivage, viennent s'ajouter d'autres fractures, notamment entre ceux qui estiment que l'Association doit elle-même s'imposer des sacrifices sociaux pour conserver sa prospérité et ceux qui pensent, au contraire, que l'existence même de l'Association ne se justifie plus si son objectif n'est plus le bien-être et l'émancipation des travailleurs. Ces oppositions, qui reposent à la fois sur l'inégalité des conditions de vie et sur des conceptions différentes de la nature même de l'Association, viennent contredire le discours de la gérance et rendent impossible l'émergence d'un « intérêt collectif » accepté par tous.

Enfin, l'évolution du discours de la gérance apparaît représentative des « métamorphoses du paternalisme »² au sein du patronat français. Jusqu'en 1914, l'œuvre sociale sert avant tout à protéger et à accompagner les ouvriers et leurs familles, en organisant la communauté ouvrière en un système autosuffisant. Pendant l'entre-deux-guerres, en France comme au Familistère, ces politiques sociales se diversifient et s'élargissent : le patronat développe les allocations familiales, se penche davantage sur les loisirs et le temps libre des ouvriers, devenu plus important après le Front populaire... Après 1945 cependant, l'intervention croissante de l'Etat tend progressivement à ôter au patronat cette compétence d'action sociale qui passe désormais par le comité d'entreprise, et non par la seule volonté du chef d'entreprise. De plus, au Familistère comme dans bien d'autres entreprises, ces politiques sociales ont révélé leur inefficacité. Sur le plan du recrutement de la main-d'œuvre, l'œuvre sociale a certes pu contribuer à stabiliser le personnel, en particulier celui qui s'installe au Familistère, mais elle n'a en revanche pas permis d'attirer des travailleurs issus de régions plus éloignées. Les quelques exemples que nous avons pu citer montrent que le Familistère a, dans ses débuts, attiré des ouvriers politisés, séduits par le modèle social, mais que ces cas restent rares et disparaissent rapidement. En revanche, la gérance ne cesse de déplorer, dès l'entre-deux-guerres, les difficultés de recrutement rencontrées par l'entreprise. Enfin, cette politique sociale ne représente pas non plus un outil de gestion efficace du personnel, dans la mesure où elle ne permet pas d'obtenir une meilleure discipline interne, ni d'éviter la syndicalisation, voire la politisation, d'une partie des ouvriers. Dès lors, les dépenses sociales – considérées, non pas comme un but en soi, mais comme un instrument de la stratégie de l'entreprise – deviennent inefficaces et par conséquent forcément trop coûteuses. La gérance rejoint alors la plupart des entreprises paternalistes qui, au cours du XX^{ème} siècle, commencent à considérer que leurs œuvres sociales leur coûtent plus qu'elles ne leur rapportent et s'en défont au fur et à mesure du développement de l'Etat-providence.

Les rapports présentés chaque année par les administrateurs-gérants devant l'assemblée générale des associés apparaissent ainsi comme une source essentielle qui permet de comprendre comment se construit ce discours patronal nourri à la fois du culte rendu à la mémoire de Godin, des théories leplaysiennes du patronage et d'une conception des relations sociales partagée avec une grande partie du patronat français. Il montre surtout l'échec de ce discours et de cette politique sociale qui, certes, réussissent à établir une forme de complicité entre la direction et certains membres du personnel, surtout les catégories les plus favorisées, mais ne permettent pas de créer ou d'imposer une culture d'entreprise. De façon plus générale, en poussant le

² Jean-Claude Daumas, « Les métamorphoses du paternalisme », in *id.* (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., pp. 880-886.

raisonnement, cet écart qui se creuse entre la représentation que la gérance souhaite transmettre aux ouvriers et leurs propres pratiques permet de rejeter l'idée d'une « influence du milieu » évoquée par Godin : ni le mode de vie en communauté, ni la répétition d'un discours ne suffisent à forger une mentalité spécifique qui serait partagée par l'ensemble des habitants. Du point de vue de René Rabaux, repris dans la plupart des analyses récentes de l'histoire du Familistère, c'est justement cette absence de culture spécifique, d'« esprit d'association », qui aurait causé une perte de valeurs et une décadence progressive de la communauté. Cette théorie, cependant, mérite d'être entièrement revue : si la mise en pratique des institutions familistériennes par les successeurs de Godin semble en effet avoir entraîné de fortes évolutions, on ne peut en attribuer la responsabilité aux seuls Familistériens.

Dégénérescence économique, dégénérescence coopérative

Si l'on peut, à la suite de plusieurs observateurs contemporains de la dissolution de l'Association, parler de décadence ou de « dégénérescence » économique, c'est essentiellement en raison de la perte de capacité d'innovation de l'entreprise. L'histoire de celle-ci confirme le lien fondamental qu'il faut établir entre, d'une part, cette capacité à innover et, d'autre part, le succès commercial d'une production industrielle. En ce qui concerne le Familistère, l'origine de ce succès réside sans nul doute dans le fait que Godin a réussi à susciter une demande et, en même temps, à y répondre. L'utilisation de la fonte pour les appareils de chauffage et de cuisine représente une innovation dans la mesure où elle permet de les fabriquer en séries, ce qui entraîne une nette diminution de leur coût de fabrication, et donc de leur prix de vente. Mais le succès de ces appareils réside aussi dans leur adaptation aux besoins d'une clientèle populaire, qu'elle soit urbaine ou, surtout, rurale. En passant par l'intermédiaire de revendeurs implantés dans des centres urbains de moyenne taille, la Société du Familistère contribue dès le milieu du XIX^{ème} siècle à équiper les campagnes de ce qui restera longtemps l'unique élément de confort de la vie quotidienne. La permanence, jusqu'en 1945, des conditions de vie dans le monde rural explique certainement l'importance du respect de la tradition dans la stratégie de l'Association : en dépit des témoignages des représentants de commerce, qui déplorent pendant l'entre-deux-guerres le goût trop variable des acheteurs, on constate que seul l'esthétisme des appareils semble vraiment remis en cause, tandis que leur fonctionnement général reste, quant à lui, globalement identique. Les difficultés rencontrées par le Familistère à partir des années 1950 permettent ainsi de prendre la mesure du bouleversement que représentent les Trente Glorieuses et le développement d'une société de consommation. L'évolution de ces biens d'équipement durable, qui sont en moins d'un siècle passés d'un objet de luxe à un élément indispensable au confort quotidien, apparaît comme un révélateur de la transformation rapide du niveau et des conditions de vie de la population, en

particulier dans les campagnes. Alors que le chauffage au bois ou au charbon est demeuré, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, une norme quasi générale en dehors des villes, la modernisation des logements au cours de la reconstruction, la fin de l'électrification des campagnes, le raccordement plus fréquent au gaz de ville, et enfin le développement du chauffage central au fuel créent brusquement un décalage entre la production traditionnelle du Familistère, à laquelle le nom de Godin reste attaché, et les attentes des consommateurs. De la même façon, la prise de conscience assez tardive, par l'ensemble des fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine, de la nécessité de modifier leur politique commerciale apparaît comme un indicateur de l'émergence des circuits de distribution modernes sur lesquels repose la société de consommation. La coïncidence de dates entre les difficultés rencontrées par les fabricants, surtout les plus traditionalistes, et l'apparition des premiers grands magasins spécialisés dans l'électroménager n'a de toute évidence rien de fortuit.

L'échec industriel de la firme et son incapacité à résister à la concurrence étrangère s'expliquent, non seulement par la modernisation trop tardive et incomplète de l'appareil productif, mais aussi et surtout par l'absence d'anticipation des besoins de la clientèle présente et future. Le fait que la politique commerciale, dans les années 1960, ne repose sur aucune étude de marché montre bien qu'il n'existe pas, au sein de la gérance, de véritable analyse de la demande, probablement en raison de la longue stabilité de celle-ci. Au lendemain du rachat de la société anonyme Godin par la firme Le Creuset, le débat qui s'instaure entre un journaliste du *Monde* et un représentant du mouvement coopératif français montre que cette « décadence » économique soulève une question essentielle : cet échec est-il la preuve du caractère utopiste de l'œuvre de Godin ? L'organisation en entreprise démocratique a-t-elle entraîné une perte d'efficacité sur le plan industriel ? Autrement dit, la question est de savoir si l'organisation sociale particulière de l'Association est à l'origine de ces faiblesses, ou si ce sont davantage les pratiques des successeurs qui sont en cause.

De fait, la tendance au conservatisme de la gérance est de toute évidence liée au phénomène de fermeture du Familistère qui se produit de façon très précoce et se poursuit pendant toute la période. L'absence de construction de nouveaux corps de logements, que la gérance ne cherche jamais vraiment à justifier, entraîne la naissance d'un système héréditaire dans lequel les Familistériens tendent de façon assez naturelle à assurer au *minimum* l'accès de leurs fils au même niveau de vie et de statut social que le leur, voire à favoriser leur ascension sociale. Les conséquences sont multiples : le lien quasi hermétique qui unit le Familistère, son école et l'usine assure une formation générale et technique de la future main-d'œuvre, mais représente en même temps un obstacle au recrutement de salariés extérieurs au Familistère ou à Guise. Le recrutement

interne, qui est d'abord un choix de la Société de valoriser « ses » enfants, lui est peu à peu imposé comme une contrainte extérieure, du fait de l'épuisement du bassin de main-d'œuvre.

Le phénomène est encore plus problématique lorsqu'il s'agit des cadres. Recrutés de façon quasi exclusive parmi les jeunes boursiers de l'Association, ils s'intègrent facilement dans l'entreprise, mais y investissent peu de l'extérieur, tendant eux aussi à conserver la tradition. À l'inverse, l'entreprise apparaît faiblement attractive pour de jeunes ingénieurs extérieurs à l'Association, d'une part parce que les Familistériens tendent à monopoliser ces postes et, d'autre part, parce que l'absence de logements disponibles empêche d'attirer ces travailleurs très qualifiés qui ne pourraient que difficilement accéder à la catégorie des associés. Sur ce plan, la faiblesse de l'entreprise s'explique effectivement par l'évolution de son organisation, mais il s'agit là de pratiques, et non pas de la structure héritée de Godin. Le Fondateur avait au contraire conçu son œuvre comme un système permettant l'ascension sociale des plus compétents, ce qui supposait, comme il l'avait fait, de poursuivre la construction des logements familistériens, ceux-ci ayant été conçus à l'intention de l'ensemble de la classe ouvrière, et non pour une élite au sein de celle-ci. Le Palais social devait par nature être ouvert à l'accueil de nouveaux habitants désireux d'adopter un mode de vie communautaire. De la même façon, Godin souhaitait attirer dans l'entreprise des travailleurs à la fois talentueux et désireux de participer à l'œuvre sociale : c'est dans cette optique qu'il avait recruté Louis Colin à sa sortie des Arts et Métiers.

Ainsi, l'Association avait été conçue dans l'objectif de refuser tout pouvoir de gestion aux simples propriétaires du capital pour le transmettre aux individus les plus compétents et les plus volontaires, ayant reçu une formation professionnelle supérieure. La Société du Familistère correspondrait-elle au modèle managérial de la grande entreprise dans lequel les ingénieurs détiennent l'essentiel du contrôle perdu par les actionnaires ? En fait, l'Association semble peu à peu revenir vers une forme de capitalisme familial, dans la mesure où les principaux actionnaires-ouvriers, les associés, se transmettent de père en fils leur statut et leur pouvoir de contrôle sur la gérance qui, de son côté, adopte une stratégie quasi dynastique : le personnage de Louis Colin, jeune ingénieur destiné par Godin à prendre en charge la gérance et qui épouse la fille de son prédécesseur avant de le remplacer, correspond ainsi à une tradition patronale de transmission familiale de l'entreprise. Dans les années qui suivent, les postes de direction tendent progressivement à se transmettre de père en fils : René Rabaux et Raymond Anstell ont tous deux pour pères des conseillers de gérance, tandis que la direction commerciale connaît plusieurs générations de Lavabre. Si l'on élargit le concept de « famille » à l'ensemble de la communauté, on constate que l'appartenance par la naissance à la « famille familistérienne », terme employé dans certains discours, est un critère essentiel de sélection des nouveaux familistériens – donc des

associés – mais aussi des cadres de l'entreprise. Cette forme de repli sur soi, dénoncée par certains acteurs qui déplorent la difficulté de remettre en cause le fonctionnement traditionnel, a certainement contribué à la persistance des difficultés structurelles et au retard pris peu à peu sur les principaux concurrents. Alors qu'il a été démontré que le capitalisme familial n'entraîne pas nécessairement de repli sur la tradition et peut même être garant d'un véritable dynamisme reposant sur l'innovation³, le cas de la Société du Familistère suggère, à l'inverse, que la nomination d'ingénieurs et de « capacités » à la tête d'une entreprise ne suffit pas à garantir son dynamisme. Au contraire, les dirigeants de la Société tendent à rechercher une forme de légitimation de leur pouvoir en soulignant perpétuellement leur fidélité aux méthodes du Fondateur et en adoptant un comportement dynastique de transmission personnelle des responsabilités : ainsi on constate que « le mécanisme [d'innovation] se grippe, [puisque] la nouvelle génération privilégie la fidélité aveugle à l'héritage reçu au lieu d'innover pour l'adapter à de nouvelles conditions »⁴.

Cette tendance de la gérance à perpétuer la tradition industrielle et commerciale se retrouve également sur le plan social : en dépit des dénégations de René Rabaux qui affirme avoir cherché à interrompre la transmission héréditaire du titre d'associé, on constate qu'il a, comme tous les gérants, toujours privilégié les fils de Familistérien dans l'attribution des logements du Palais social, tout en favorisant un personnel jeune et qualifié, dans un objectif de recrutement de la main-d'œuvre plus que pour des raisons morales. La gérance dans son ensemble manifeste ainsi un conservatisme croissant dont ont conscience les observateurs contemporains des dernières années de l'Association : l'article de *L'Expansion* consacré au rachat de la Société par Le Creuset dénonce avec virulence l'esprit d'« autosatisfaction » des cadres du Familistère.

*« Cet édifice rigide, partagé en 'principautés' farouchement défendues par chaque chef de service, n'avait plus, au bout du compte, qu'une fonction de conservation. Quand se leva le vent de la concurrence, il s'écroula d'un bloc. »*⁵

Cependant, cette critique de la gérance est, depuis, passée au second rang des explications de l'échec de l'Association, loin derrière les accusations d'individualisme, de passivité et de désintérêt émises contre les associés. Cette évolution du discours doit, semble-t-il, être attribuée à la prééminence, dans les années 1970 et 1980, des témoignages de René Rabaux qui apporte son expertise d'ancien acteur dans presque toutes les manifestations scientifiques organisées autour du Familistère. Son analyse, sur laquelle s'appuient notamment les travaux de Guy Delabre et Jean-

³ Daniel Henry, « Capitalisme familial et gestion industrielle au XIXe siècle », *Revue française de gestion*, N° 70, Septembre-octobre 1986, pp. 141-150 ; Jean-Claude Daumas (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003.

⁴ Jean-Claude Daumas (dir.), *Le capitalisme familial*, op. cit., p. 27.

⁵ Roger Alexandre, « OPA sur une utopie », *L'Expansion*, janvier 1972, p. 97.

Marie Gauthier, cesse d'être considérée comme une source ou un témoignage pour s'imposer comme une explication, d'autant plus incontournable qu'elle s'appuie sur une connaissance de l'Association que ne peuvent égaler les observateurs extérieurs. Par ce processus, René Rabaux réussit, plus de vingt ans après avoir quitté l'Association, à attirer l'attention sur le rôle joué par les associés qui, en cumulant une position sociale supérieure et un pouvoir de contrôle – certes limité, mais néanmoins réel – sur la gérance, apparaissent comme des acteurs centraux, qui détiendraient eux-mêmes une grande part de responsabilité dans l'évolution de l'Association. Il est certain qu'on ne peut les affranchir de toute influence sur la stratégie industrielle, entre autres parce qu'ils possèdent le pouvoir de s'opposer à une décision exceptionnelle du conseil de gérance. Du fait des parts importantes de bénéfices qu'ils perçoivent, leur intérêt est avant tout de dégager des profits élevés, ce qui les rend favorables à des stratégies peu risquées et immédiatement rentables. Leur refus de soutenir le projet de construction d'une troisième usine apparaît à cet égard symptomatique. Pour l'administrateur-gérant, seul responsable de ses décisions et pouvant même être renvoyé par les associés en cas d'opération entraînant des pertes, cette attente des associés représente une certaine pression. De plus, la politique sociale de la gérance, qui s'appuie essentiellement sur leur soutien pour contrebalancer le mécontentement d'une autre partie du personnel, pousse nécessairement la direction à privilégier les intérêts des associés, lesquels sont par ailleurs aussi les siens. Ainsi, les associés exercent une influence que l'on peut qualifier de passive : hormis en de très rares occasions, ils n'ont pas besoin d'exprimer leurs attentes qui sont souvent connues et anticipées par la gérance. Sur ce point, la structure même de l'Association, et en particulier l'interdépendance qui se forme entre la gérance et les associés, apparaissent comme des facteurs explicatifs du caractère très conservateur et traditionnel de la stratégie industrielle.

Mais le jugement sévère rétrospectivement porté sur les associés n'est pas seulement lié à leur influence sur la stratégie de l'entreprise. Il provient, au moment même des faits, des reproches adressés par les ouvriers « du dehors » – représentés par les communistes et plus généralement par les tenants d'une stricte égalité – qui les accusent de se satisfaire de leur sort sans chercher à partager ces avantages et de ceux de la gérance qui les décrit comme arc-boutés sur leurs privilèges et en même temps peu attachés à l'Association. Cette image noire des associés, particulièrement développée par René Rabaux après que ceux-ci l'aient poussé à la démission, dissimule en réalité des groupes divers. Certains associés ont véritablement adhéré au discours de la gérance selon lequel leur soutien inconditionnel est indispensable au bon fonctionnement de l'Association, tandis que d'autres au contraire cherchent à s'investir dans la gestion en proposant des mesures ou en s'opposant à certaines décisions. Si, de façon générale, on

ne peut contester l'accusation de passivité émise à l'encontre de la majorité des associés, il est en revanche essentiel de percevoir que cette passivité s'est progressivement mise en place sans représenter pour autant de leur part un choix volontaire.

Dès l'époque de Godin, le manque d'implication des associés dans le fonctionnement de la Société est déploré et attribué soit à une certaine méfiance vis-à-vis du patron, soit à un manque d'expérience qui entraîne l'échec des tentatives de mise en place d'une structure véritablement démocratique et participative. Mais l'étude de l'évolution ultérieure de l'Association nous a permis de montrer que cette passivité a été par la suite favorisée par la gérance, même si celle-ci continue selon une forme d'injonction contradictoire à la déplorer. En effet, le discours paternaliste de la gérance invite fortement les ouvriers en général, et surtout les associés, à se placer dans une position de soutien de la direction et à accepter une stricte séparation des responsabilités : d'un côté, une « administration » chargée de la gestion et des prises de décision ; de l'autre, des salariés dont la tâche serait de maintenir une productivité élevée récompensée par de forts bénéfices. Cette conception de l'Association, que l'on peut qualifier de « plébiscitaire », repose sur plusieurs arguments. Elle représente, d'une part, une forme d'organisation du travail garante de l'efficacité de la gestion, chacun se concentrant sur la tâche pour laquelle il a été recruté et formé. D'autre part, elle repose sur l'idée d'une incapacité des ouvriers à participer à la prise de décision : c'est ce thème qui est mis en avant tant par les conseillers de gérance qui, en 1917, s'opposent à l'initiative ouvrière du Relèvement que par René Rabaux qui, dans ses différents ouvrages, souligne les leçons à tirer de l'échec des expériences démocratiques de Godin et dénonce les compétences insuffisantes des associés élus aux conseils de gérance ou de surveillance. Or, l'organisation de l'Association, telle que Godin l'avait conçue, avait justement pour objectif de permettre ce qu'il appelait « l'élévation du travail » en instituant des instruments de transmission du savoir : formation à la gestion par le gérant lui-même au cours de ses conférences dominicales, préparation à l'exercice des responsabilités par la participation à différentes assemblées ou conseils, système de récompense encourageant les prises d'initiatives et les innovations... Ces pratiques tendent à disparaître plus ou moins rapidement après la mort du Fondateur. De ce fait, les ouvriers ne disposent plus des moyens d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de la gestion, ce qui limite leur participation au simple pouvoir de refuser ou d'approuver les décisions.

Cependant, en soulignant par des anecdotes le manque de connaissances et d'expérience de la plupart des associés, la gérance laisse de côté le petit groupe plus actif qui, de son côté, semble davantage comprendre les enjeux des prises de décision. Dès les premières années qui suivent la mort de Godin, différents conflits opposent cette minorité d'associés à la gérance : l'affaire Albert

Louis qui souligne les divergences entre deux lectures différentes des statuts et de la répartition des pouvoirs, le comité d'études de 1911 qui manifeste une désapprobation de la gestion de la caisse des retraites, le Relèvement de 1917... Chacun de ces événements révèle chez ces associés une véritable compréhension de la situation et une capacité à se forger seuls une opinion sur la base, non de leurs intérêts personnels, mais d'une volonté d'orienter l'Association vers une autre stratégie, à moyen ou long terme. Le désaccord de fond qui les sépare de la gérance apparaît bien comme une divergence d'idées, et non comme une preuve d'incompétence, d'autant plus que ce petit groupe a acquis une véritable expérience de gestion en siégeant au conseil municipal de Guise, voire en le dirigeant. En continuant cependant à douter de la capacité des ouvriers à assumer davantage de responsabilités au sein de l'Association, la gérance conteste en réalité leur légitimité à exercer ce pouvoir, ce qui semble démontrer une rupture avec l'idéal de gouvernance collective prôné par Godin. La passivité des associés ne serait donc pas tant le résultat d'un abandon volontaire de souveraineté de leur part que la conséquence de la répartition des rôles préconisée par la gérance.

On peut ainsi, à la suite d'Antoine Antoni, parler d'une « dégénérescence coopérative »⁶ dans la mesure où certains aspects de la pensée de Godin et certains espoirs qu'il avait clairement exprimés sont délibérément laissés de côté afin de permettre une gestion plus efficace, mais moins démocratique de l'Association. On retrouve dans cette évolution la théorie de la « crise de légitimité démocratique » définie par certains auteurs comme susceptible d'atteindre les entreprises démocratiques qui tendraient fatalement à renoncer à leurs principes égalitaires⁷. Cette évolution découle au Familistère d'une volonté plus ou moins affichée d'accorder la priorité à la prospérité économique, celle-ci étant indispensable au financement de l'œuvre sociale. Pour les successeurs de Godin à la gérance, qui ne dissimulent pas leur absence d'intérêt, voire leur méfiance vis-à-vis du mouvement socialiste tel qu'il évolue à la fin du XIXe siècle, l'héritage est avant tout industriel, l'appropriation de l'œuvre sociale se résumant à un objectif de conservation et à un culte mémoriel. Cependant, il est difficile de tirer du cas du Familistère une leçon générale, dans la mesure où l'on ne peut considérer que l'Association ait véritablement été une « entreprise démocratique ». On ne peut, en effet, en faire une société représentative des principes de la coopération, non seulement parce que son organisation complexe n'applique pas les idées d'égalité et de démocratie directe, mais surtout parce que ses membres, et en particulier sa direction, ne se considèrent pas eux-mêmes comme des coopérateurs. En évoquant des salariés « coopérateurs malgré eux », Marie Moret souligne le caractère contradictoire de cet héritage, à la

⁶ Article reproduit p. 78.

⁷ Sébastien Gand et Blanche Segrestin, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques » », art. cité, p. 130.

fois entreprise et association : les ouvriers et les cadres recrutés par Godin n'étant pas demandeurs d'un droit de participation à la gestion, ils agissent davantage en héritiers qui reçoivent qu'en véritables successeurs. En faisant de l'Association un bien matériel et moral qui se transmet de génération en génération, Godin a réellement constitué un « héritage », c'est-à-dire une propriété sur laquelle les descendants considèrent détenir un droit naturel, sans avoir besoin de le conquérir. Il y a donc contradiction entre le phénomène de transmission qui ne suppose aucun effort ni engagement particulier – surtout lorsque le statut d'associé devient héréditaire – et l'appropriation attendue de la part des ouvriers, qui suppose quant à elle un véritable effort pour assimiler les idées et pour obtenir la reconnaissance de leur droit à participer à la gestion. Cette position d'héritiers a sans nul doute favorisé à la fois la concentration des pouvoirs dans les mains de la gérance et la passivité des associés. Elle représente une différence fondamentale entre le Familistère et les véritables coopératives de production, dans lesquelles la volonté exprimée d'adhérer aux principes coopératifs est une condition essentielle pour intégrer le sociétariat : cette dichotomie passivité / engagement apparaît ainsi comme l'élément qui différencie, par exemple, les associés familistériens des *socios* des coopératives de Mondragon, ou des ouvriers de la Verrerie ouvrière d'Albi.

De ce point de vue, on ne peut considérer que la disparition de la Société du Familistère contribue à démontrer le caractère utopique de l'idée de participation ouvrière, dans la mesure où l'idéal de démocratie industrielle n'y a jamais été vraiment appliqué, faute de conviction chez la plupart des successeurs de Godin. Au contraire, l'émergence au sein de l'Association de conflits liés à la formation de groupes sociaux aux intérêts opposés et le développement de revendications en faveur d'une « véritable » participation à la gestion soulignent la persistance de la « question sociale » qui était à l'origine de la réflexion du Fondateur. Ce phénomène permet de constater que, si le Familistère s'est peu à peu coupé du mouvement coopérateur, l'idée de réforme sociale intégrale qu'il représente est restée, quant à elle, au cœur des préoccupations du XX^{ème} siècle.

Le Familistère, une question d'actualité

À la fin du XIX^e siècle, de nombreux penseurs issus de milieux sociaux et politiques parfois antagonistes ont eu en commun de chercher une solution aux problèmes sociaux de leur temps, formant ce qui est désormais appelé une « nébuleuse »⁸, très diversifiée mais unifiée par l'existence de réseaux imbriqués. L'étude du Familistère permet de percevoir la persistance de cette nébuleuse réformatrice au cours du XX^e siècle, dans la mesure où la radicalisation des conflits sociaux exacerbe chez de nombreux acteurs la volonté commune de trouver un moyen de

⁸ Christian Topalov, *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice..., op. cit.*

réduire les inégalités sociales. Ainsi, cette analyse invite à revenir sur l'isolement intellectuel supposé des socialistes « utopistes » : l'exemple de Godin montre que sa pensée comme son action s'inscrivent pleinement dans son temps, formant une sorte de transition entre les idéaux démocratiques et sociaux des révolutionnaires de 1848 et ceux des réformateurs de la fin du siècle, deux groupes qui semblent avant tout liés, à travers le temps, par une haute conception du rôle social de la République. De plus, le cas de la Société du Familistère permet de nuancer l'opposition formelle établie entre ces « utopistes » et les marxistes, dans la mesure où il montre la capacité de nombreux militants à assumer de façon parallèle un engagement politique et coopérateur. Dans l'esprit des Familistériens qui adhèrent au socialisme puis au communisme, cette adhésion apparaît entièrement compatible avec l'héritage de Godin qui repose, selon eux, sur les mêmes espoirs et les mêmes grands principes. Sans pour autant se faire les défenseurs du Familistère qu'ils ne cherchent pas à faire imiter, ces militants considèrent l'œuvre d'émancipation et de coopération imaginée par Godin comme un instrument de progrès qui s'intègre à leurs propres idéaux. Cette double culture rappelle l'existence de passerelles entre, d'une part, les pratiques coopératives et/ou mutualistes et, d'autre part, le syndicalisme révolutionnaire, le socialisme ou le communisme, qui considèrent ces pratiques non comme une fin en soi, mais comme un outil possible de l'action sociale.

Mais, face au développement de ces mouvements qui tendent au XXe siècle à progressivement fédérer la majorité des catégories populaires, d'autres acteurs interviennent pour se pencher eux aussi sur la question sociale, en proposant des solutions intermédiaires entre le capitalisme libéral et le socialisme. Cette idée d'une troisième voie apparaît au cœur des préoccupations de multiples réformateurs qui cherchent avant tout à mettre un terme à la lutte des classes. Pour certains d'entre eux, et notamment les « solidaristes » radicaux, c'est l'Etat qui doit jouer un rôle de protection et de nivellement des inégalités sociales : Godin lui-même, vers la fin de sa vie, avait ainsi développé sa propre conception d'une République sociale capable de redistribuer les richesses, qui déchargerait l'Association de son rôle de protection et de garantie des besoins primaires. Mais, alors que le XXe siècle voit peu à peu se construire un Etat de plus en plus social et interventionniste, d'autres penseurs de leur côté considèrent que l'entreprise – quel que soit son statut – pourrait devenir le lieu central de l'action réformatrice et le lieu de la réconciliation entre classes. Dans le cadre de la rationalisation des usines qui remet en cause l'organisation du travail, on envisage de repenser les rapports sociaux afin de favoriser l'émergence d'un « esprit de collaboration » entre ouvriers et patronat, les cadres nouvellement reconnus jouant un rôle d'intermédiaire et de transmission des informations d'un groupe à l'autre. Pour René Rabaux, l'organisation du Familistère apparaît comme le cadre idéal de la mise en

place de cette conception des rapports sociaux qui repose sur la possibilité de faire de la prospérité de l'entreprise un objectif et un intérêt communs pour les salariés et la direction. Dans cette optique, le Familistère se voit placé au cœur d'un mouvement de pensée qui mobilise tant des défenseurs de la cause ouvrière – Hyacinthe Dubreuil – que des patrons dits « modernisateurs », tels qu'Auguste Detoef, Maurice Olivier ou Jean Mersch, qui pensent possible d'apaiser les inégalités et les conflits sociaux en révisant entièrement l'organisation des usines. Cet espoir commun explique les attitudes des uns et des autres au cours de la période, et en particulier pendant la Seconde Guerre mondiale : comme beaucoup, René Rabaux voit dans la Charte du Travail l'occasion de mettre en place cet esprit de collaboration sociale que l'administrateur-gérant espère développer au sein de l'Association. Mais, au lendemain de la guerre, c'est encore cet espoir de collaboration sociale dans le cadre de l'entreprise qui mobilise les gaullistes de gauche qui redécouvrent à la fois Charles Fourier et l'association capital-travail, sans pour autant s'emparer de l'exemple du Familistère.

Cet oubli signifie-t-il que le Familistère est véritablement demeuré une œuvre « insulaire » ? On l'a vu, c'est une notion qu'il faut contester si l'on considère l'Association en tant qu'entreprise. Progressivement, la Société du Familistère s'intègre complètement dans son environnement professionnel, tant au niveau de la gérance qui adopte des logiques et un discours communs à la majorité du patronat, que du personnel qui, de son côté, s'approprie des pratiques syndicales en dépit des règles statutaires. La hiérarchie interne de l'Association se rapproche également de l'organisation d'une entreprise « classique », avec l'apparition dans les années 1930 de catégories professionnelles, et en particulier des cadres, qui supplantent peu à peu les « catégories sociales » spécifiques au Familistère. Cependant, en tant que modèle social, l'œuvre de Godin semble effectivement s'être peu à peu repliée sur elle-même, se coupant du monde coopératif et ne cherchant jamais à rejoindre un mouvement dont les Familistériens ne semblent se sentir solidaires que de façon très symbolique. Après la mort de Marie Moret, puis celle d'Emilie Dallet, les faibles liens qui attachaient encore le Familistère aux réseaux de coopérateurs ou de pacifistes disparaissent rapidement. Dès lors, l'abandon du militantisme, le refus de transformer les statuts et le culte perpétuel rendu au Fondateur et à la tradition familistérienne transforment le Palais social en une sorte de musée vivant, davantage occupé par la célébration de son exception passée que par le souci de prolonger l'œuvre de Godin, sauf sur le plan industriel.

Cependant, cette insularité de l'Association, en tant qu'œuvre sociale, ne signifie pas que l'idée qu'elle représente ait été dépassée : l'extrême diversité de ceux qui revendiquent une proximité avec tout ou partie de la pensée de Godin montre toute l'actualité à la fois de son questionnement et de ses propositions. Suivant l'état d'esprit et l'opinion des différents acteurs, le

Familistère est ainsi perçu comme compatible avec le socialisme, voire le communisme, ou comme une application anticipée et réussie des idéaux sociaux des corporatistes de Vichy. L'opposition flagrante entre ces lectures montre, d'une part, que l'appropriation de l'héritage a été avant tout celle de la mémoire du Fondateur, plus que de sa pensée véritable. Paternaliste et moraliste pour les uns, précurseur du socialisme ou encore défenseur de l'autorité et de la hiérarchie pour les autres, Godin est petit à petit devenu une sorte de mythe dont la signification varie selon le conteur. Mais, d'autre part, l'intégration du personnage et de ses principes dans des mouvements de pensée aussi disparates – au prix parfois de quelques grands écarts historiques – démontre aussi la richesse et l'imbrication de ces mouvements qui tous se retrouvent, d'une façon ou d'une autre, dans les analyses et les principes édictés par le Fondateur du Familistère, montrant ainsi la persistance, bien au-delà du XIX^e siècle, de la « question sociale » et de cette nébuleuse de penseurs attachés à la résoudre.

ANNEXES.....	685
Sommaire des annexes	686
SOURCES MANUSCRITES	750
Archives publiques	751
I. Archives nationales.....	751
II. Archives départementales de l'Aisne.....	751
III. Archives municipales de Guise.....	755
Archives privées déposées dans un centre d'archives ou un établissement public	757
IV. Institut International d'Histoire sociale (IISH) d'Amsterdam	757
V. Institut Emile Vandervelde, Bruxelles	758
VI. Institut d'Histoire sociale de Paris (Archives nationales)	758
VII. Archives nationales (CARAN)	758
VIII. Archives départementales du Nord	759
IX. Archives départementales de l'Aisne.....	759
X. Conservatoire National des Arts et Métiers : Fonds Godin-Prudhommeaux (FG)	765
Archives privées déposées dans un centre d'archives privé	766
XI. Collections du Familistère	766
XII. Banque de France (Mission historique, Paris).....	767
XIII. Société Générale	767
XIV. Crédit Lyonnais.....	767
PERIODIQUES ET OUVRAGES IMPRIMES A CARACTERE DE SOURCES	768
BIBLIOGRAPHIE	780
Instruments de travail.....	781
Evolution économique et sociale de la France.....	783
La République : vie politique et mouvement social	789
« Question sociale » et politiques sociales (acteurs publics, acteurs privés).....	797
Guerre, paix, occupations militaires	805
Histoire d'entreprises, histoire des entreprises	813
Etudes régionales et locales : Ardennes du Nord, Cambrésis, Aisne et Thiérache.....	822
Godin et la Société du Familistère.....	824

Annexes

Sommaire des annexes

I. Cartes et plans

1. Plan du Familistère
2. Plan de la ville de Guise
3. Organisation régionale de l'espace proche de Guise

II. Godin et la Société du Familistère

Godin, défenseur d'une République démocratique et sociale

4. Profession de foi de Godin pour les élections législatives de 1848
5. Programme de réformes défendu par Godin (1885)
6. Réseaux personnels de Godin

L'Association fraternelle du Capital et du Travail

7. La vie quotidienne au Familistère (photographies)
8. Les gérants de la Société du Familistère
9. Organigramme de l'Association
10. Le système de répartition des bénéfices
11. Personnel et membres de l'Association
12. La population familistérienne : pyramides des âges

III. L'entreprise

La fabrication

13. Le processus de fabrication (photographies)
14. Liste des produits proposés à la vente (1914)
15. Différenciation des principaux appareils de chauffage et de cuisine
16. Extraits de catalogues
17. Affiches publicitaires
18. Localisation des principaux concurrents de la Société du Familistère (1914)

Les résultats

19. Exemples de bilans annuels
20. Chiffre d'affaires et bénéfices
21. Financement
22. Comparaison des usines de Guise et de Bruxelles

La clientèle

23. Localisation de la clientèle française (1938)
24. Localisation de la clientèle française (1954)

IV. L'œuvre sociale

La mutualité au Familistère

- 25. Le système de protection sociale
- 26. Résultats des caisses de protection sociale (ensemble du personnel salarié)
- 27. Résultats des caisses de protection sociale réservées aux Familistériens

L'assurance des pensions

- 28. Recettes de l'assurance des pensions
- 29. Composition du capital de l'assurance des pensions
- 30. Dépenses de l'assurance des pensions

Les dépenses sociales de l'Association

- 31. Montant global des dépenses sociales
- 32. Décomposition des dépenses sociales
- 33. Pondération des dépenses sociales

V. Guerres et occupations militaires

- 34. Situation de Guise pendant les deux Guerres mondiales

Première Guerre mondiale

- 35. Utilisation militaire des bâtiments
- 36. Destructons
- 37. La reconstruction
- 38. Le monument aux morts

Seconde Guerre mondiale

- 39. Comparaison des commandes françaises et allemandes (1941-1944)
- 40. Exemple de convocation d'ouvriers pour l'Allemagne
- 41. Affiche de René Rabaux invitant les ouvriers à participer à la Relève
- 42. Tracts retrouvés dans l'usine

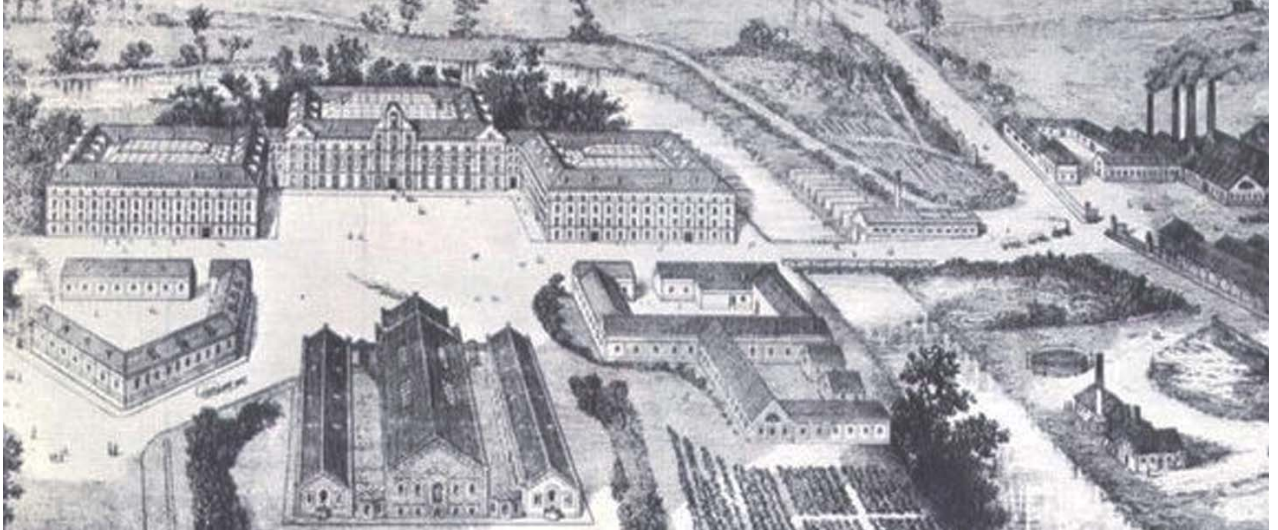
VI. Conflits sociaux

- 43. Chronologie des conflits sociaux (1880-1968)
- 44. Les motifs de mécontentement social : niveau de vie des salariés et des retraités
- 45. Rapport du comité d'études sur l'assurance des pensions (1911)
- 46. La grève de 1929
- 47. Lettre anonyme envoyée à la Préfecture de l'Aisne (1937)
- 48. Grèves de 1968 : tracts et motions

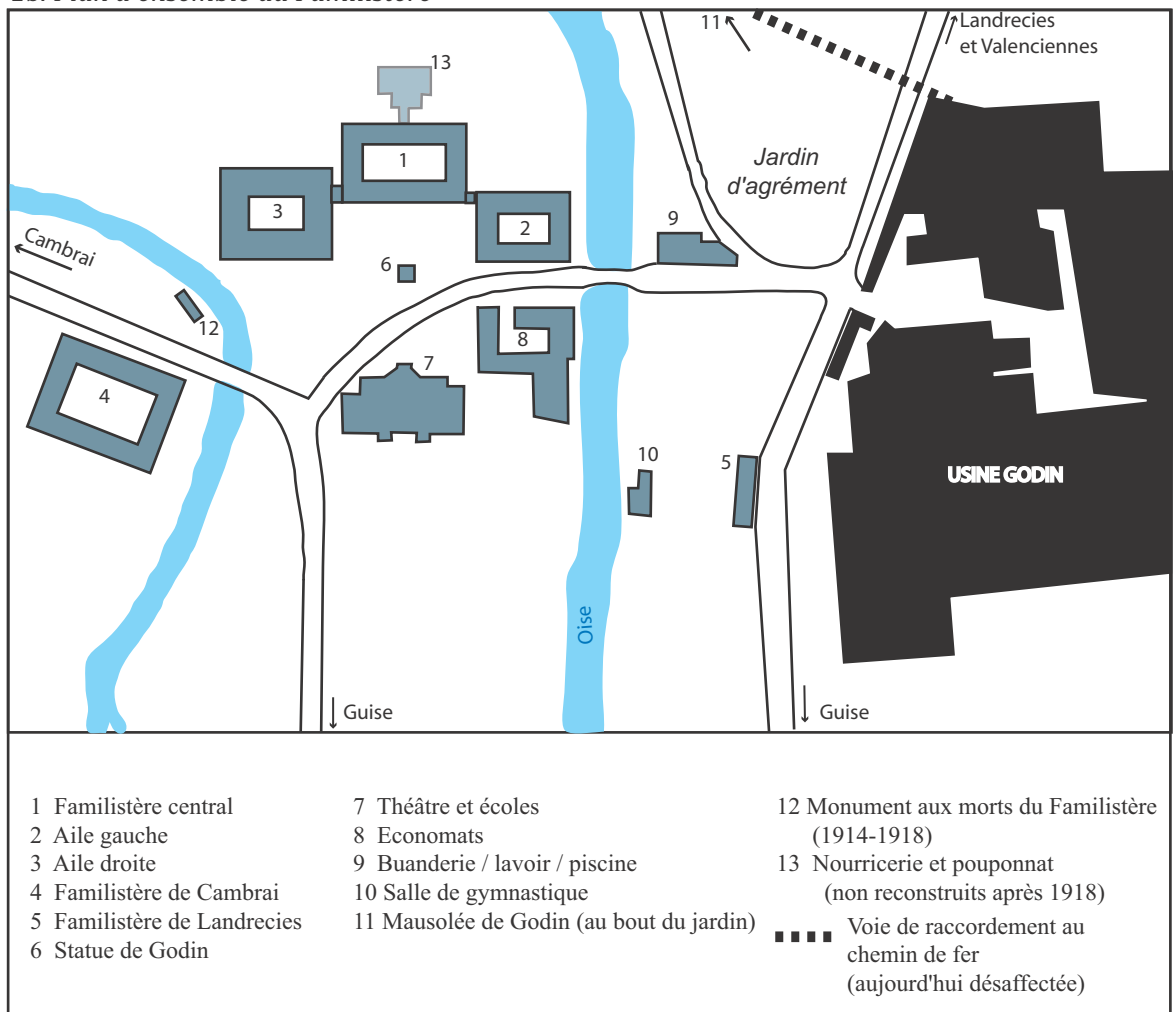
Cartes et plans

1. Le Familistère

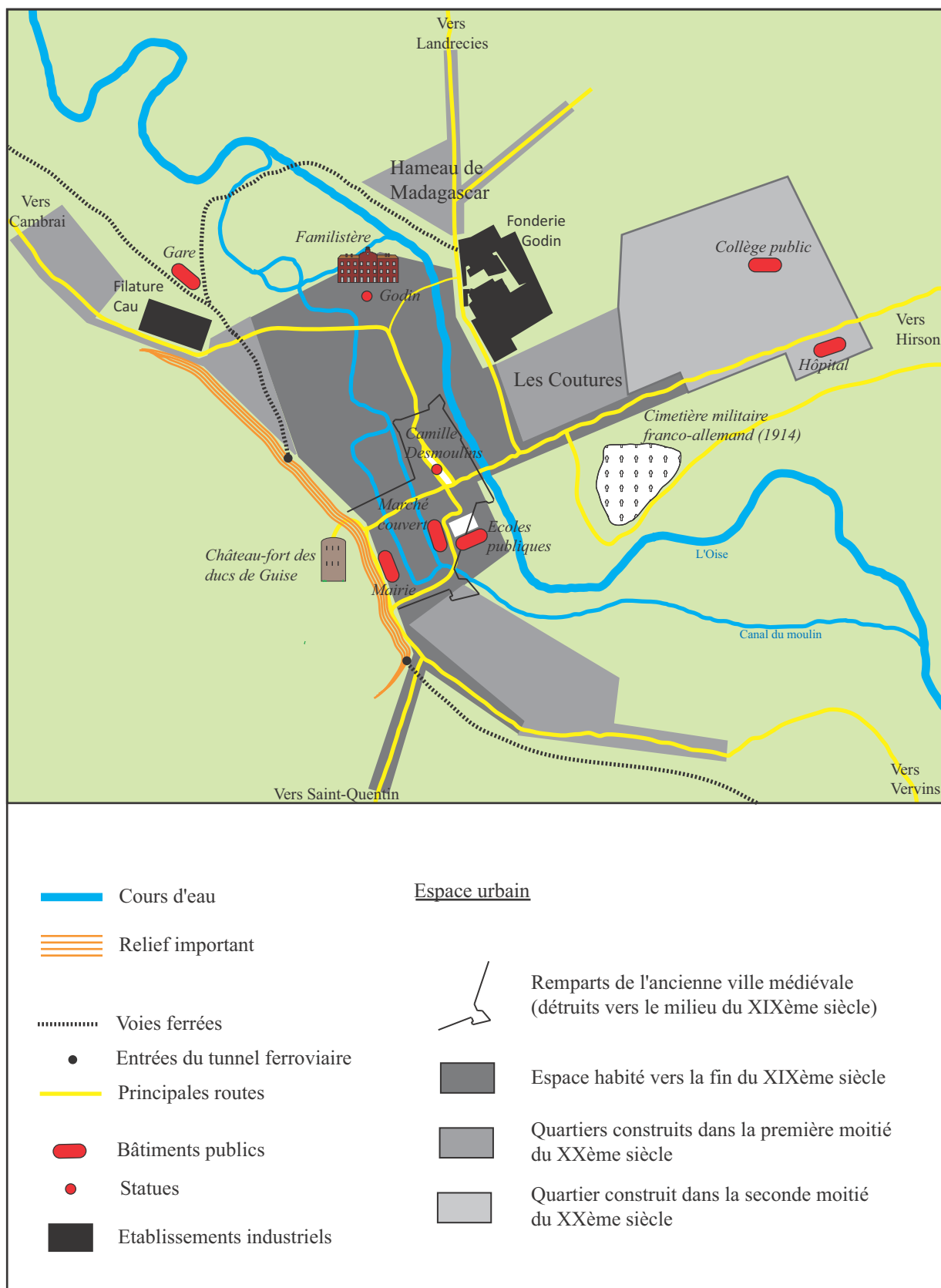
1a. Lithographie publiée par Godin (*Solutions sociales*, 1871)



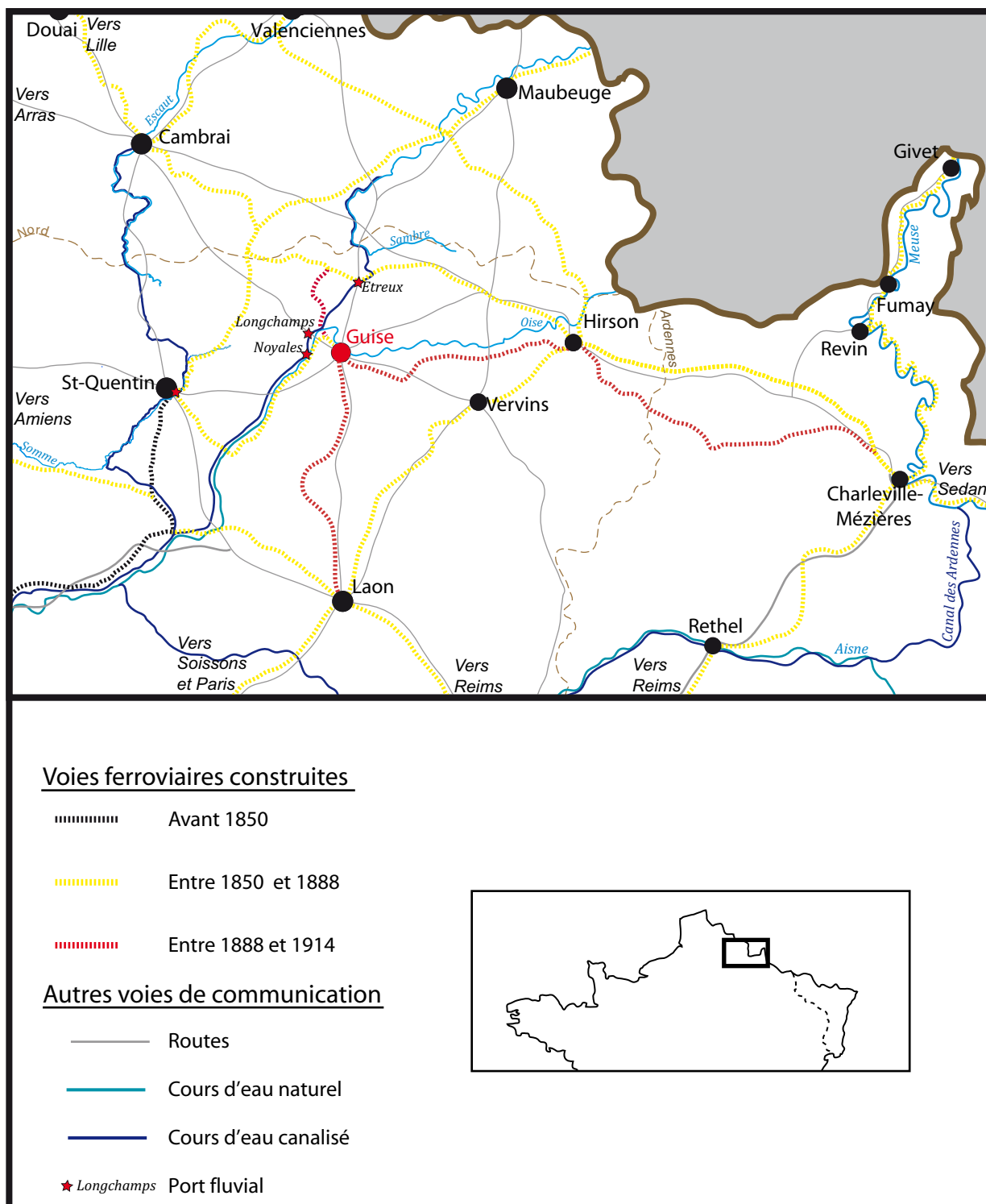
1b. Plan d'ensemble du Familistère



2. Plan de la ville de Guise (vers 1968)



3. Organisation régionale de l'espace proche de Guise



Godin et la Société du Familistère de Guise

Godin, défenseur d'une République démocratique et sociale

4. Profession de foi pour les élections législatives de 1848

« [...] La République est le seul gouvernement qui convient à la France, parce que seul il peut servir à l'expression et à la conciliation de tous les besoins et de tous les intérêts de la Nation : conditions sans lesquelles l'accord des pouvoirs et du peuple est impossible. 18 années de paix sous une monarchie constitutionnelle qui pouvait tout et n'a rien fait pour le bien du pays, et qui a été brisée en voulant restreindre nos libertés, en est (*sic*) la meilleure preuve.

Au nom de la République, la liberté plane sur le monde ; tous les peuples se tournent vers nous en signe de reconnaissance ; c'est le signal de fraternité et de paix entre nations que la République réalisera parmi les hommes. La France, qui a toujours pris l'initiative du progrès moral chez les peuples modernes, leur doit encore l'exemple de la constitution définitive des vrais principes de Liberté, d'Egalité et de Fraternité !

Commençant à les appliquer à l'égard des nationalités, elle ne fera pas de guerre injuste. Elle respectera la libre volonté des peuples. Elle accordera sa protection aux peuples opprimés luttant contre la tyrannie pour la liberté. La France républicaine sera le modèle des Républiques ; à elle, il appartient de résoudre le grand problème des destinées futures des sociétés ; la lutte et la concurrence existent dans tous les éléments sociaux, les intérêts sont partout en guerre constante : dans l'industrie, dans le commerce, dans l'agriculture, dans le travail. Sa mission sera donc de substituer à la lutte et à la concurrence l'accord et l'émulation et d'identifier l'intérêt individuel avec l'intérêt général. [...]

1792 et 1830 ont assuré à la fortune les droits de la propriété, qui seront garantis. 1848 a pris pour tâche d'assurer à la pauvreté les droits du travail qui ont été oubliés. C'est dans cette grande et belle œuvre que la France donnera satisfaction aux droits si longtemps méconnus de 25 millions de ses enfants. Le travail organisé donnera à l'agriculture des éléments puissants de richesse, en appelant dans cette industrie si nécessaire à l'activité nationale, qui gêne aujourd'hui l'industrie manufacturière. Le travail organisé préviendra le chômage ; il n'y aura plus jamais trop de travailleurs ; le travail crée la richesse, la richesse deviendra donc plus générale. Le travail organisé sera la consécration du premier des droits du citoyen et du plus grand des devoirs de la société envers lui, la garantie pour tous des moyens d'existence. Le travail assuré, équitablement distribué, préservera le travailleur des inquiétudes et des douleurs qui l'assiègent au sein de sa famille : certain de son lendemain, il pourra croire à son indépendance, à sa liberté.

Les droits de la femme ne seront pas oubliés. Autant le passé l'a méconnue, autant l'avenir doit lui réserver d'indépendance et de dignité.

L'éducation intellectuelle et professionnelle à tous les enfants du peuple, suivant leur vocation, élèvera tous les citoyens au sentiment de leur dignité et à la connaissance de leurs droits : l'égalité des droits sera une vérité.

À la vieillesse, aux infirmes, à tous les faibles, la République accordera les soins et les égards dus à la dignité humaine. La mendicité sera éteinte, la misère anéantie.

Les révolutions ont toujours pour cause l'oppression des peuples, le mépris des principes de justice et d'équité sociale ; le remède aux souffrances du peuple apportera la paix, la concorde pour toujours dans le monde. Les principes d'équité, de vérité et de justice du gouvernement républicain fermeront la porte aux révolutions ; car alors la satisfaction générale de tous les enfants de la patrie sonnera l'heure de la Fraternité.

VIVE LA REPUBLIQUE.

GODIN (de Guise) »

Source : CNAM, FG 13 (2a).

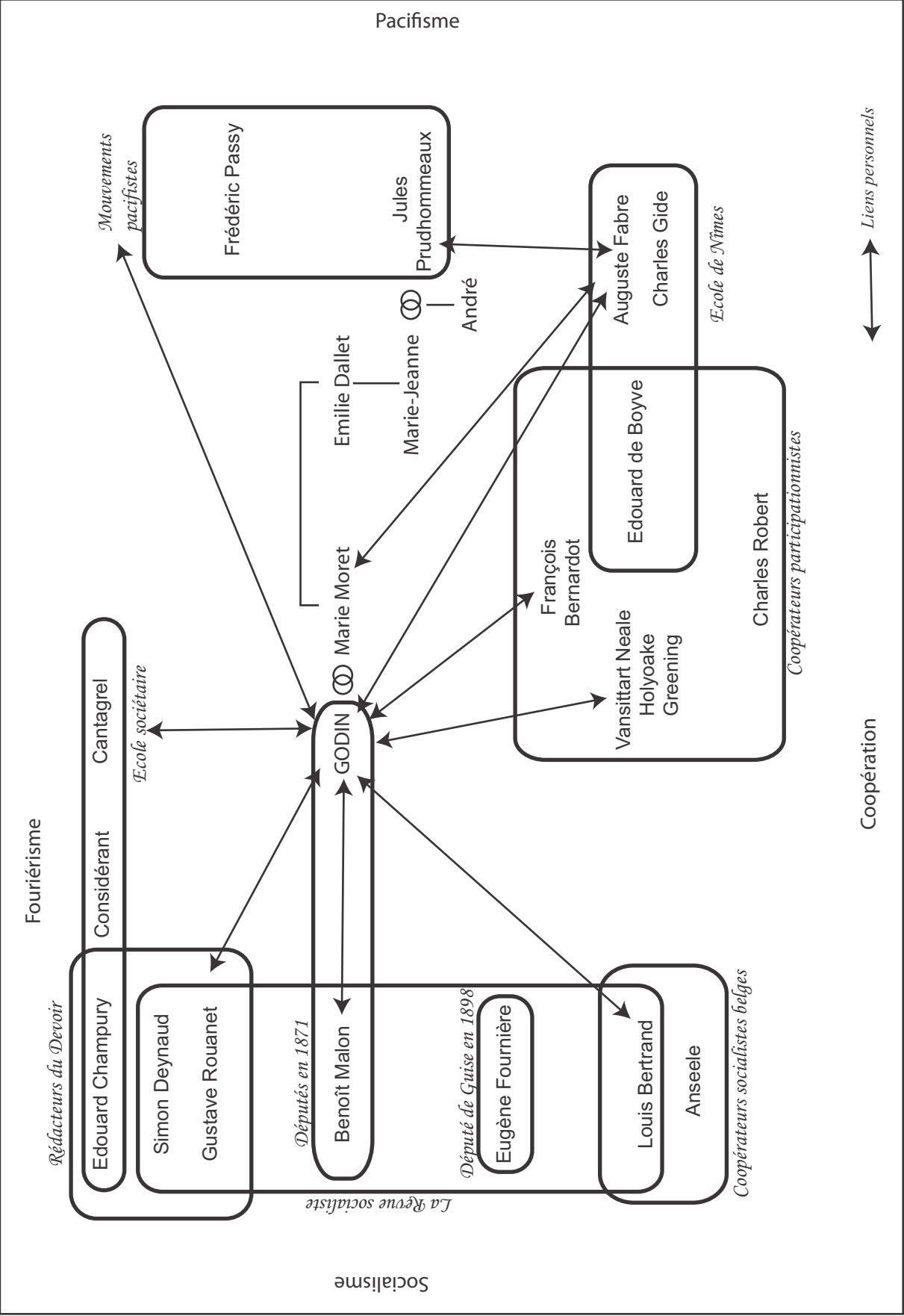
5. Programme de réformes sociales (1885)

PROGRAMME SOMMAIRE
DES
RÉFORMES SOCIALES ET POLITIQUES
Produites et défendues par. « *Le Devoir* »

1. — Placer le bien de la vie humaine au-dessus de toutes choses, dans les institutions, dans les lois et dans la protection sociale. 2. — Faire des garanties de la vie humaine et de la liberté, la base de la constitution nationale. 3. — Réforme du régime parlementaire par le concours éclairant l'élection et par la liberté de tous les moyens d'investigation sur la valeur des candidats. 4. — Organisation du suffrage universel par l'unité de collège national pour l'élection des députés; chaque électeur votant, par bulletin de liste, pour autant de députés qu'il y a de ministères. Dépouillement dans chaque commune, recensement général à Paris. Ce système établit : La liberté de l'électeur dans le choix des députés avec la presque certitude de donner un vote utile; L'égalité du suffrage pour tous les citoyens; La possibilité pour les minorités de se faire représenter; La représentation par les supériorités. 5. — Renouvellement annuel de moitié de la Chambre des députés et de tous les corps élus. La volonté du peuple souverain toujours mise en évidence. 6. — Rétribution de toutes les fonctions publiques dévolues par le suffrage universel. 7. — Égalité civile et politique de l'homme et de la femme. 8. — Le mariage, lien d'affection. Faculté du divorce. 9. — Éducation et instruction primaire, gratuites et obligatoires pour tous les enfants. Les examens et concours généralisés avec élection des élèves par leurs pairs dans toutes les écoles. Diplôme constatant la série des mérites intellectuels et moraux de chaque élève. 10. — Écoles spéciales, nationales, correspondantes aux grandes divisions des connaissances et de l'activité humaines, gratuitement accessibles à	tous les élèves qui en seront reconnus dignes par les concours, les examens et les élections. 11. — Suppression du budget des cultes. Séparation de l'Église et de l'État. 12. — Réforme des impôts et suppression des impôts indirects. 13. — Plus d'impôt du vivant des personnes. Les ressources publiques constituées par le droit d'héritage national dans la fortune des citoyens après la mort, et par les revenus que l'État retirera des biens passés entre ses mains. 14. — Hérité progressive de l'État suivant l'importance des successions en ligne directe, des cessions volontaires et par testaments. Droit d'hérité complète de l'État en ligne collatérale à moins de testaments. Les grandes fortunes faisant ainsi, dans une juste mesure, retour à la société qui a aidé à les produire. 15. — Remboursement des dettes publiques avec les ressources de l'hérité. 16. — Organisation nationale des garanties et de l'assurance mutuelles contre la misère. 17. — Suppression des emprunts d'État. 18. — Lois protectrices du travail, et de la participation des travailleurs aux bénéfices de la production. 19. — Liberté d'association. 20. — Réforme des habitations insalubres dans les villes et villages. Amélioration dans l'architecture des villages et des logements du peuple par la construction d'habitations unitaires ou palais sociaux. 21. — Libre échange entre les nations. 22. — Abolition de la guerre offensive. 23. — Arbitrage international jugeant tous les différends entre nations. 24. — Désarmement européen. 25. — Les nations maîtresses de leur sort et de leur propre territoire.

Source : « Associations ouvrières », *Études sociales*, n°5, sd. [1885].

6. Réseaux personnels de Godin



7. Photographies du Familistère

7a. Cour intérieure d'un pavillon du Familistère

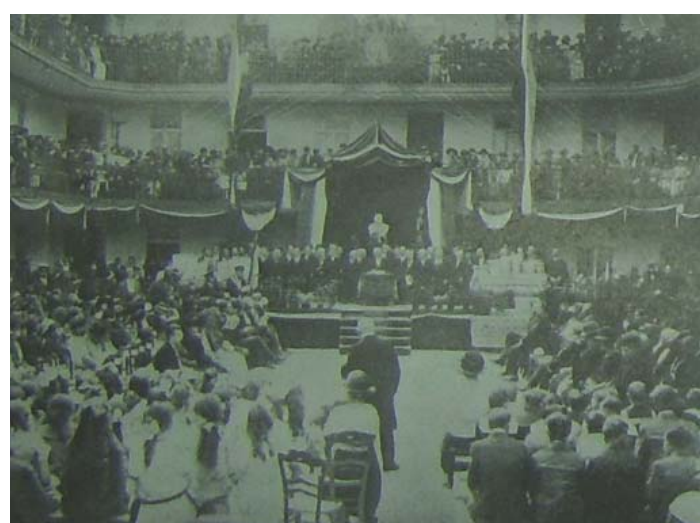


7b. Sortie du personnel de l'usine (avant 1914)



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

7c. Une Fête de l'enfance à Guise



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

7d. Enfants en récréation devant les écoles



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

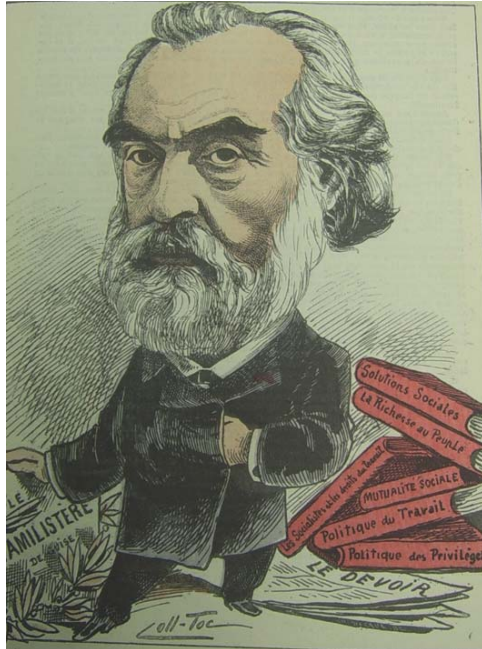
7e. Statue et mausolée de Godin



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

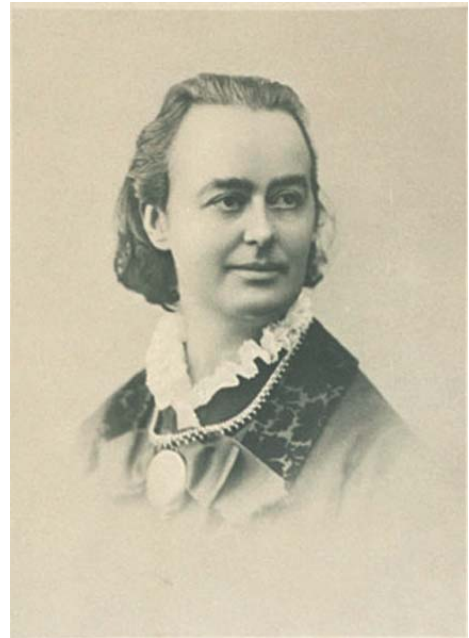
8. Les gérants de la Société du Familistère (1880-1968)

8a. Jean-Baptiste André Godin (1880-1888)



Caricature publiée en couverture d'une brochure de la collection "Les hommes d'aujourd'hui" (vers 1890)

8b. Marie Moret, épouse Godin (1888)



Photographie anonyme (vers 1886), coll. du Familistère de Guise.

8c. François Dequenne (cinquième en partant de la gauche) et le conseil de gérance (1888-1897)



Photographie anonyme (1893), coll. du Familistère de Guise.

8d. Louis Victor Colin (1897-1932)



Photographie anonyme (vers 1900), coll. du Familistère de Guise



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

8e. René Rabaux (1933-1954)



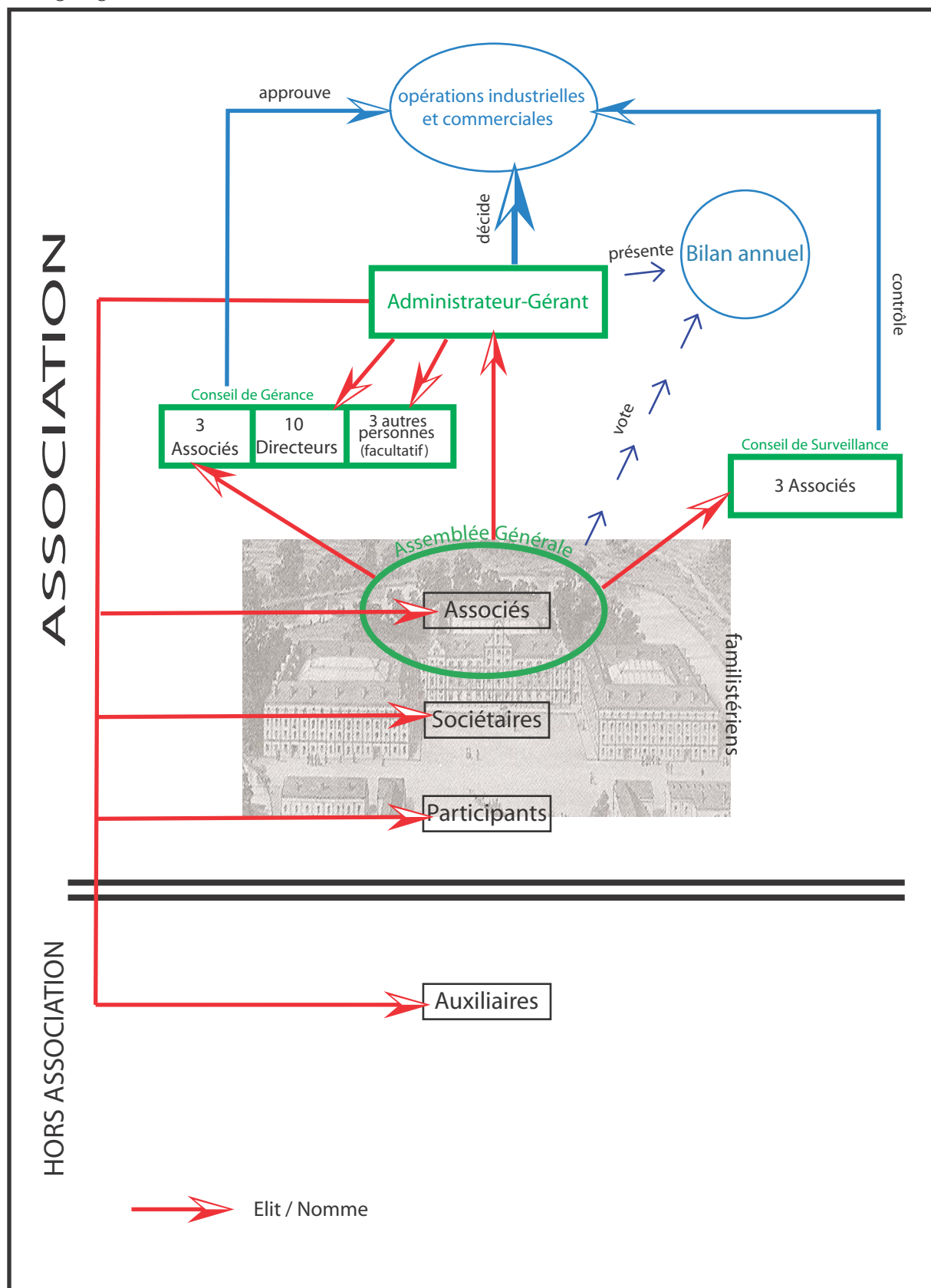
Photographie P. Ledoux, Fête de l'Enfance de septembre 1950, coll. du Familistère de Guise

8f. Raymond Anstell (1955-1968)

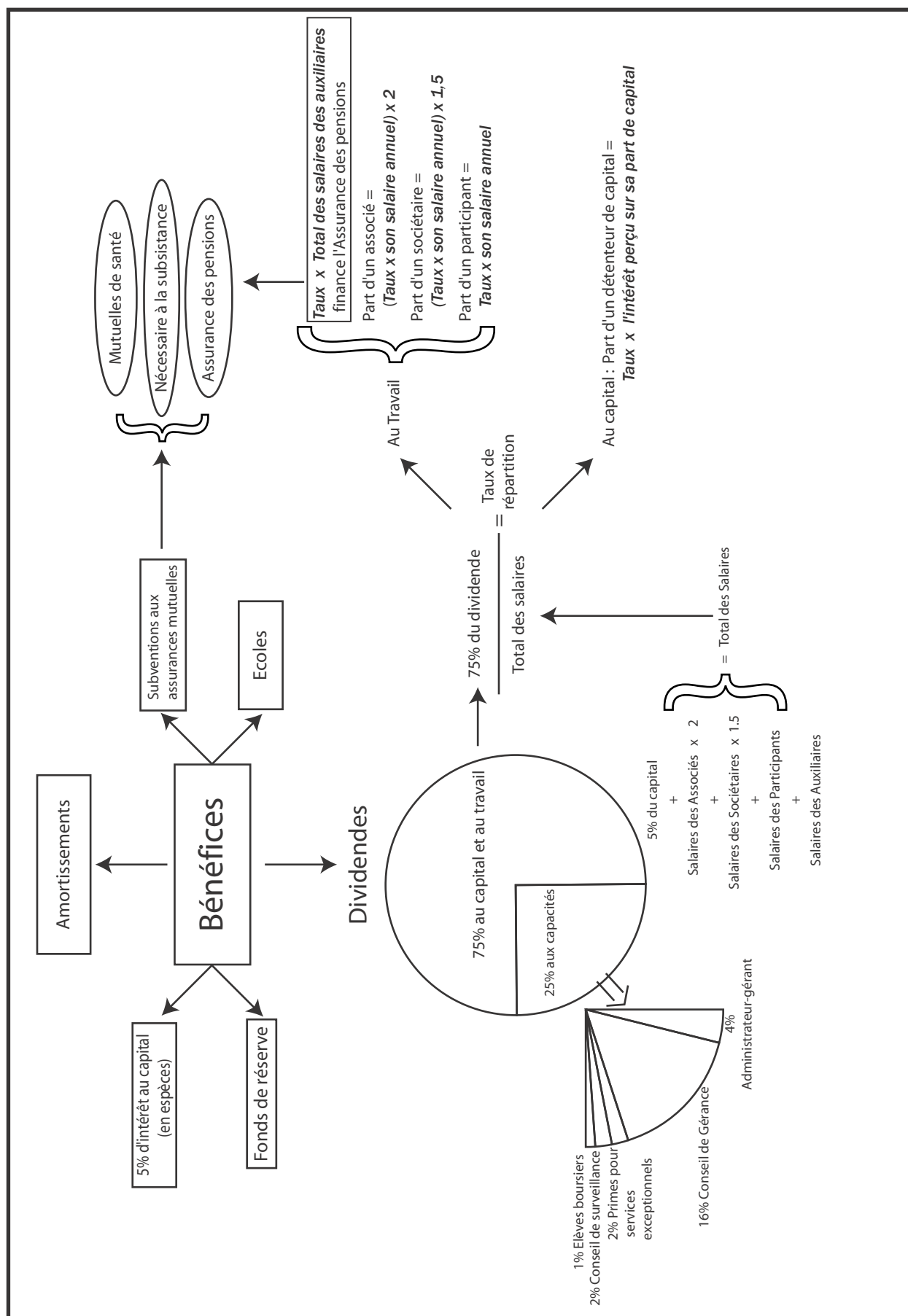


Photographie Roger Foret, Remise de médaille lors de la Fête du travail (vers 1960), coll. du Familistère de Guise

9. Organigramme de la Société du Familistère de Guise



10. Système de répartition des bénéfices de la Société



11. Personnel de l'Association du Familistère

11a. Engagement des membres de l'Association

Moi, ... (employé ou ouvrier) dans les établissements de la Société du Familistère de Guise, Ancienne Maison Godin, Association coopérative du Capital et du Travail, sous la raison sociale et C^{ie},

Après avoir fait une lecture complète et attentive des statuts et règlements qui y sont annexés, je reconnais que le but de cette association est de réaliser le plus de bien possible au profit de ceux qui concourent à l'œuvre commune et que, conçue dans un esprit de solidarité et de justice, elle a pour objet de réaliser la paix parmi les hommes, et que chaque membre de cette association doit agir suivant les principes d'équité qui ont présidé à sa fondation et s'abstenir de toute action de nature à y porter le trouble ou la discorde. Je reconnais enfin que, admis dans cette association et appelé à y jouir des avantages pécuniaires et moraux qu'elle confère à ses membres, il est juste que, par réciprocité, je travaille de tout mon pouvoir à sa prospérité.

Pour ces raisons, je prends l'engagement d'honneur :

de faire au profit de l'association un travail consciencieux et régulier, de veiller attentivement à ses intérêts et de consacrer mes facultés à la recherche de moyens propres à lui éviter des pertes et à lui faire réaliser des économies ;

de me rendre utile à toutes les personnes attachées à l'Association et de m'efforcer d'entretenir avec elles des rapports bienveillants et obligeants ;

de faire tous mes efforts pour faciliter la bonne éducation et l'instruction complète de l'enfance ;

de contribuer à rendre le séjour de l'habitation sociétaire agréable à tous ;

enfin de souscrire aux statuts, aux règlements et à toutes les décisions prises par l'Association et, au cas où je jugerais de ne pas m'y conformer, de me retirer sans conflit ni procès.

En foi de quoi j'appose ici ma signature.

11b. Engagement supplémentaire demandé aux nouveaux Familistériens (1957)

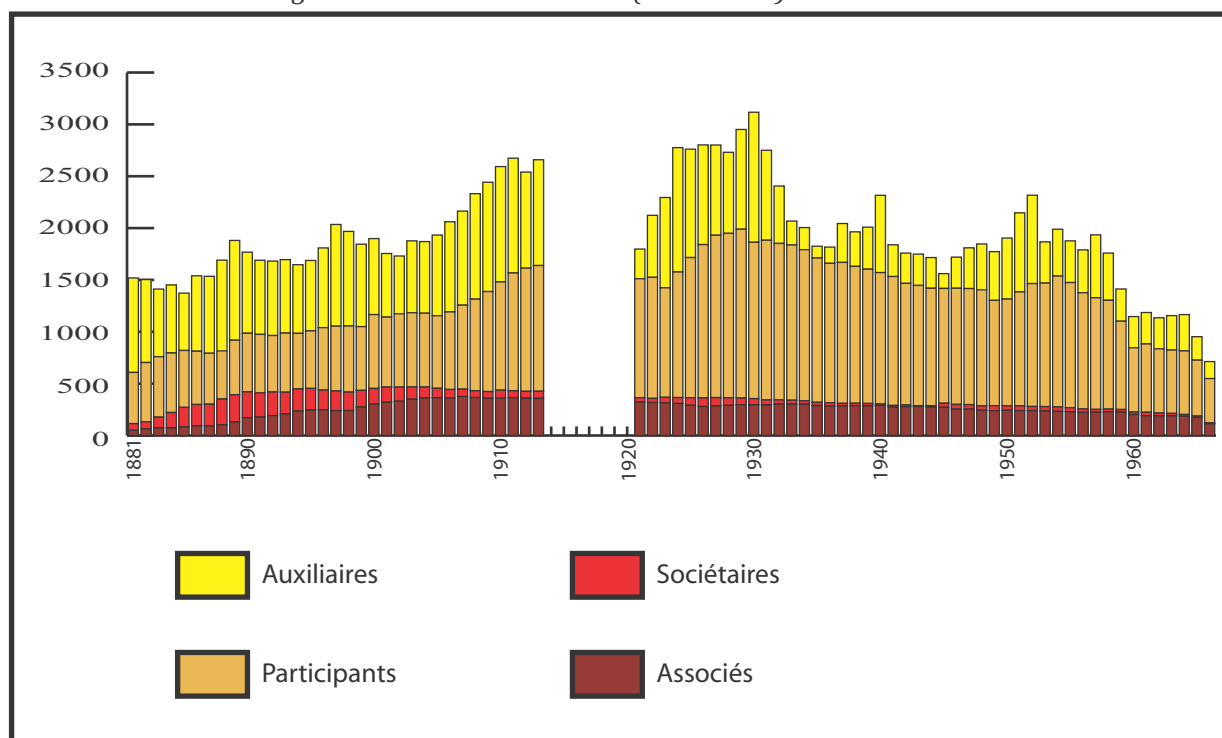
Je soussigné..... (profession) dans les établissements de la Société du Familistère de Guise, Ancienne Maison Godin, Association coopérative du Capital et du Travail, sous la raison sociale Anstell et C^{ie}, reconnais qu'en m'admettant sur ma demande à la qualité d'habitant du Familistère, l'Administrateur-Gérant et le Conseil de Gérance de ladite Société m'ont honoré de leur confiance que je dois m'attacher à continuer de mériter et que, appelé à jouir des avantages matériels et moraux que confère cette qualité, il est juste que par réciprocité je m'engage à respecter et à faire respecter par ma famille les règles établies dans le but de rendre le séjour de l'habitation unitaire agréable à tous.

Pour ces raisons, je prends aujourd'hui, en toute liberté, l'engagement d'honneur d'observer les prescriptions énoncées dans la brochure « Règles, conseils et mesures d'ordre domestique à l'usage des habitants du Familistère » qui m'a été remise le et, au cas où je jugerais ne pas pouvoir m'y conformer, de me retirer purement et simplement sans formuler la moindre revendication contentieuse.

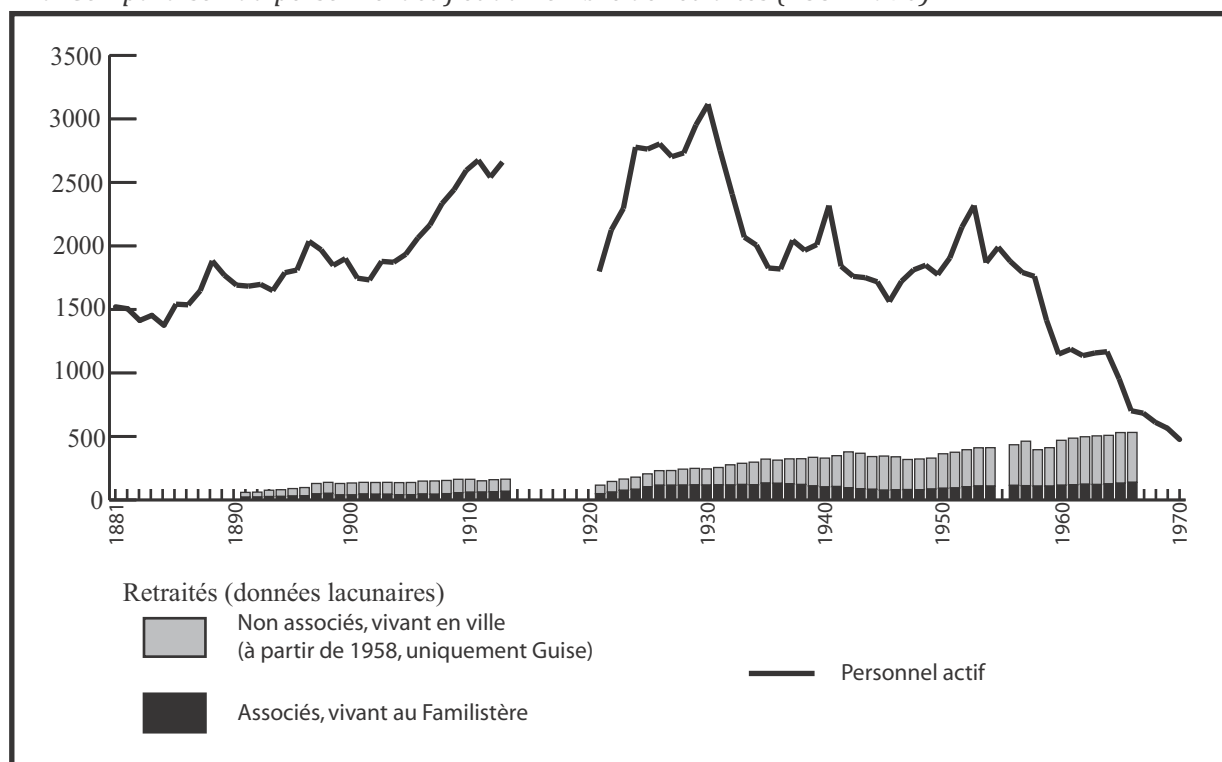
De même, le Conseil de gérance conditionnant mon admission à la qualité d'habitant du Familistère et aux autres titres qui peuvent s'y attacher par la suite, à une occupation effective des locaux de l'Association, je m'engage également, pendant toute la durée de mon activité de travailleur, à habiter le Palais Social et, dans le cas où, pour quelque cause que ce soit, je déciderais de le quitter, je déclare dès à présent faire ipso-facto abandon des qualités d'habitant du Familistère et d'associé ou sociétaire, et renoncer aux droits et avantages attachés à ces titres et qualités pour ne conserver que ceux réservés aux membres participants de l'Association dans le partage des bénéfices sociaux.

Fait à Guise et de bonne foi, ...

11c. Evolution des catégories sociales de la Société (1881-1966)

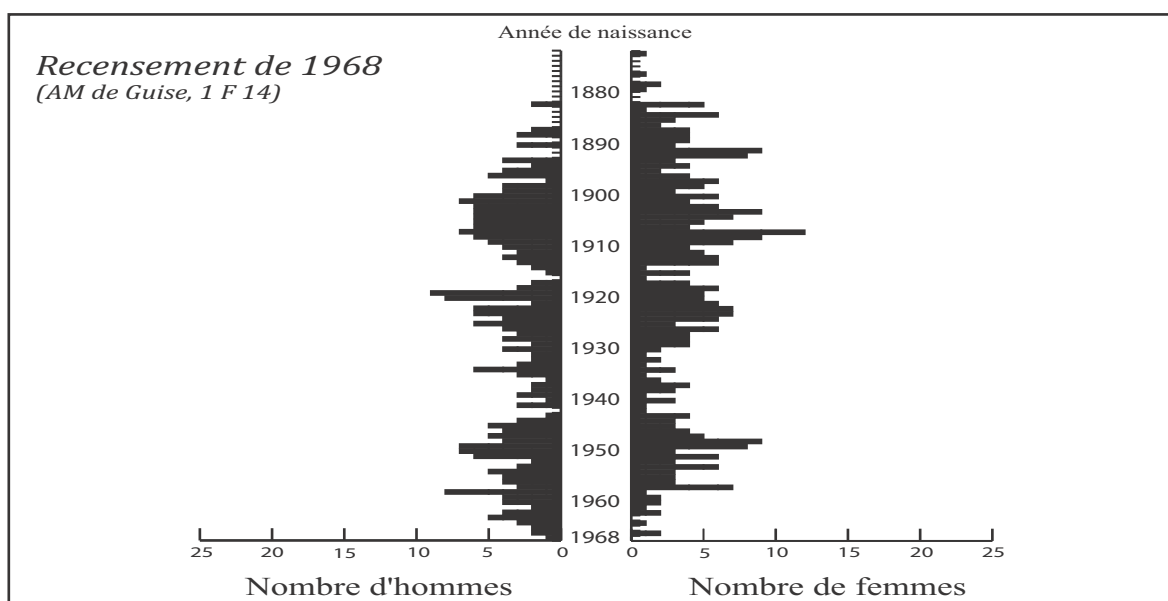
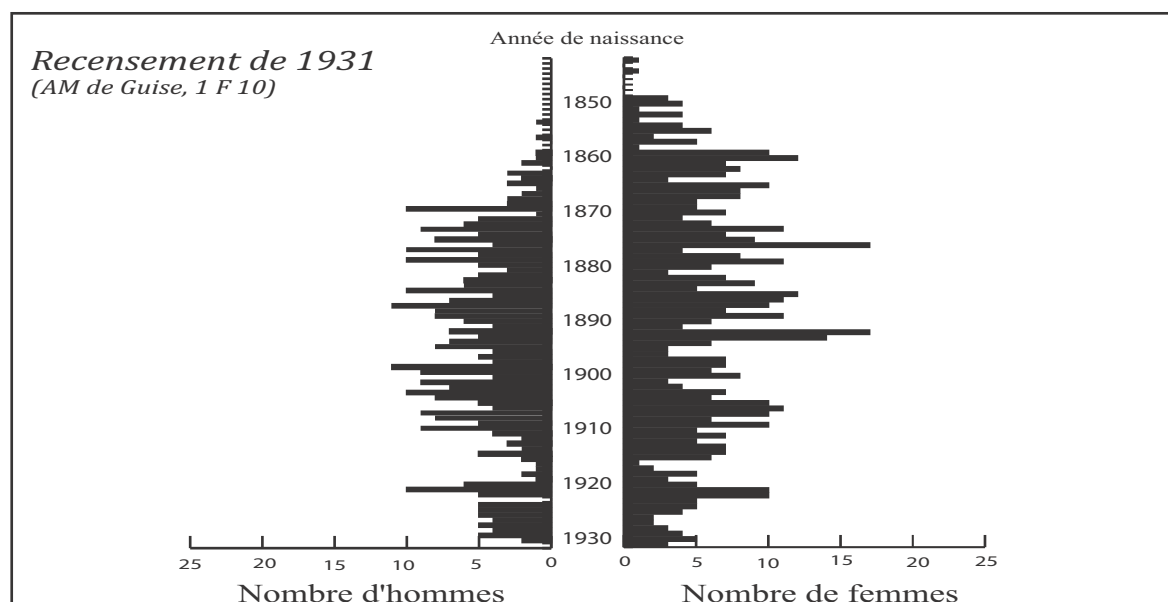
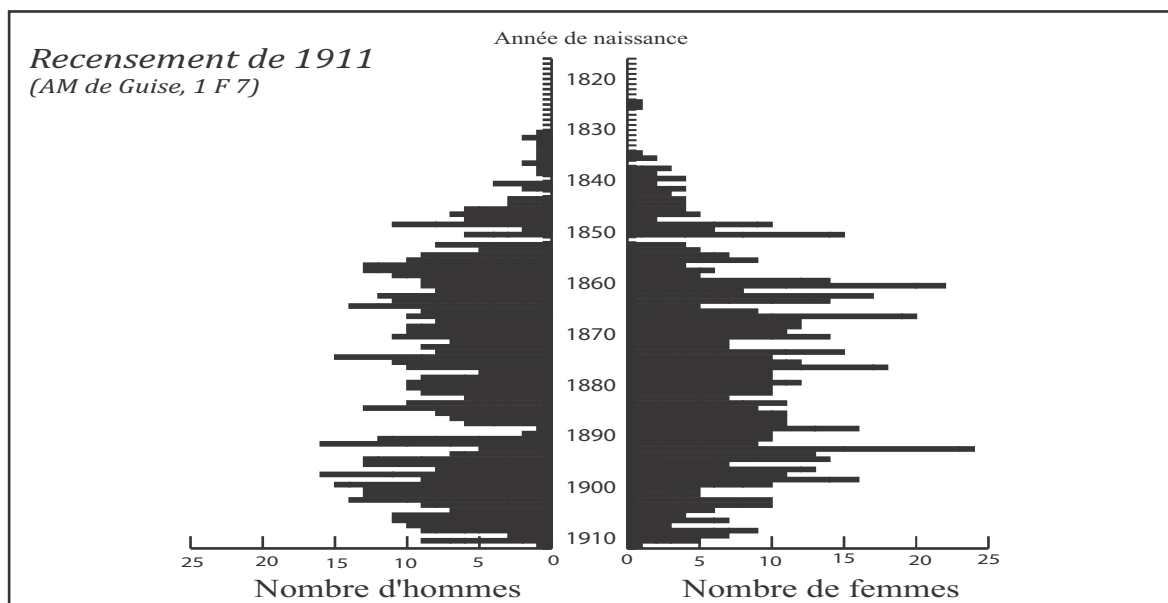


11d. Comparaison du personnel actif et du nombre de retraités (1881-1970)



Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés, complétés par les données fournies par Guy Delabre et Jean-Marie Gauthier, *La Régénération de l'utopie socialiste*, op. cit.

12. La population familistérienne : pyramides des âges



L'entreprise

La production

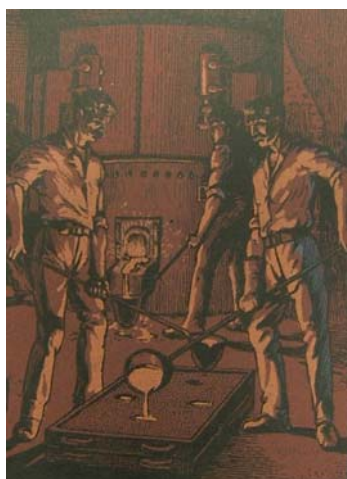
13. Les étapes de la fabrication

13a. Vue générale des usines

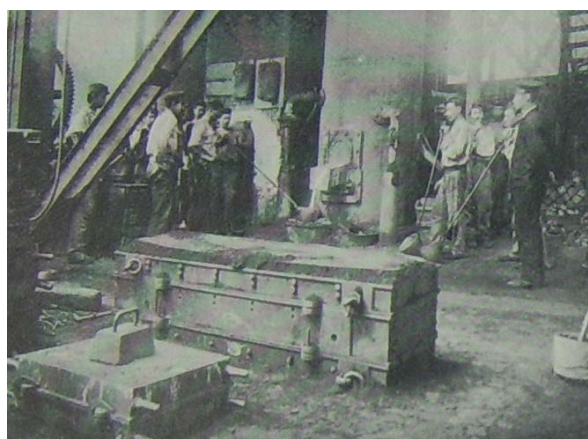


Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

13b. Cubilots et coulée de la fonte



Catalogue couleur, 1913



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

13c. Moulage

Batteries de moulage mécanique (avant 1914)



Le Monde illustré, janvier 1922.

Moulage à la main (1937)



Catalogue couleur, 1937.

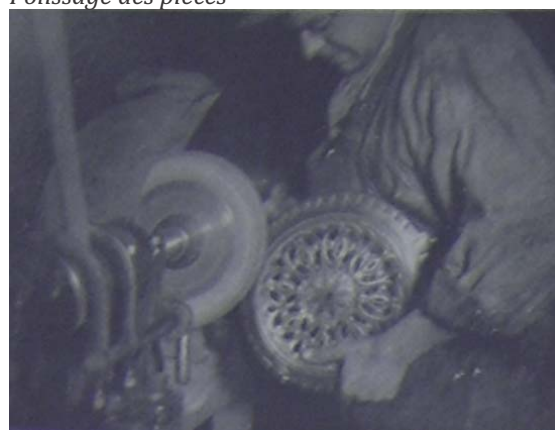
13d. Nettoyage des pièces

Atelier de râperie



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

Polissage des pièces



Catalogue couleur, 1937.

13e. Emaillerie



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

13f. Décoration (seul atelier féminin)



Le Monde illustré, janvier 1922.

13g. Montage-ajustage



Notice sur la Société du Familistère, 1900.



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

13h. Expédition



Notice sur l'ancienne maison Godin, 1913.

14. Table des matières du catalogue complet de 1914

Cuisinières en fonte et tôle	
Poêles	
Cheminées simples	
Cheminées et foyers de luxe	
Chauffage divers	Corbeilles à houille, braseros, foyers économiques à feu ouvert, à feu continu et « Diable », foyers hygiéniques à feu continu et visible, entourage en tôle avec appliques, accessoires pour foyers hygiéniques.
Calorifères	Calorifères à feu intermittent et à feu continu, calorifères hygiéniques et à combustion complète
Buanderie	Cuves et réservoirs, buanderies portatives, chaudières en tôle pour buanderie, chaudières de buanderie fixes, torréfacteurs, fourneaux de lessiveuses, repasseuses et fers à repasser
Ustensiles de cuisine, poterie et accessoires de chauffage	
Gaz	Foyers, cheminées et radiateurs à gaz
Pétrole et alcool	Calorifères au pétrole, réchauds, radiateurs, calorifères et chauffeuses à l'alcool.
Pompes et accessoires	
Articles de propreté	Baignoires, chauffe-bains, appareils à douches, accessoires de bains, bains de sièges, bains de pieds, lavabos-fontaines.
Articles de bâtiments	Lavabos, postes d'eau, lavabos-toilettes, lavabos scolaires, lavabos-toilettes avec armoire, lavabos ornés, lavabos-toilettes genre anglais, lavabos-toilettes de milieu, accessoires de lavabos, éviers à dossier, siphons, faïtières, puisards, appareils inodores à chasse d'eau, appareils inodores divers, cuvettes pour appareils inodores, plaques et sièges à la turque, pots de sièges, coffres obturateurs, tuyaux de descente, cuvette à eaux ménagères, réservoirs d'eau, réservoirs à chasse automatiques, urinoirs, caniveaux, consoles, supports d'étagères, grilles gratte-pieds, bouches de chaleur, ventouses, grilles, châssis et tampons.
Articles d'écurie	Porte-mangeoires, mangeoires, porte-harnais, porte-selles, porte-bridés, porte-sellettes, porte-colliers, porte-timons, porte-fouets, crochets de sellerie, écussons, auges à porcs, auges de basse-cour, auges à chiens
Articles de jardin	Jardinières, porte-bouquets, vases et socles pour jardins, cache-pots, bordure et arceaux, bancs, etc.
Articles divers	Porte-manteaux, porte-parapluie, porte-chapeaux, gratte-pieds brosse, crachoirs, presse à copier, encriers, bougeoirs, porte-plats, réchauds de table, vide-poches, porte-savon, porte-allumettes, cadre pour photographies
Boutons et béquilles	Boules de rampes, coulisseaux de sonnettes, poignées coquilles pour tiroirs, poignées de portes, plaques de propreté, boîtes aux lettres
Chauffage central	Radiateurs lisses, radiateurs ornés, radiateurs à ailettes, accessoires divers
Chauffage et cuisine à l'électricité	Rhéostats divers, grilles de résistance en fonte, fontes diverses pour l'industrie électrique
Plaques indicatives	Plaques pour rues, numéros de maisons, plaques pour chalets, villas, enseignes, appartements, magasins, bureaux, caves, voitures, écuries, tombes, monuments funéraires, chapelles, poteaux électriques, poteaux indicateurs de routes, etc., etc.

15. Caractéristiques des principaux appareils de cuisine et de chauffage

La cuisinière :



Les cuisinières servent uniquement à la cuisson des aliments. De forme rectangulaire, elles sont conçues pour être placées contre un mur. L'évacuation de l'air chaud et de la fumée se fait par un tuyau placé sur le dessus ou vers l'arrière.

Le poêle :



Le poêle peut ressembler à une cuisinière : la différence est qu'il sert à la fois à la cuisine et au chauffage, et que sa forme le destine plus à se trouver au milieu de la pièce, ou du moins à permettre de circuler autour. L'exemple de gauche comporte une « chaudière », c'est-à-dire une réserve d'eau chaude à laquelle on accède par un robinet.

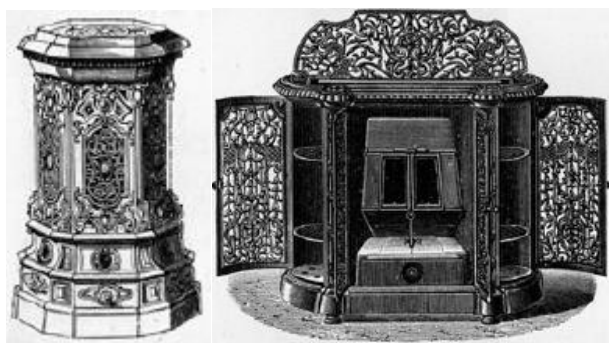
La cheminée :



Souvent plus hautes que larges, les cheminées servent uniquement au chauffage, même s'il est possible parfois de s'en servir comme d'un four ouvert, comme une cheminée classique. Le foyer est ouvert.

L'exemple de droite est classé dans les appareils « de luxe », destinés aux appartements urbains.

Le calorifère :



Les calorifères fonctionnent sur le même principe que les cheminées, à la différence que le foyer est fermé par une plaque ou une grille. Ils correspondent à ce qu'on appelle le plus souvent et par erreur « poêle ».

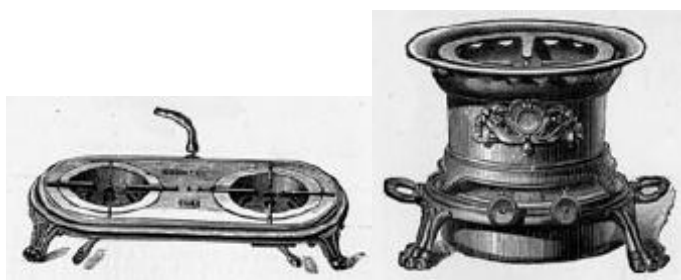
L'exemple de droite est lui aussi un appareil « de luxe » : appelé calorifère-buffet, il comporte des espaces de rangement très décorés qui font office de chauffe-plats.

Le foyer économique :



Les foyers économiques sont destinés à être placés dans l'âtre de la cheminée de la maison afin d'en améliorer les capacités de chauffage. Ils peuvent être ouverts, ou fermés.

Le réchaud :



Les réchauds apparaissent dans le catalogue de 1887 : celui de gauche fonctionne au gaz, celui de droite au pétrole. Ils servent uniquement à la cuisson des aliments, et ne disposent pas de four.

16. Extraits de catalogues

16a. Album couleur de 1913



16b. Album couleur de 1937



16c. Dépliant distribué aux revendeurs (années 1950)



CHAUFFETTE

Châuffette mixte Godin bois et charbon, feu continu. N° 245. Hauteur 0 m. 54, chauffage 60 mètres cubes.

N° 645. Même modèle. Présentation luxe. Garnitures chromées.



CHAUFFETTE

Poêle à bois Godin "Châuffette" feu continu. Hauteur 0 m 52 chauffage 75 à 100 mètres cubes.



Cheminée Godin Bruxelles feu visible et continu, double enveloppe tige fonte pour grain ou bois d'anthracite. N° 486. Hauteur 0 m 74, Chauffage 175 m3.



Cheminée Godin Bruxelles feu visible et continu double enveloppe récupérateur de chaleur, foyer fonte pour grain ou bois d'anthracite. N° 601. Hauteur 0 m 70, Chauffage 175 m3.



Cheminée Godin feu continu, pour coke, boulet, anthracite et bois N° 159. Hauteur 0 m 56 chauffage 60 mètres cubes.



Cheminée Godin feu continu, pour coke, boulet, anthracite et bois N° 175. Hauteur 0 m 60 Chauffage 80 m3



Calorifère Godin feu continu bois et charbon

N°	2121	2122	124
Haut.	0 m 77	0 m 82	1 m 02
Châuf.	80	125	275
M²	125	150	275



Calorifère Godin type Ateliers feu continu N° 193 — 194

	1 m 05	1 m 13
Hauteur	...	...
Chauffage	1000 m3	1500 m3



Calorifère Godin feu intermittent bois et charbon. N° C. T. Hauteur 0 m 68. Diamètre 0 m 31

N'ATTENDEZ PAS L'HIVER POUR NOUS ENVOYER VOTRE POÊLE GODIN A RÉPARER

16d. Productions éphémères: réfrigérateurs et machines à laver (années 1950)



GODIN
S. KRISTILL et S.
B. KRISTILL
17, rue de la République

Qualité

**RÉFRIGÉRATEUR
A COMPRESSION
1701**

Appareil de luxe.
Corrosiste acier émaillé blanc inaltérable.
Cuve émail vitrifié vert pastel.
Contre-porte condensation.

CARACTÉRISTIQUES

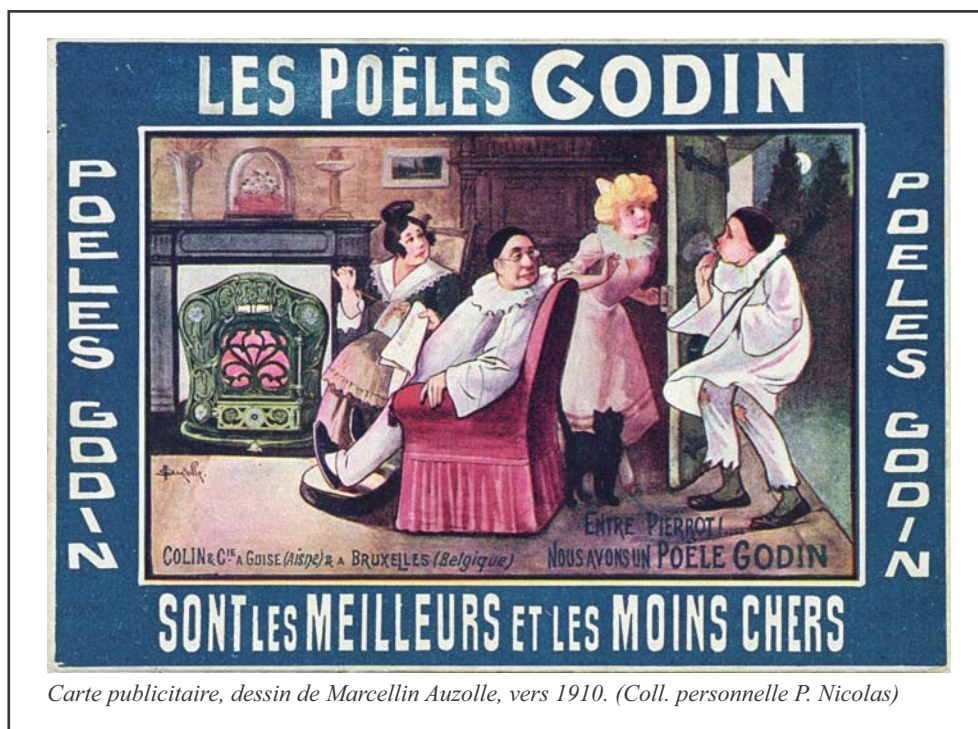
	Hauteur	en m
Dimensions extérieures :	Largeur	620
	Profondeur	600
Dimensions intérieures :	Largeur	540
	Profondeur	570
Volume réfrigéré	litres	170
Puissance du moteur	cv	1.10
Poids approx. d'expédition	kg	145



Collections du Familistère de Guise.

17. Affiches publicitaires

17a. Avant 1914



Carte publicitaire, dessin de Marcellin Auzolle, vers 1910. (Coll. personnelle P. Nicolas)

17b. Années 1920

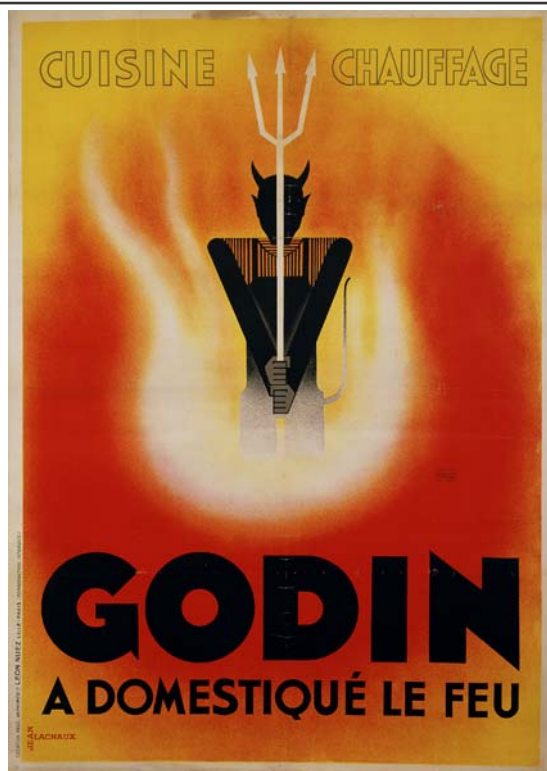


Affiche publicitaire, dessin de Marcellin Auzolle, vers 1925. (Coll. du Familistère de Guise)



Carte publicitaire, 1927. (Coll. personnelle P. Nicolas)

17c. Années 1930



Affiche publicitaire, dessin de Jean Lachaux, 1933.
(Coll. du Familistère de Guise)



Affichette publicitaire, dessin de Lucien-Achille Mauzan, vers 1939. (Coll. personnelle P. Nicolas)

17d. Années 1950



Insertion publicitaire, vers 1950. (Coll. personnelle P. Nicolas)

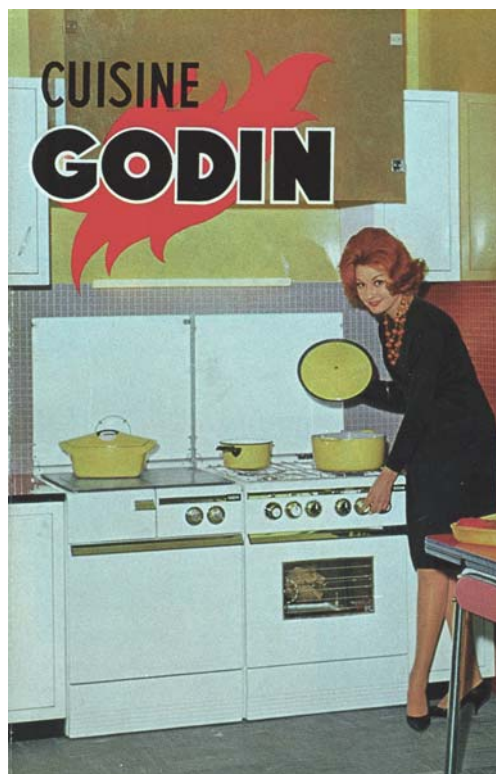


Affiche publicitaire, dessin de Georges Nicolitch, 1956.
(Coll. du Familistère de Guise)

17e. Années 1960

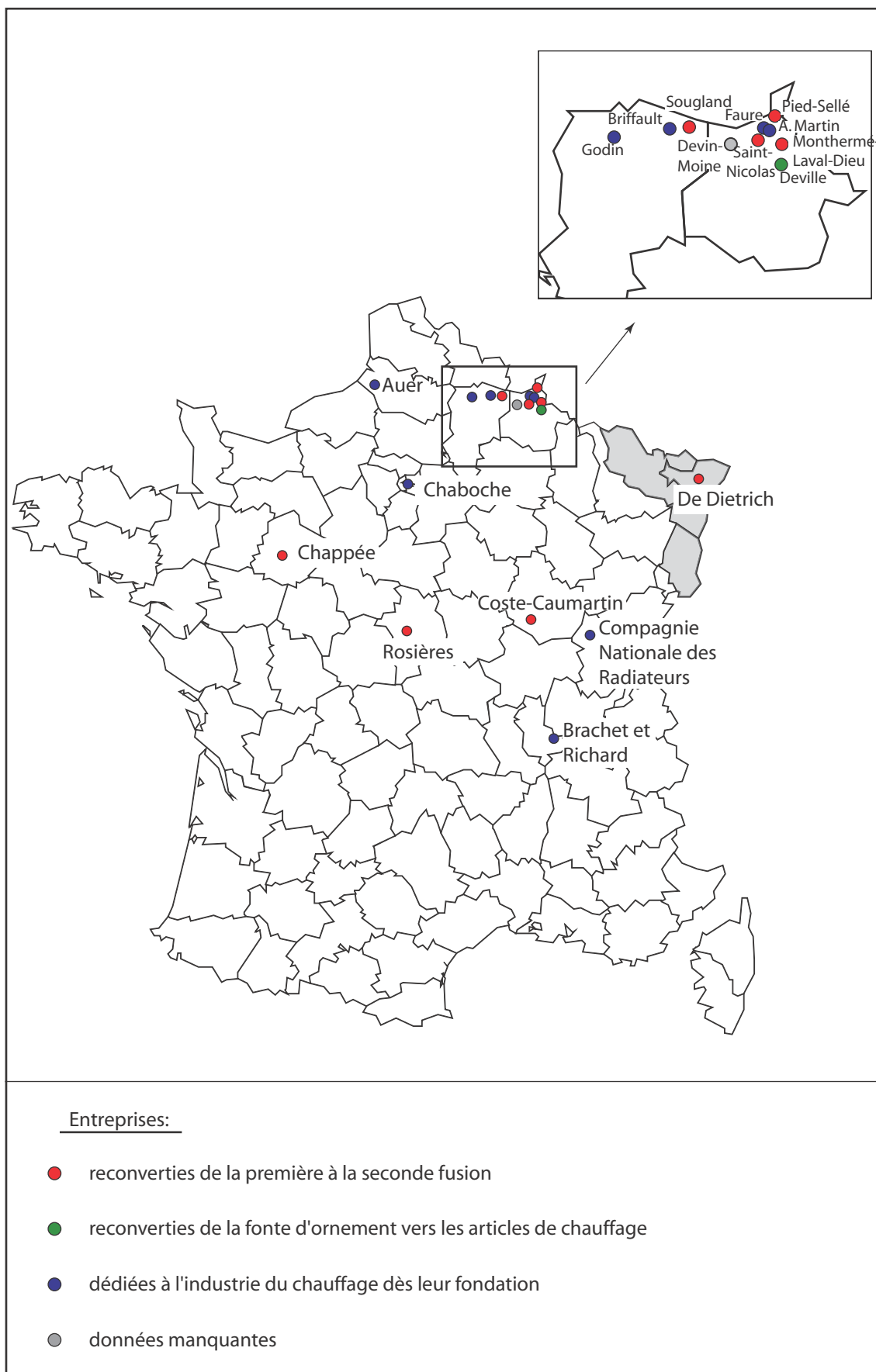


Insertion publicitaire, dessin de Gonzague, 1962.
(Coll. personnelle P. Nicolas)



Couvertures de dépliant commercial, vers 1960. (Coll. personnelle P. Nicolas)

18. Principaux fabricants d'appareils de chauffage et de cuisine à la veille de la Grande Guerre



Les procès-verbaux des assemblées générales comprennent de nombreuses données relatives aux résultats de la Société: bénéfices industriels, chiffre d'affaires, amortissements, dépenses sociales, etc. La masse salariale est indiquée également, dans la mesure où elle est nécessaire à la répartition des bénéfices: les années où ces derniers sont insuffisants, elle n'est donc pas précisée.

Les bilans annuels figurent dans ces rapports: ils sont organisés selon un plan comptable spécifique, instauré par Godin vers 1880. Leur manque de précision empêche de les utiliser pour des calculs de comptabilité précis. Ce n'est qu'à partir de 1946 que l'Association adopte un plan comptable faisant apparaître clairement les différents éléments du bilan. Cependant, les données concernant l'usine de Bruxelles sont présentées de façon irrégulière: c'est pourquoi n'ont été utilisés, à partir de 1950, que les seules données de l'usine de Guise.

BILAN AU

ACTIF

FAMILISTÈRE DE GUISE

Immeubles statutaires..... fr.	959.445 71
Matériel.....	36.662 79
Marchandises.....	287.387 35
Valeurs diverses.....	9.372 »
Comptes débiteurs.....	12.932 83
Comptes créditeurs.....	1.305.000 68

FAMILISTÈRE DE SCHAERBEEK

Marchandises.....	30.265 88
Comptes débiteurs.....	10 77
Valeurs diverses.....	689 88
Comptes créditeurs.....	30.967 53

USINE DE GUISE

Immeubles statutaires.....	431.754 89
Matériel.....	687.396 36
Matières premières.....	1.614.336 40
Marchandises.....	1.199.104 91
Comptes débiteurs.....	6.713.794 83

En caisse.....	14.328 45
En banque.....	1.214.494 86
En portefeuille.....	53.175 50
Bons des expositions.....	207 50
Action verrierie d'Albi.....	4 05
Comptes débiteurs.....	1.498.991 91

USINE DE SCHAERBEEK

Immeubles statutaires.....	120 000 »
Matériel.....	53.123 69
Matières premières.....	388.216 96
Marchandises.....	529.311 85
Valeurs diverses.....	2 470 69
Comptes débiteurs.....	269.374 70
Comptes créditeurs.....	1.362.307 89

COMPTABILITÉ SOCIALE

Constructions et matériel créés depuis la fondation de l'association.....	6.261.637 73
Comptes débiteurs.....	121.794 92
Plus-value de l'exercice.....	6.383.432 65

15.796.593 58

30 JUIN 1900

PASSIF

FAMILISTÈRE DE GUISE

Comptes créditeurs..... fr.	299.204 87
Comptes débiteurs.....	5.855 94

USINE DE GUISE

Comptes créditeurs.....	1.990.783 87
Assurance maladie Dames.....	9.365 49
» Hommes.....	44.704 49
Caisse de pharmacie.....	402 57
Comptes débiteurs.....	2.012.256 42

USINE DE SCHAERBEEK

Comptes créditeurs.....	37.370 36
Assurances mutuelles.....	2.158 86
Société de musique.....	333 01
» de pompiers.....	296 50
Comptes débiteurs.....	40.158 73

COMPTABILITÉ SOCIALE

Comptes créditeurs.....	2.190.938 44
Assurance des Pensions et du nécessaire.....	508.194 17
Amortissement Immeubles et matériel.....	4.908.670 81
Fonds de réserve.....	460.060 »
Comptes débiteurs.....	8.067.803 42

CAPITAL SOCIAL

Epargnes aux membres de l'Association.....	3.733.154 »
Epargnes de l'assurance des pensions.....	802.833 »
Epargnes de la Société.....	164.013 »
Plus-value de l'exercice.....	671.314 20

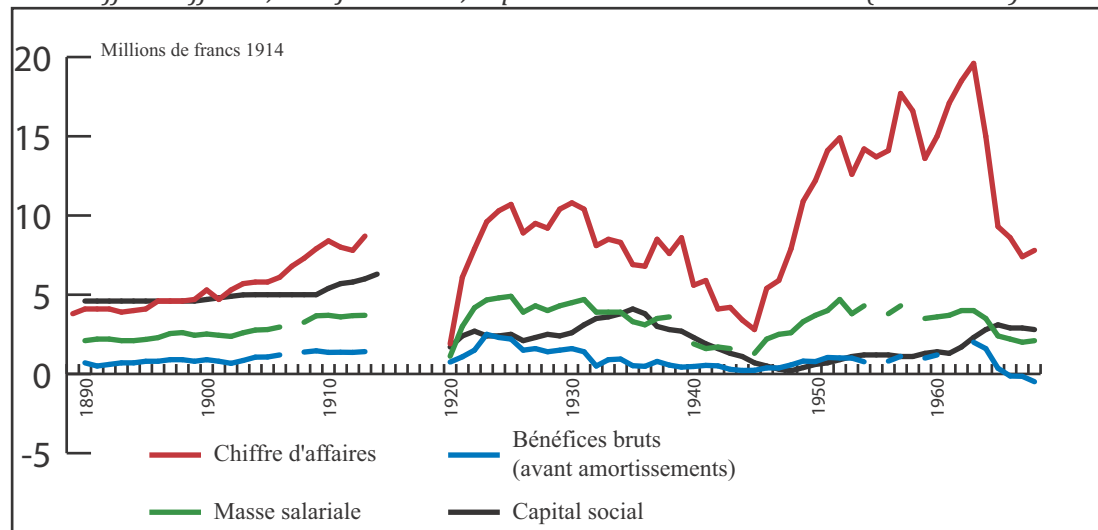
15.796.593 58

19b. Exemple de bilan (1946)

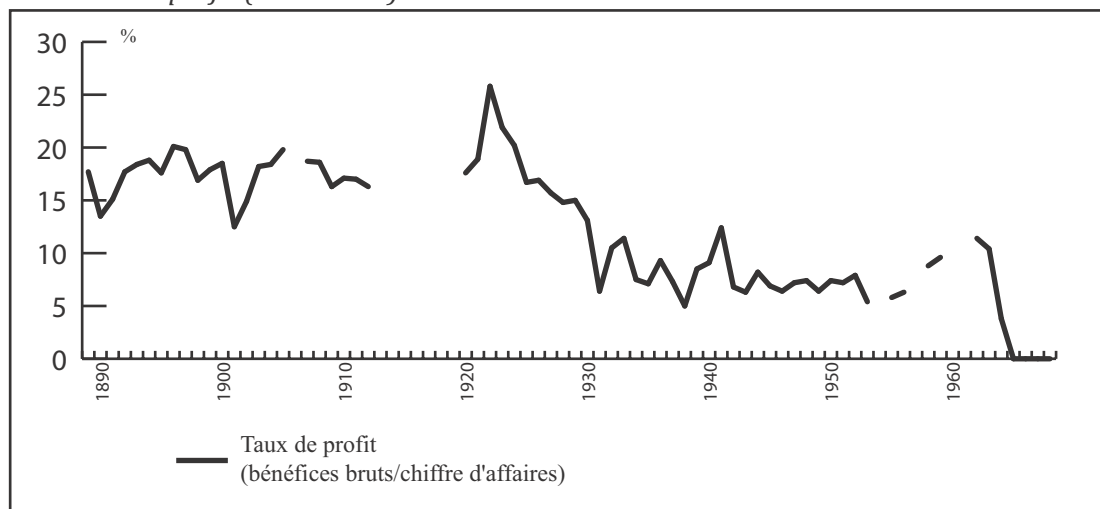
Bilan Général		Passif - Bruxelles	
Actif	Guise	Guise	
<u>Immobilisations</u>			
Immobilisations d'exploitation	66.391.816,22		19.116.126,33
Terreins et constructions			61.894.991,01
Matériel, mobilier, agencement et installations	16.110.363,35		20.057.304,35
<u>Values engagées</u>			30.000,--
Delta			
<u>Autournements</u>			
Comptes bloqués	3.613.381,33		770.225,20
<u>Values d'exploitation</u>			3.256.757,14
Matières, fournitures,			
produits semi-cuivres	22.895.998,27		17.233.487,61
Produits finis en marchandises	3.276.105,54		5.501.719,27
<u>Values réalisables à court terme</u>			
Effets à recevoir, chèque,			
comptes à recevoir	10.058.503,20		2.394.641,75
Clients			
Autres débiteurs	16.700.886,20		1.619.113,11
Autres de placement	2.940.506.596,80		
<u>Values disponibles</u>			
Comptes de banques et			
comptes chèques-postaux	5.894.572,29		2.551.261,80
Caisse	1.399.926,39		1.609.110,87
<u>Comptes de régularisation</u>			
			8.963.633,01
<u>Total de l'actif</u>	158.580.561,76		158.580.561,76
			10.150.783,80

20. Chiffre d'affaires et bénéfices (données et comparaisons)

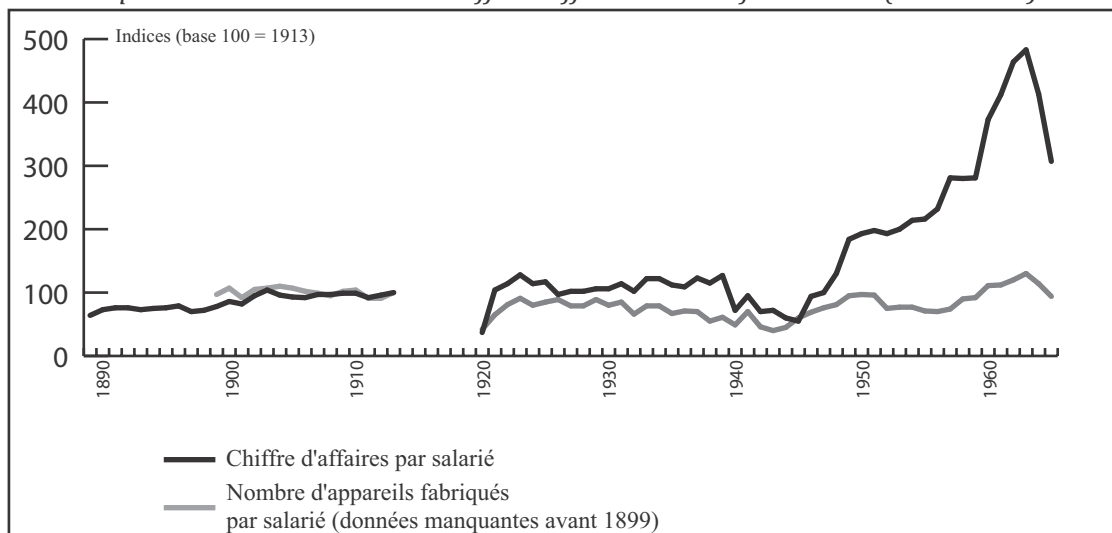
20a. Chiffre d'affaires, bénéfices bruts, capital social et masse salariale (1889-1968)



20b. Taux de profit (1889-1968)



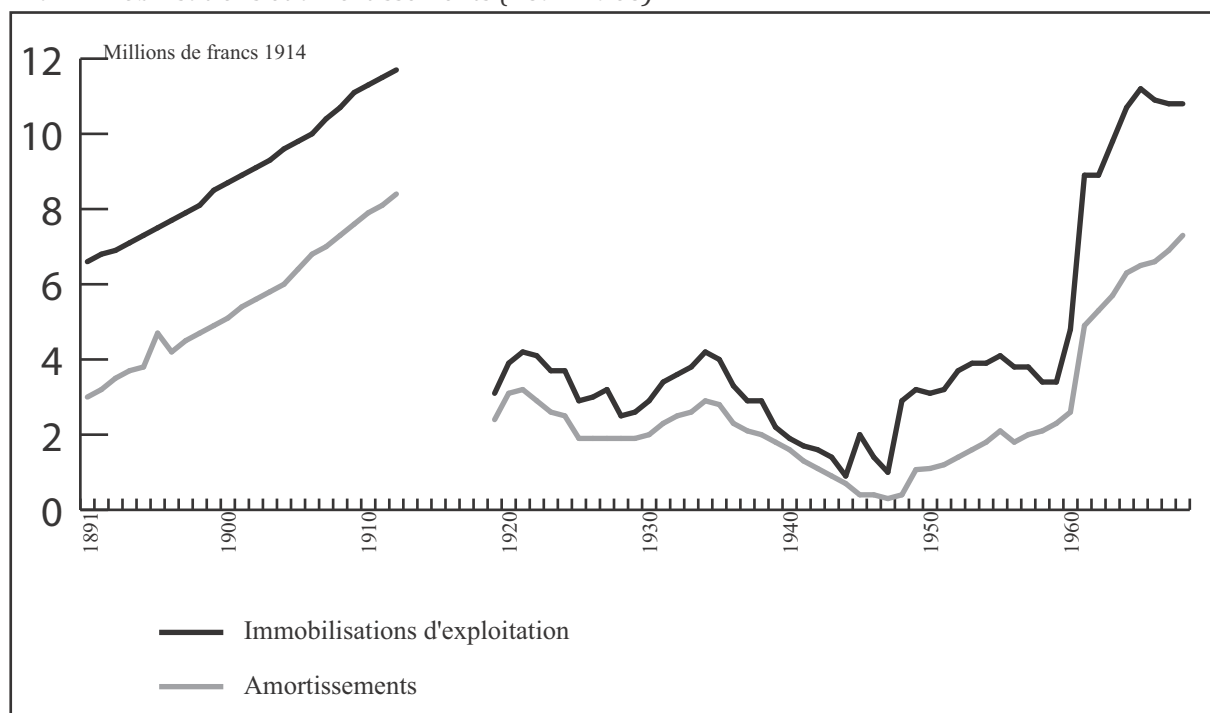
20c. Comparaison de l'évolution du chiffre d'affaires et de la fabrication (1889-1965)



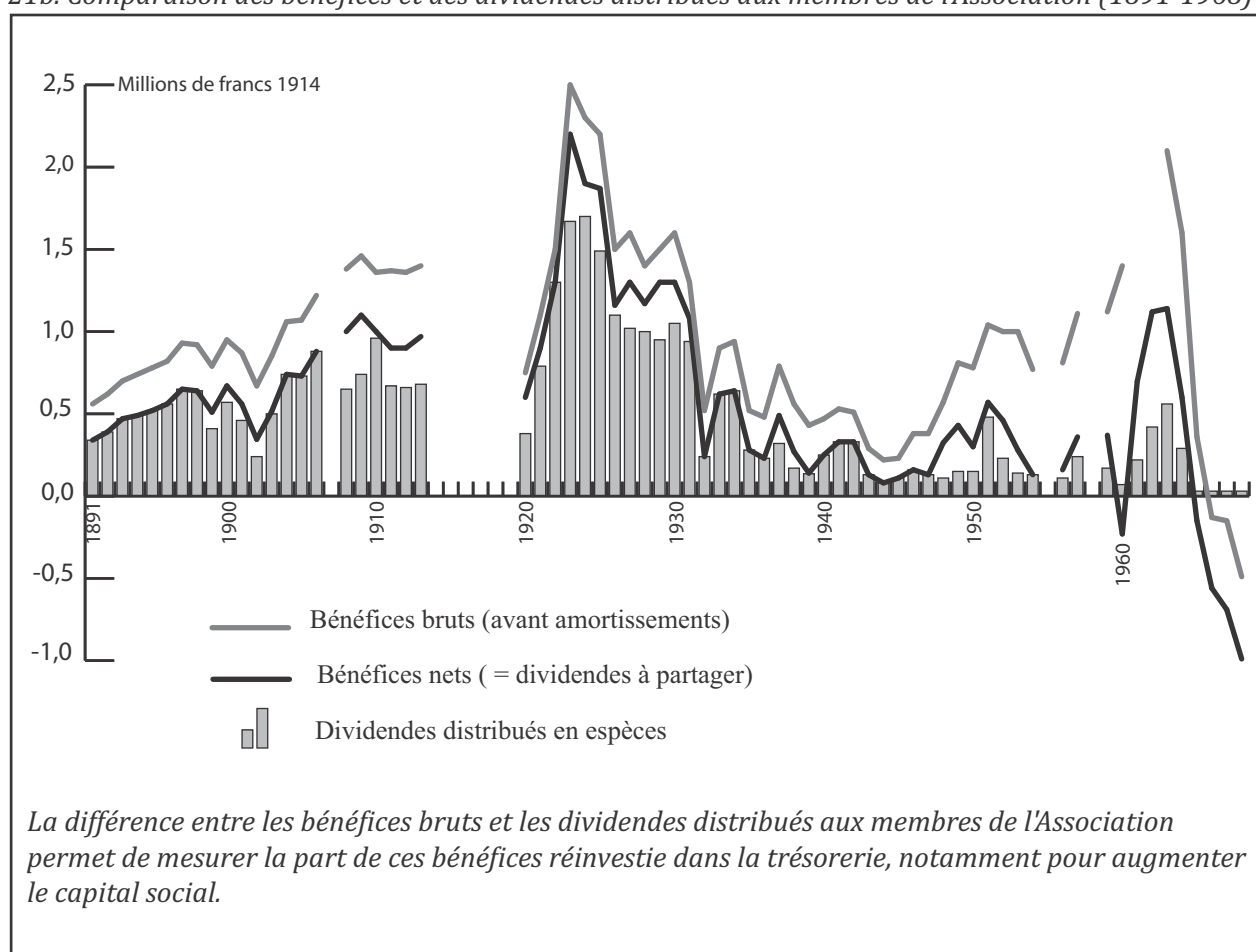
Sources; Procès-verbaux des assemblées générales des associés.

21. Financement de la Société

21a. Immobilisations et amortissements (1891-1968)

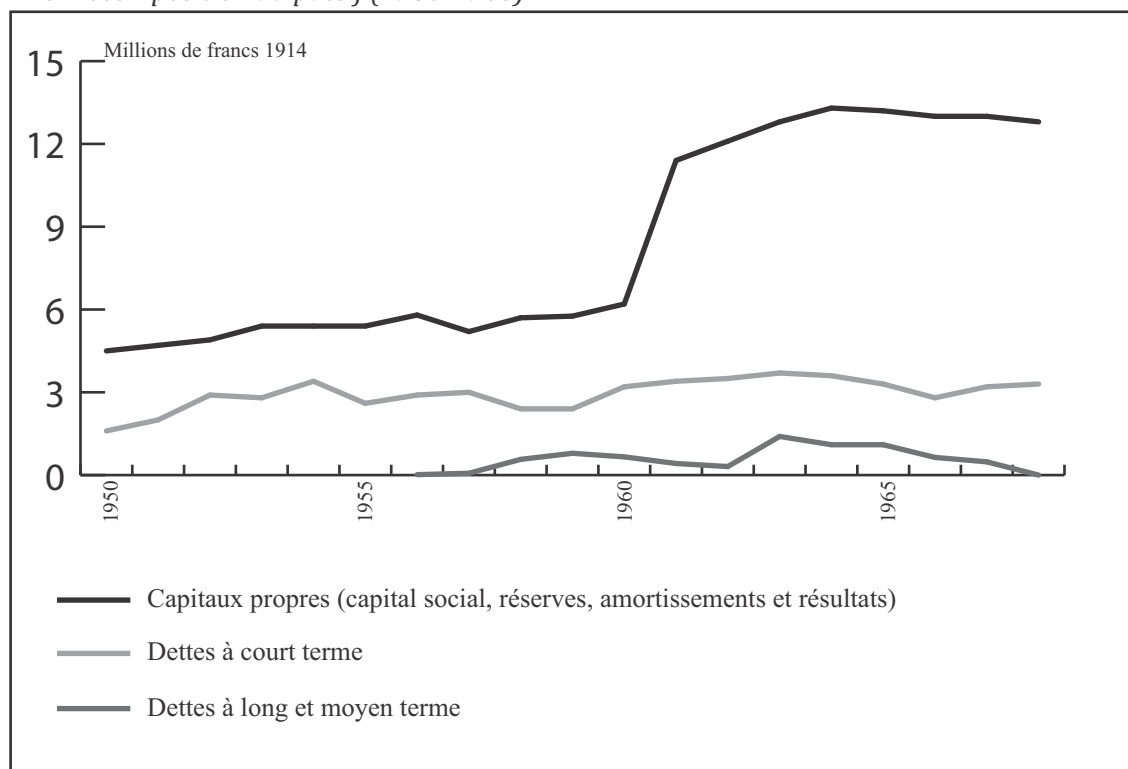


21b. Comparaison des bénéfices et des dividendes distribués aux membres de l'Association (1891-1968)

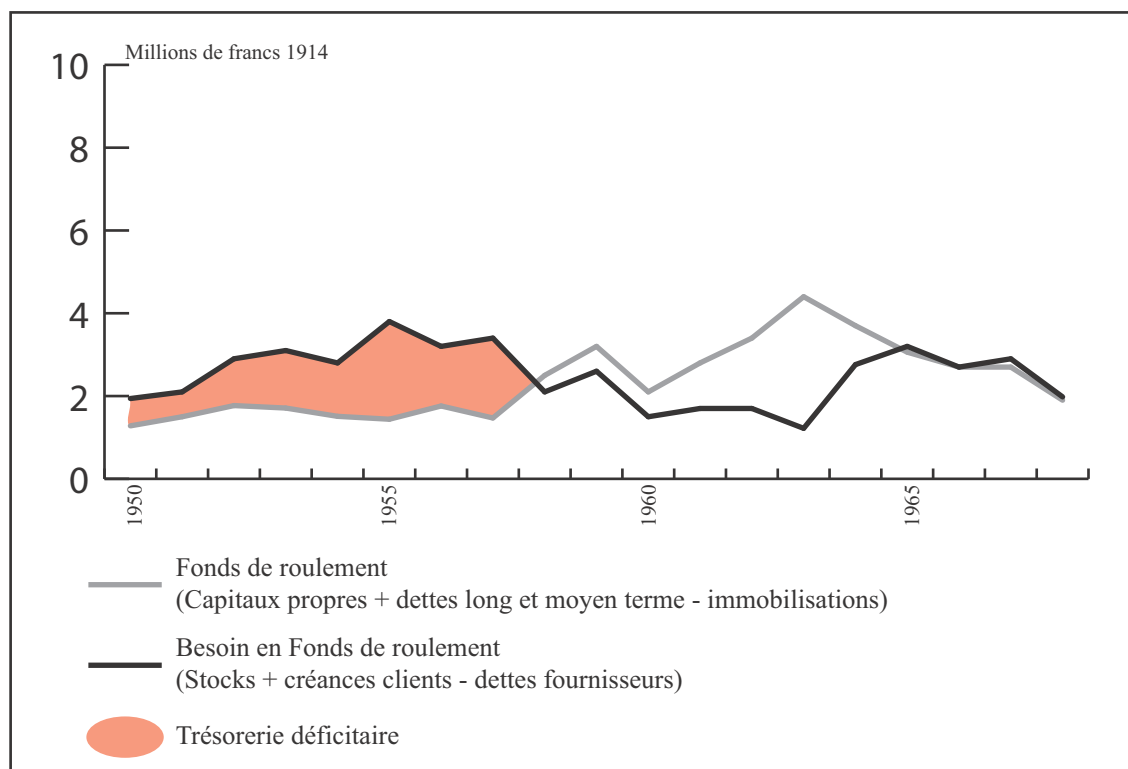


Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

21c. Décomposition du passif (1950-1968)



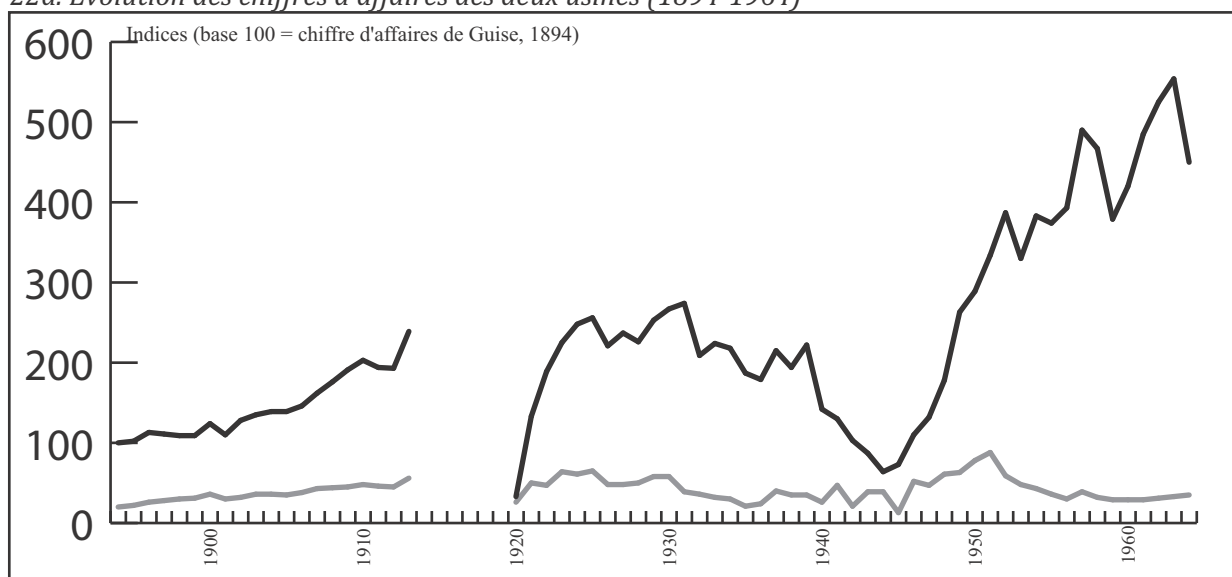
21d. Trésorerie (1950-1968)



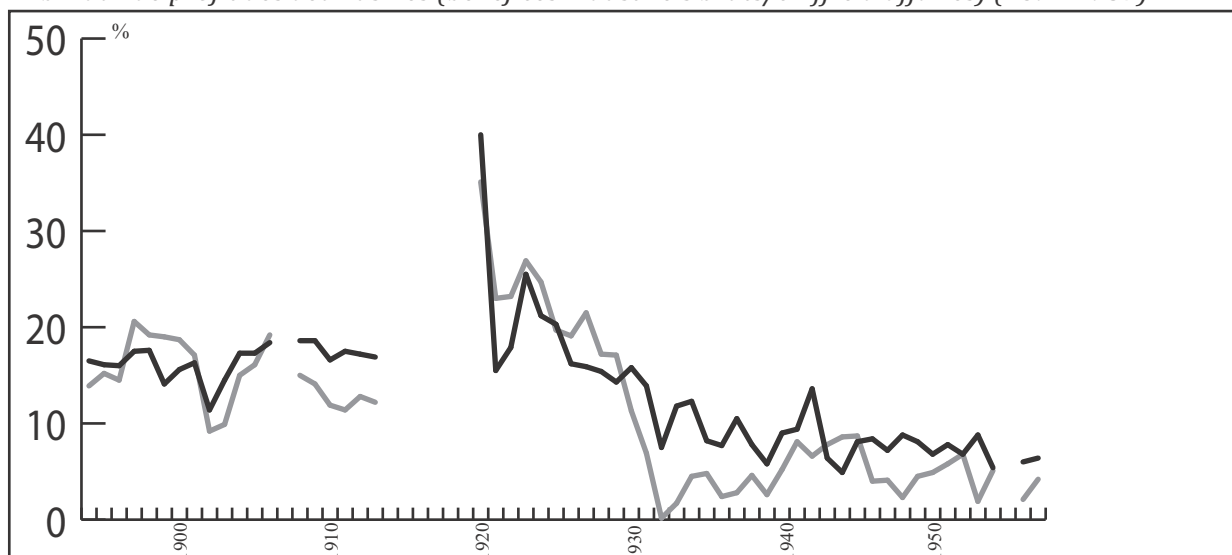
Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

22. Comparaison des usines de Guise et de Bruxelles

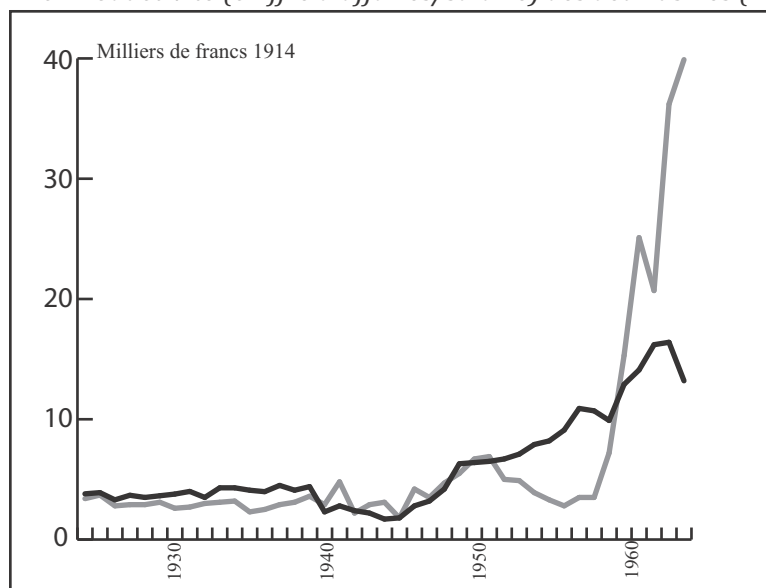
22a. Evolution des chiffres d'affaires des deux usines (1894-1964)



22b. Taux de profit des deux usines (bénéfices industriels bruts/chiffre d'affaires) (1894-1957)



22c. Productivité (chiffre d'affaires/salarié) des deux usines (1924-1964)

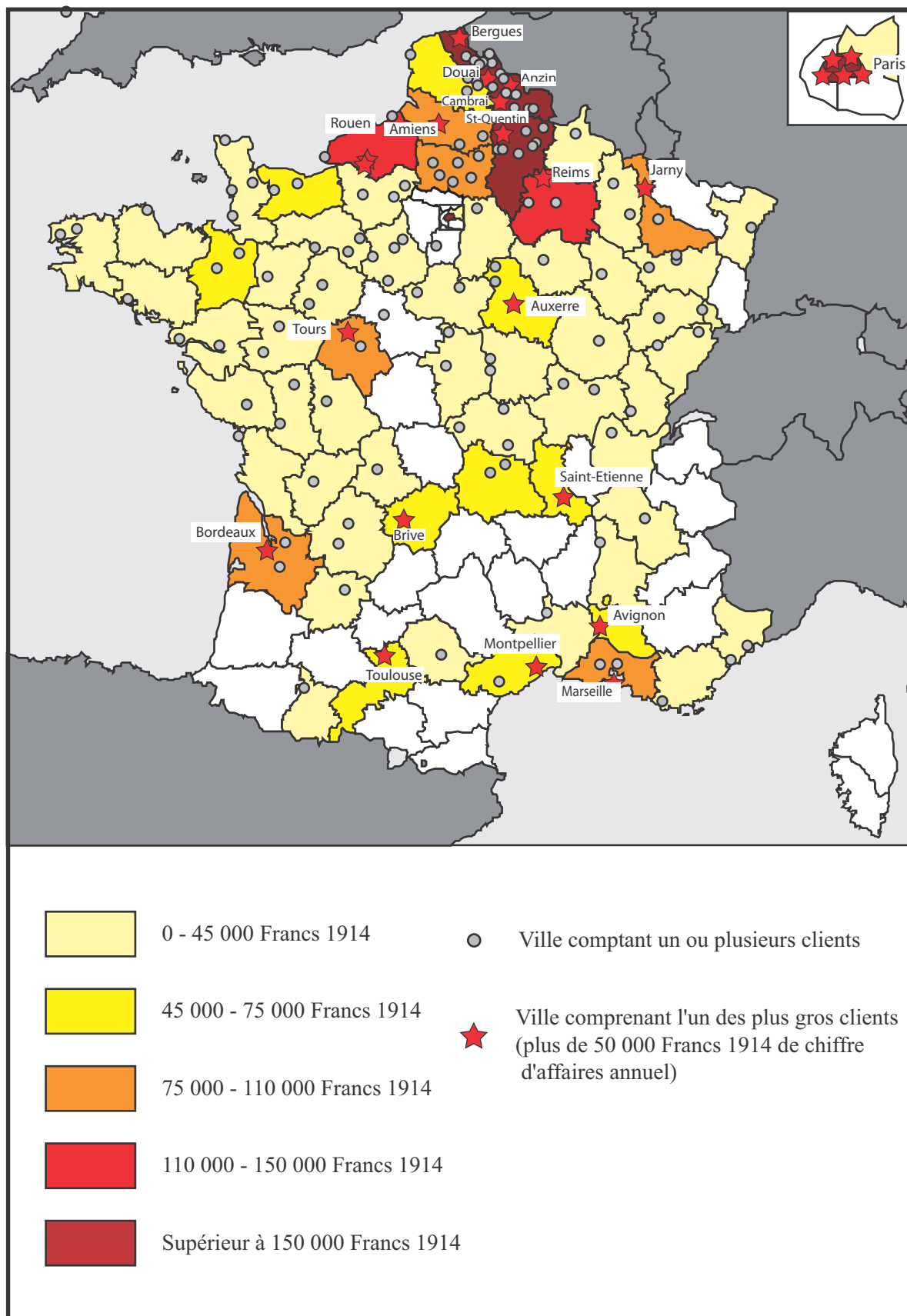


— Usine de Guise
— Usine de Bruxelles

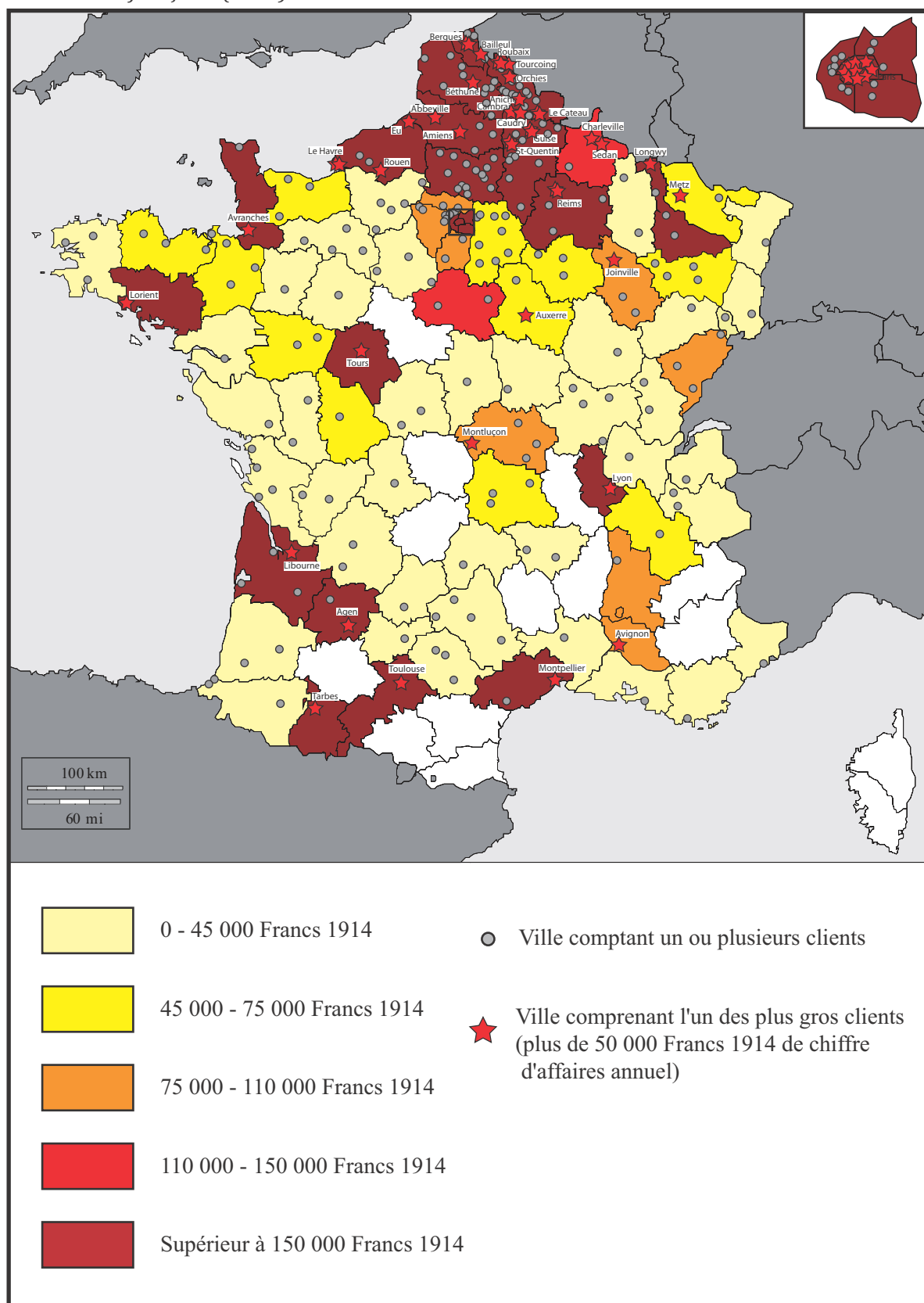
Les rapports aux assemblées générales ne font pas toujours la distinction entre les deux usines: pour le chiffre d'affaires, il existe des données pour la période 1894-1964, pour les bénéfices industriels entre 1894 et 1957, et enfin pour le personnel seulement entre 1924 et 1964.

Localisation de la clientèle

23. Clientèle française (1938)



24. Clientèle française (1954)



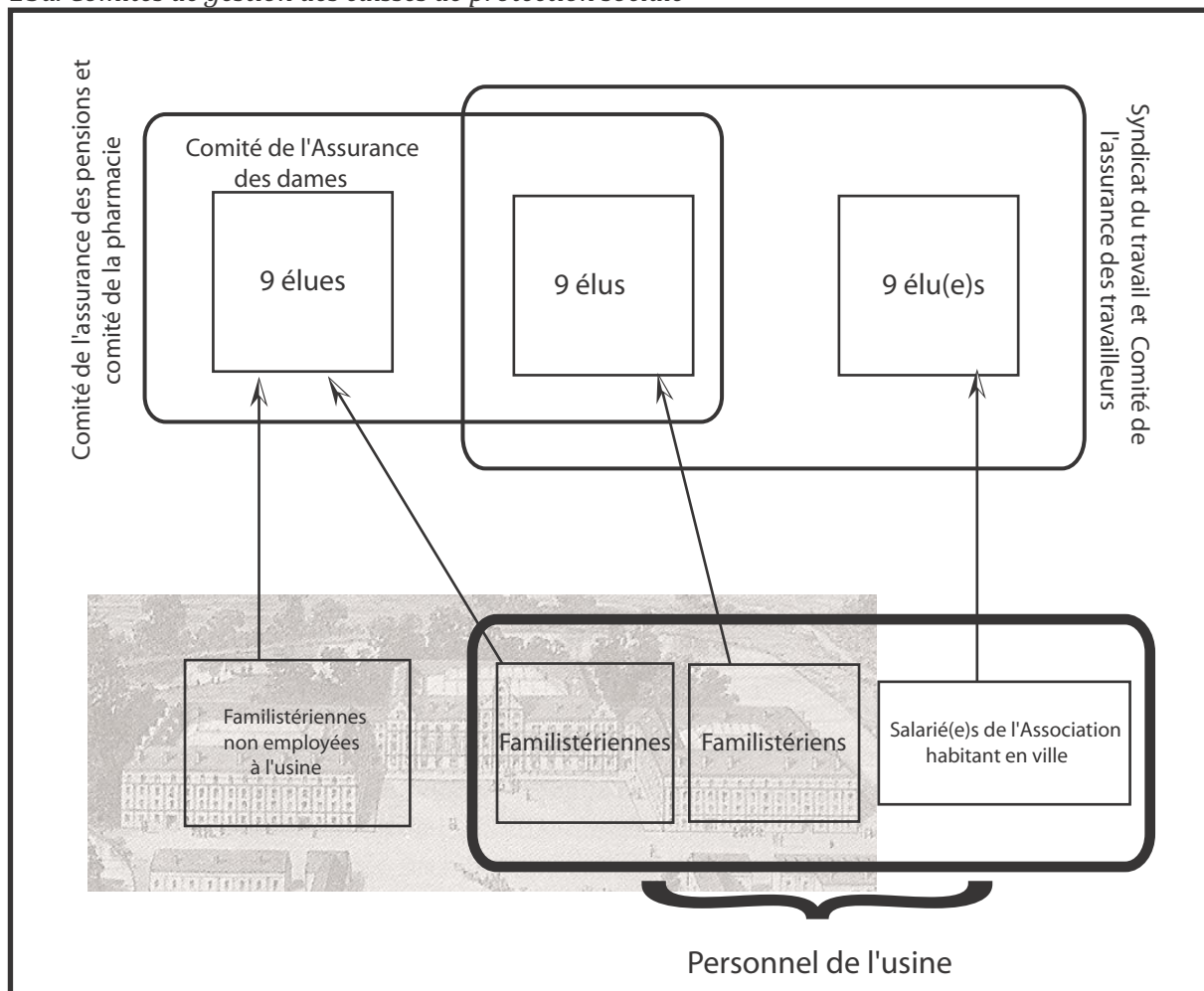
Source: ADA, 83 J 1317.

L'oeuvre sociale

La mutualité au Familistère

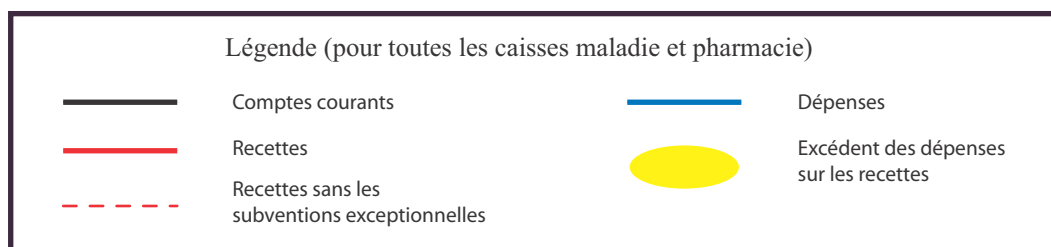
25. Le système de protection sociale

25a. Comités de gestion des caisses de protection sociale



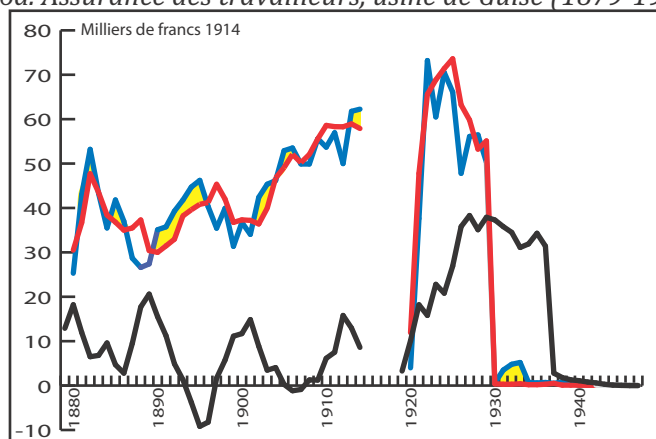
25b. Fonctionnement des caisses de protection sociale

		Assurance des travailleurs	Assurance des dames du Familistère	Assurance de la pharmacie	Assurance des pensions
Financement		Cotisations			Subvention de l'Association
		Subventions			Part des bénéfices
		Amendes		-	Autofinancement
Prestations	Nature	Visites et soins du médecin (ou de la sage-femme)	Médicaments	-	
			Frais d'enterrement civil		
	Espèces	Allocations	-	Pensions	
				Allocations complémentaires aux associés et sociétaires malades depuis plus de 3 mois	
				Nécessaire à la subsistance (Familistériens)	

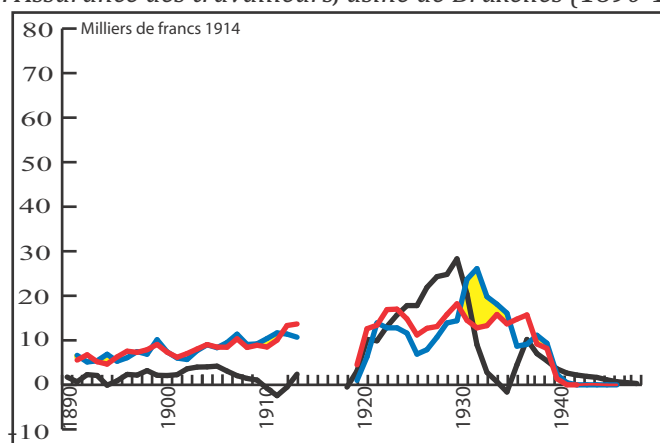


26. Caisses de couverture maladie du personnel salarié

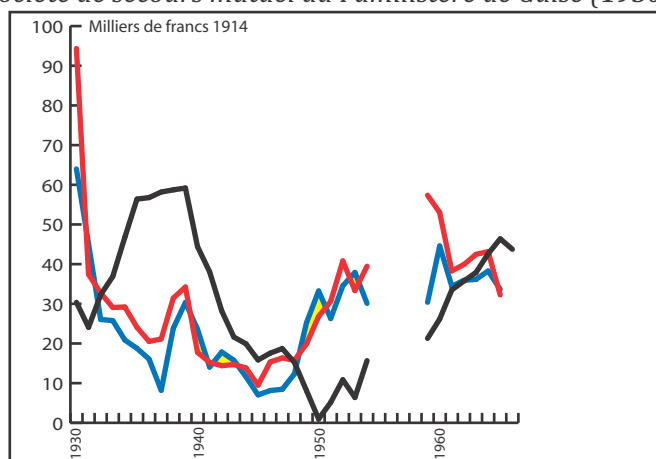
26a. Assurance des travailleurs, usine de Guise (1879-1947)



26b. Assurance des travailleurs, usine de Bruxelles (1890-1947)



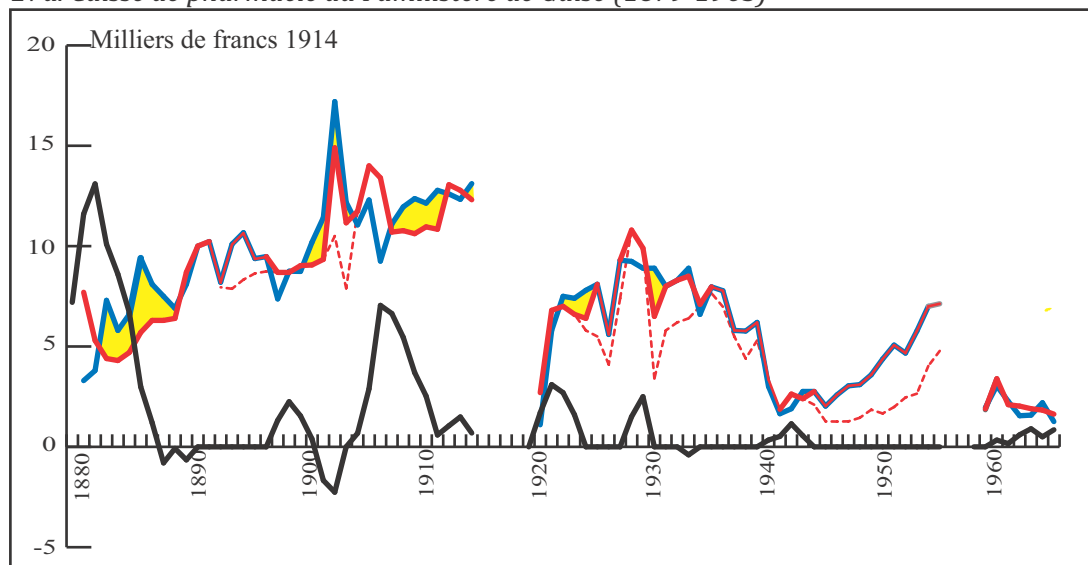
26c. Société de secours mutuel du Familistère de Guise (1930-1966)



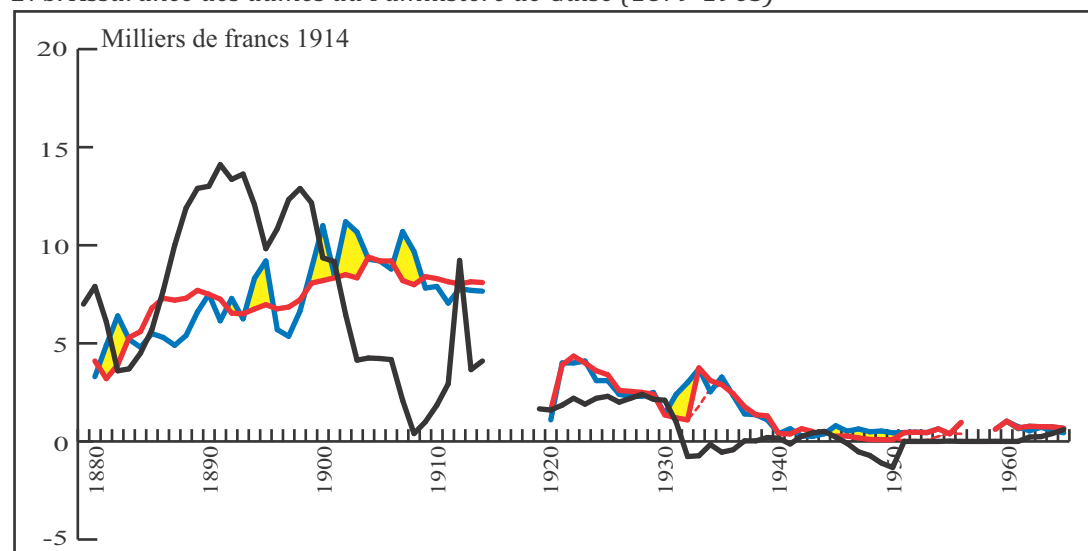
Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

27. Caisses réservées aux Familistériens (1879-1965)

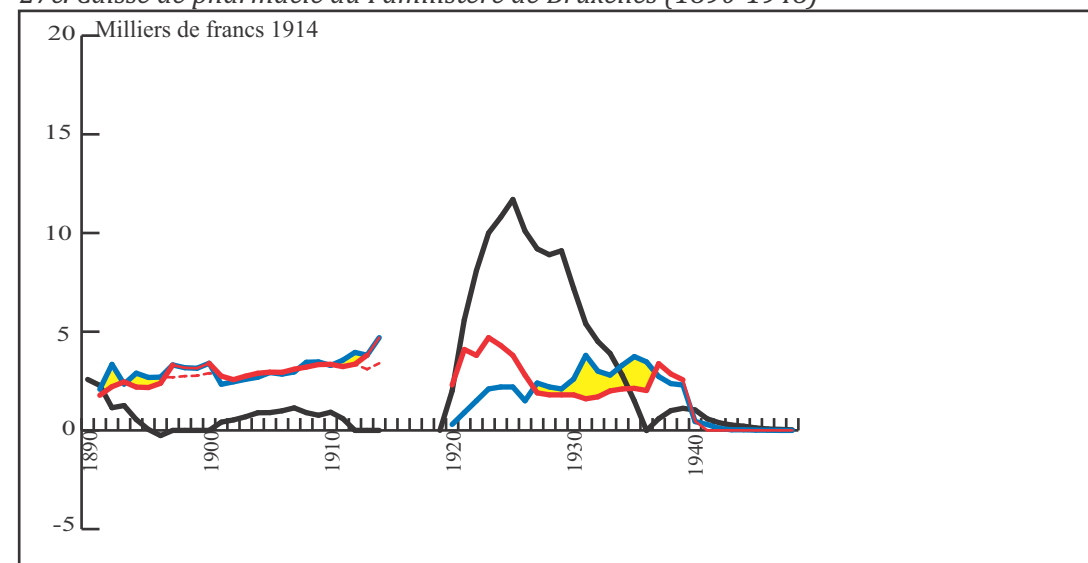
27a. Caisse de pharmacie du Familistère de Guise (1879-1965)



27b. Assurance des dames du Familistère de Guise (1879-1965)



27c. Caisse de pharmacie du Familistère de Bruxelles (1890-1948)

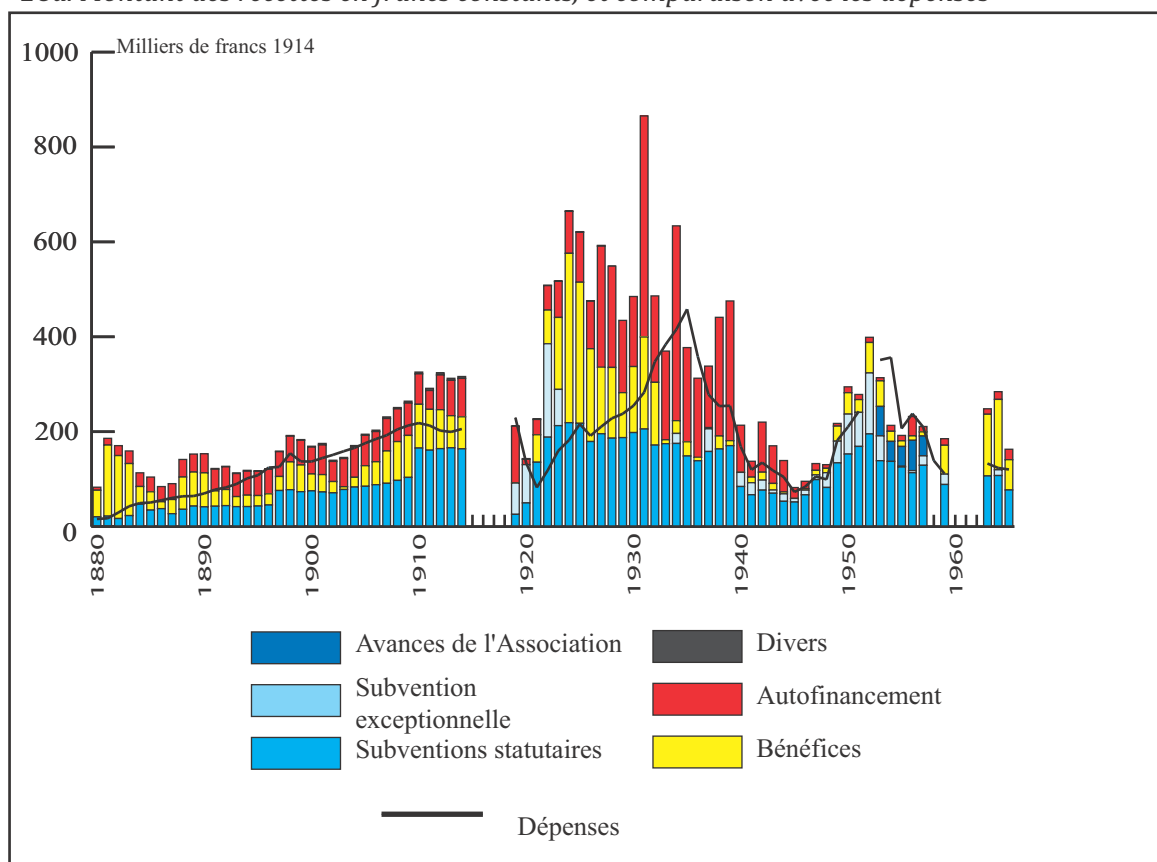


Source : Procès-verbaux des assemblées générales des associés.

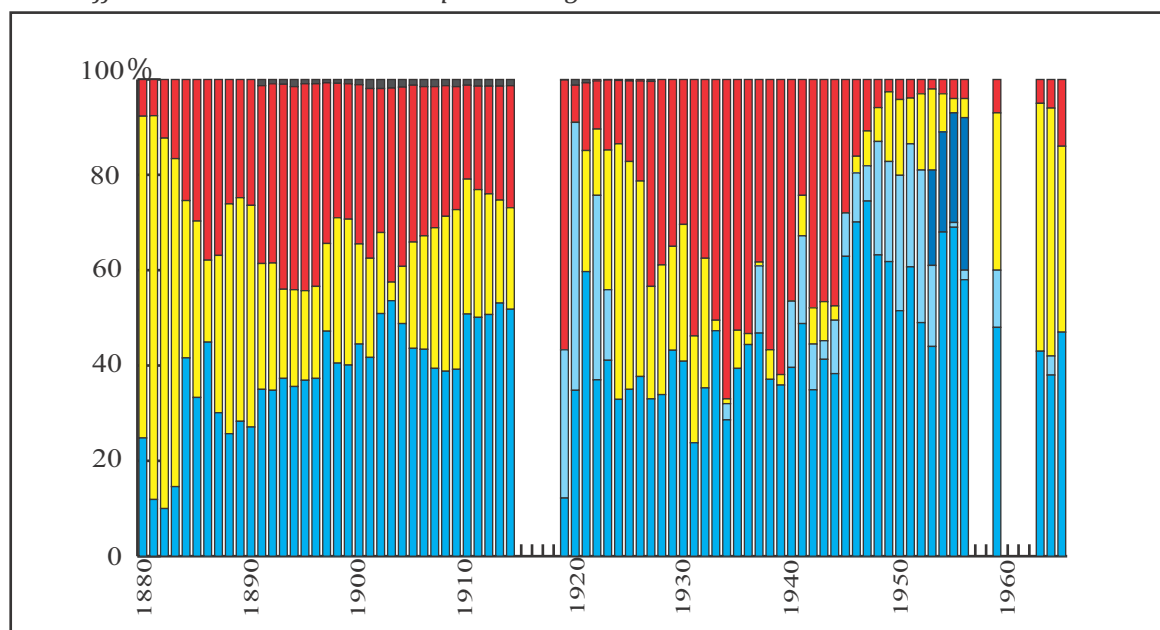
Assurance des pensions (caisse de retraites)

28. Origine des recettes (1880-1965)

28a. Montant des recettes en francs constants, et comparaison avec les dépenses

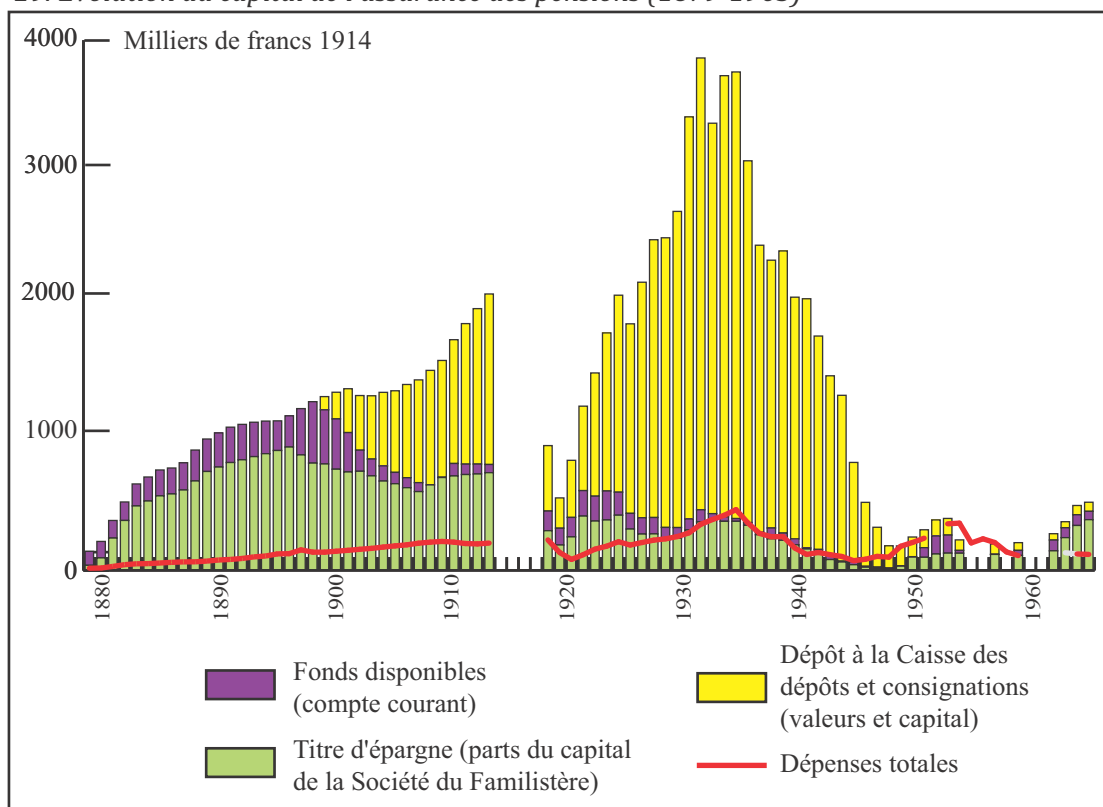


28b. Différenciation des recettes en pourcentage du total

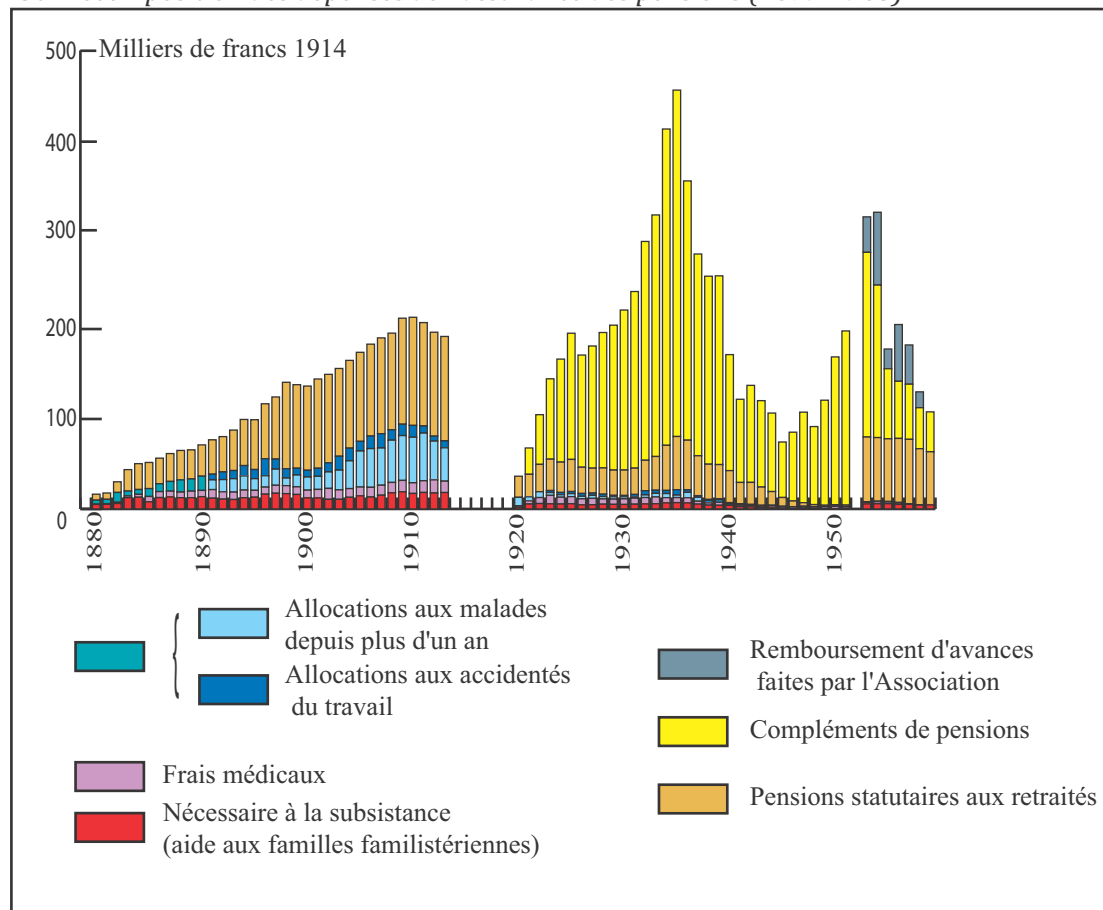


Source : Procès-verbaux des assemblées générales des associés

29. Evolution du capital de l'assurance des pensions (1879-1965)



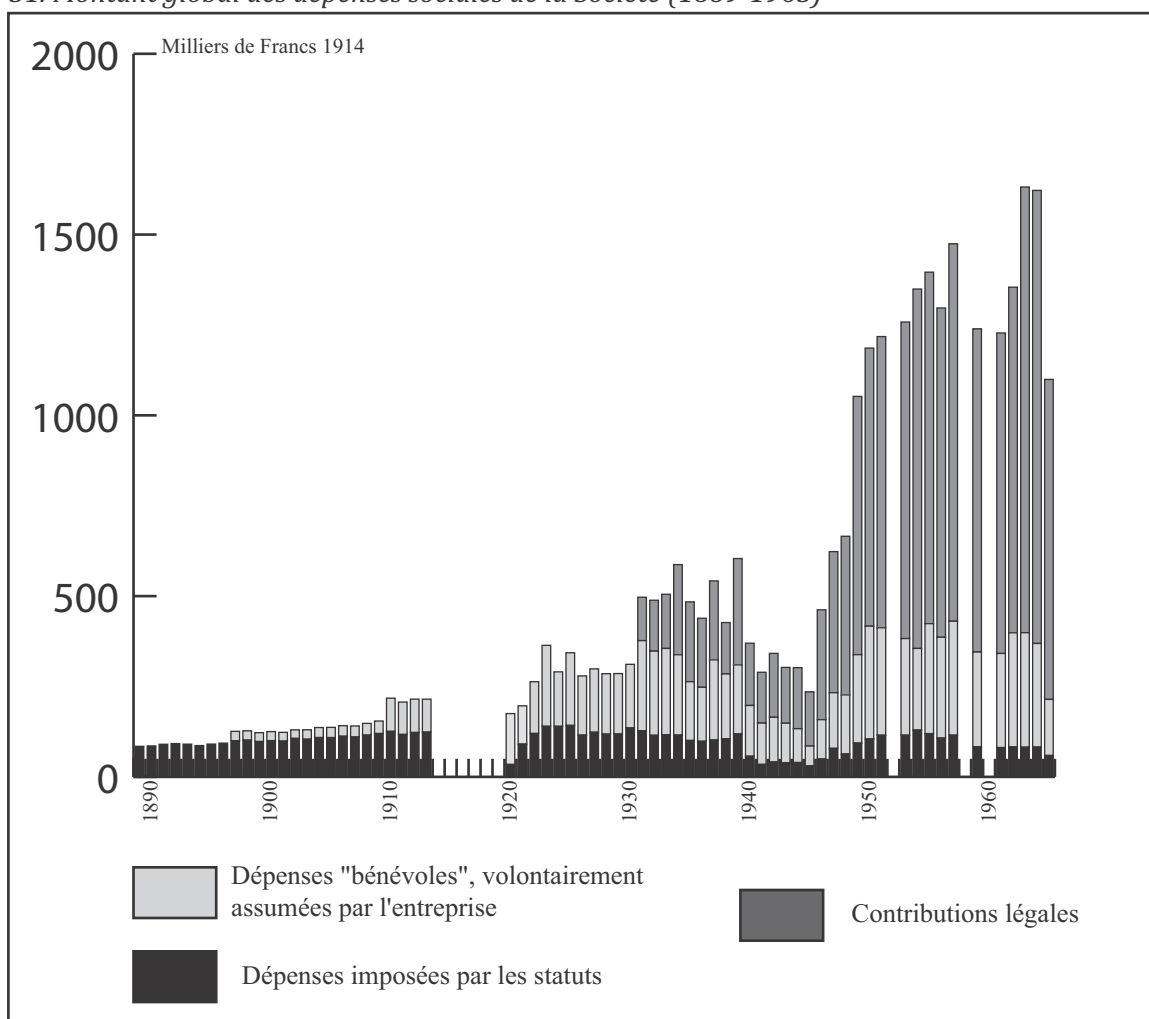
30. Décomposition des dépenses de l'assurance des pensions (1879-1965)



Source: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

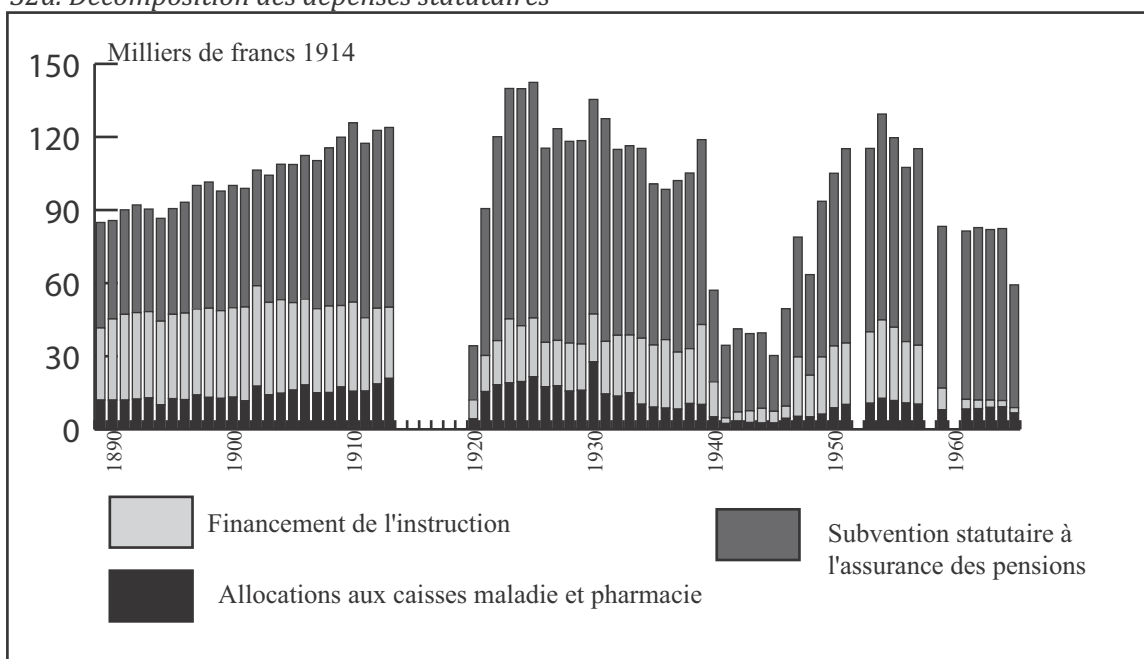
Dépenses sociales

31. Montant global des dépenses sociales de la Société (1889-1965)



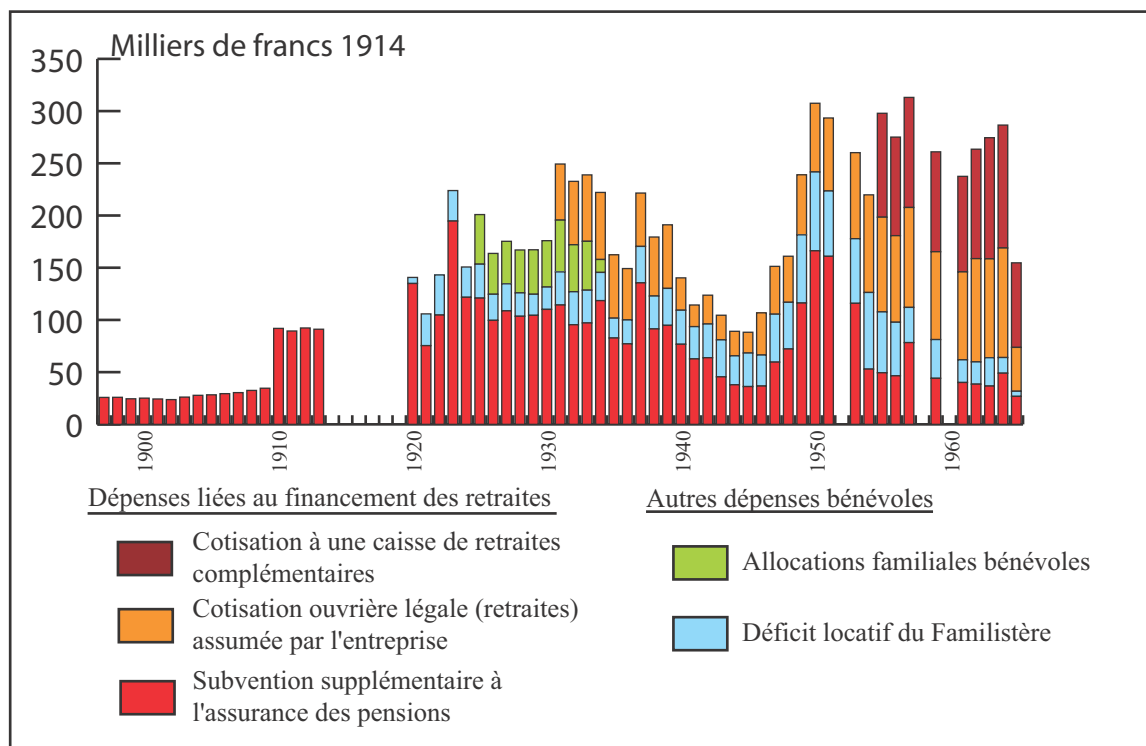
32. Décomposition des dépenses sociales

32a. Décomposition des dépenses statutaires

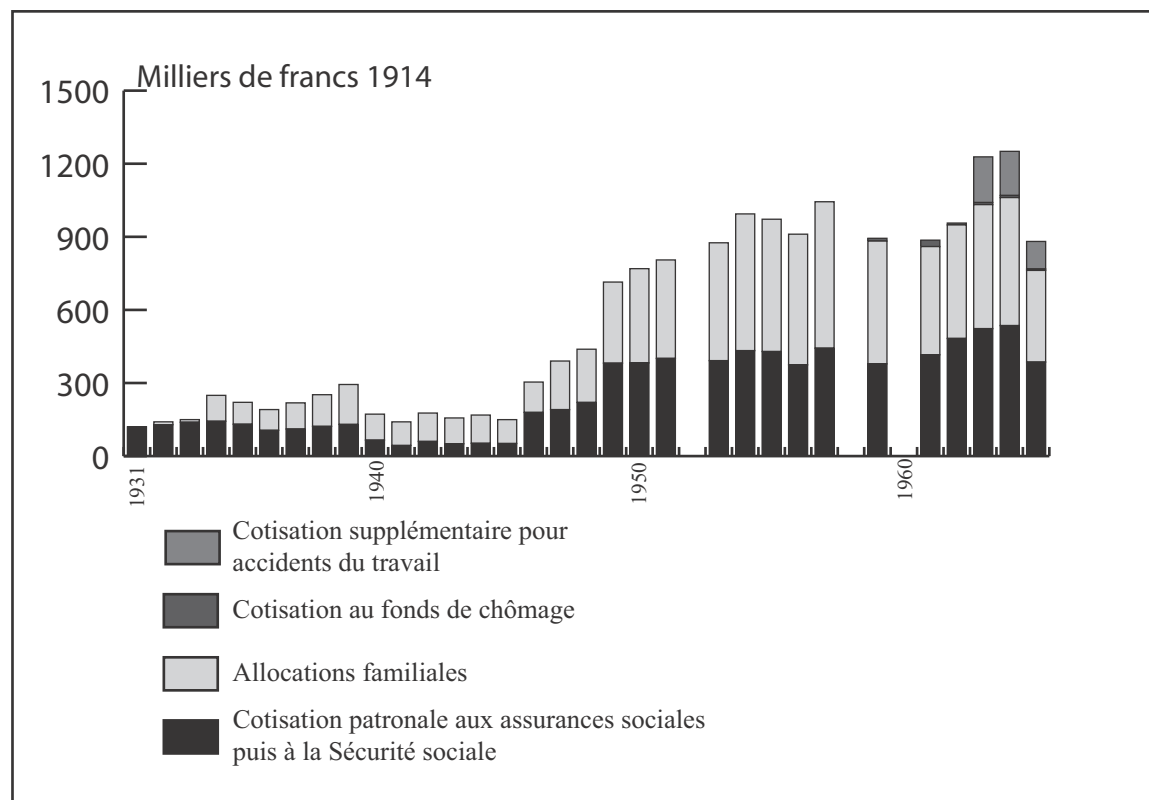


Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

32b. Décomposition des dépenses bénévoles (1897-1965)



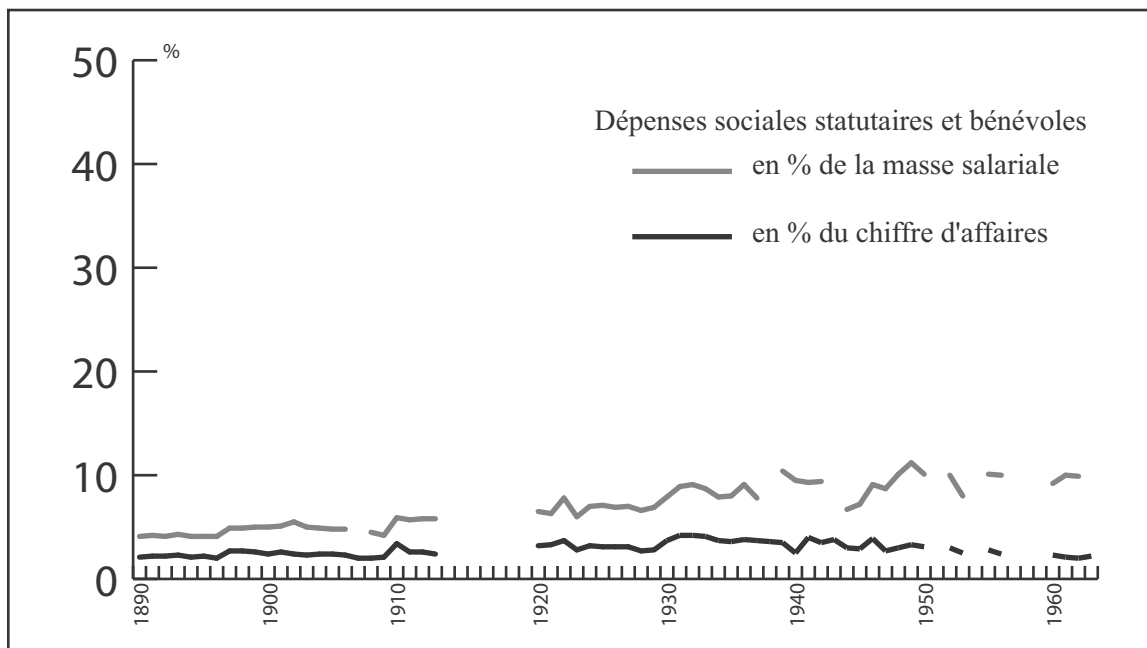
32c. Décomposition des charges sociales légales (1931-1965)



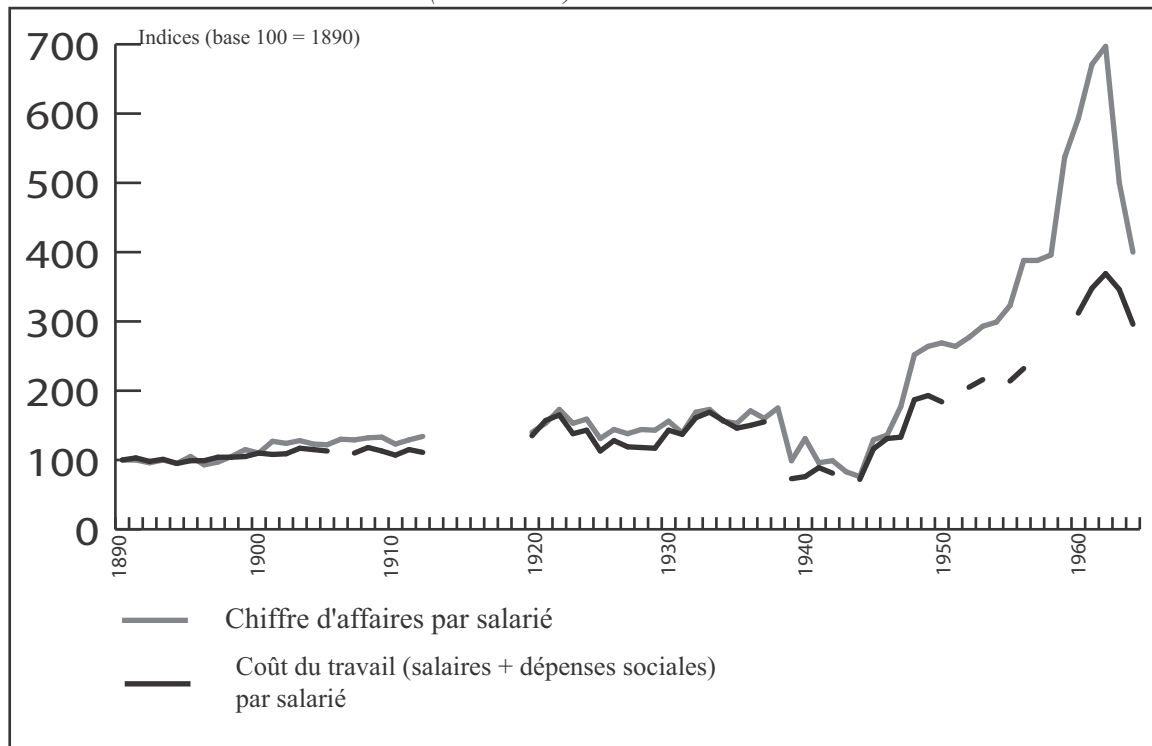
Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

33. Pondération des dépenses sociales

33a. Comparaison avec le chiffre d'affaires et la masse salariale (1890-1963)



33b. Productivité et coût du travail (1891-1965)

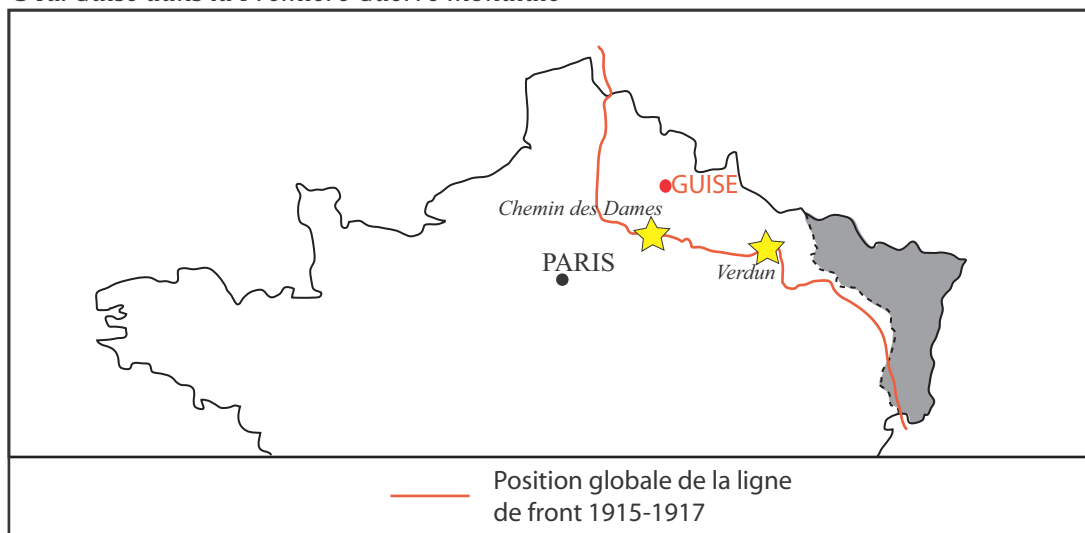


Sources: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

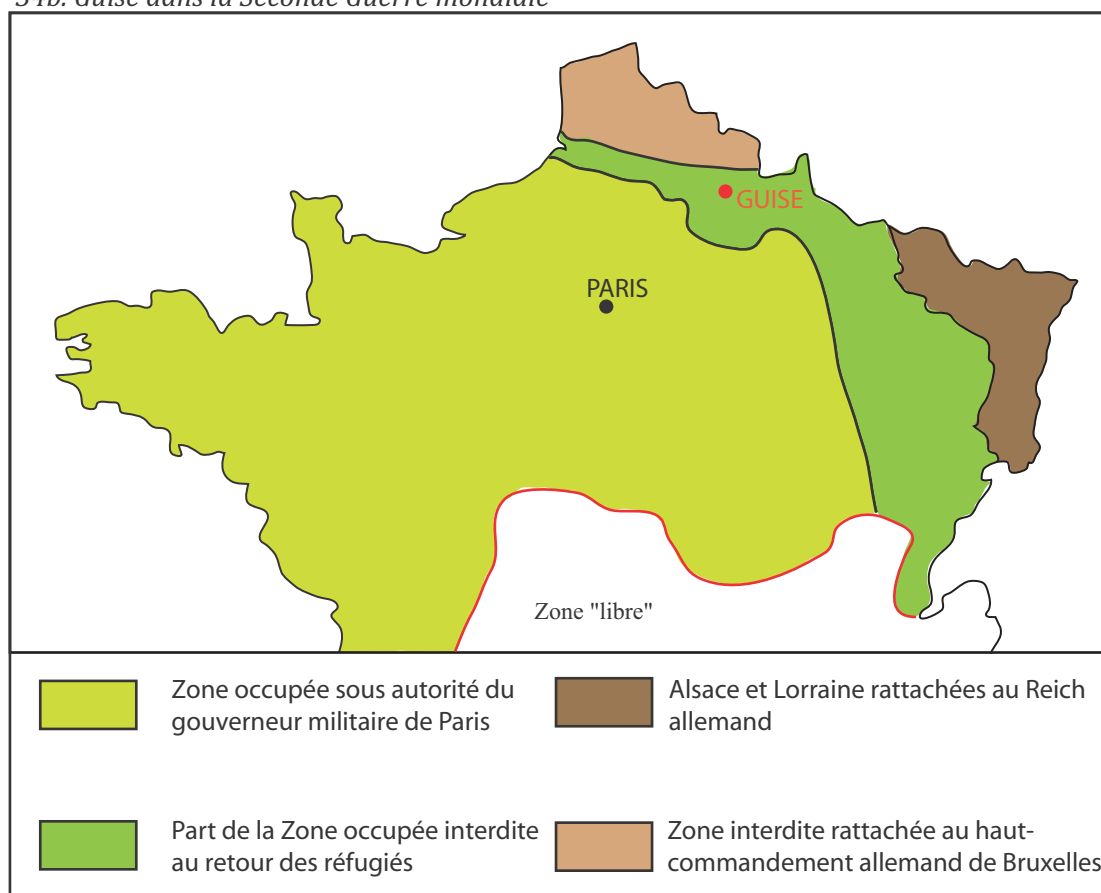
Guerres et occupations militaires

34. Situation de Guise pendant les deux Guerres mondiales

34a. Guise dans la Première Guerre mondiale



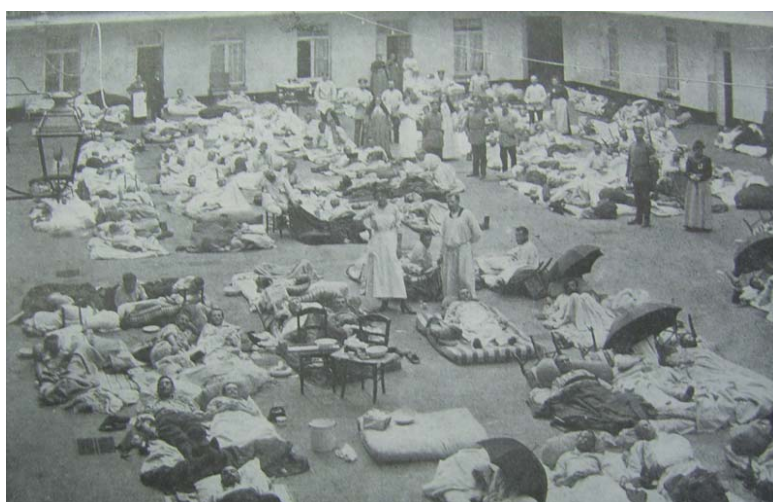
34b. Guise dans la Seconde Guerre mondiale



Première Guerre mondiale

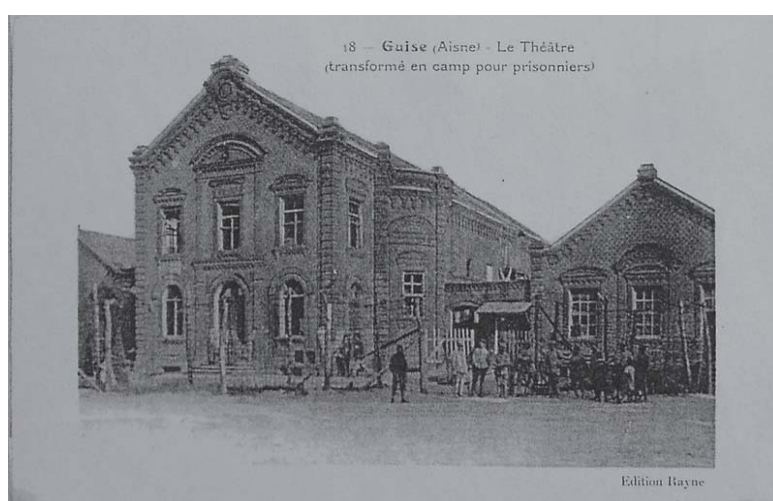
35. Utilisation militaire des bâtiments

35a. Le pavillon central transformé en infirmerie (1914)



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

35b. Le théâtre transformé en prison (1918)



Source: Collection personnelle de M. Noisette.

36. Destructions

36a. Ruines de l'aile gauche du Familistère (1914)



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

36b. Ruines de l'atelier des modèles (1918)



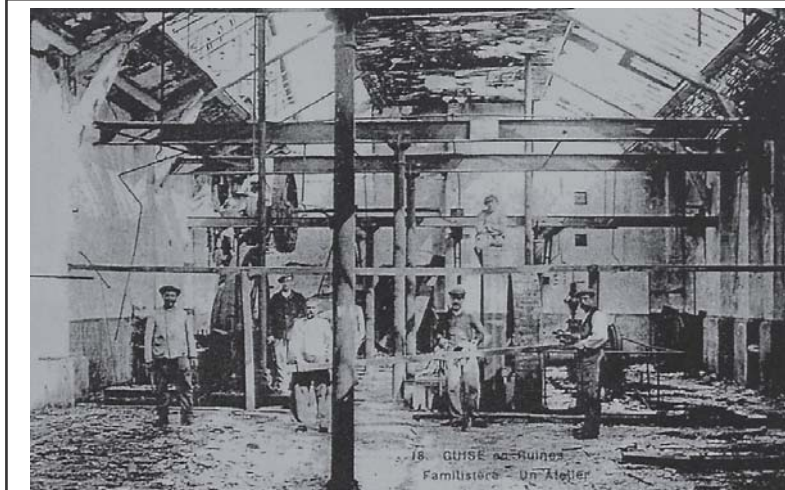
Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

36c. La fonderie: disparition des batteries de moulage mécanique (1918)



Source: Notice sur l'ancienne maison Godin, 1926.

36d. Un atelier entièrement détruit (1918)



Source: Collection personnelle de M. Noisette.

37. Reconstruction

37a. L'aile gauche avant 1914



Source: Notice sur la Société du Familistère de Guise, 1900.

37b. Reconstruction de l'aile gauche



Source: CNAM, FG 54 (2).

37c. L'aile gauche aujourd'hui

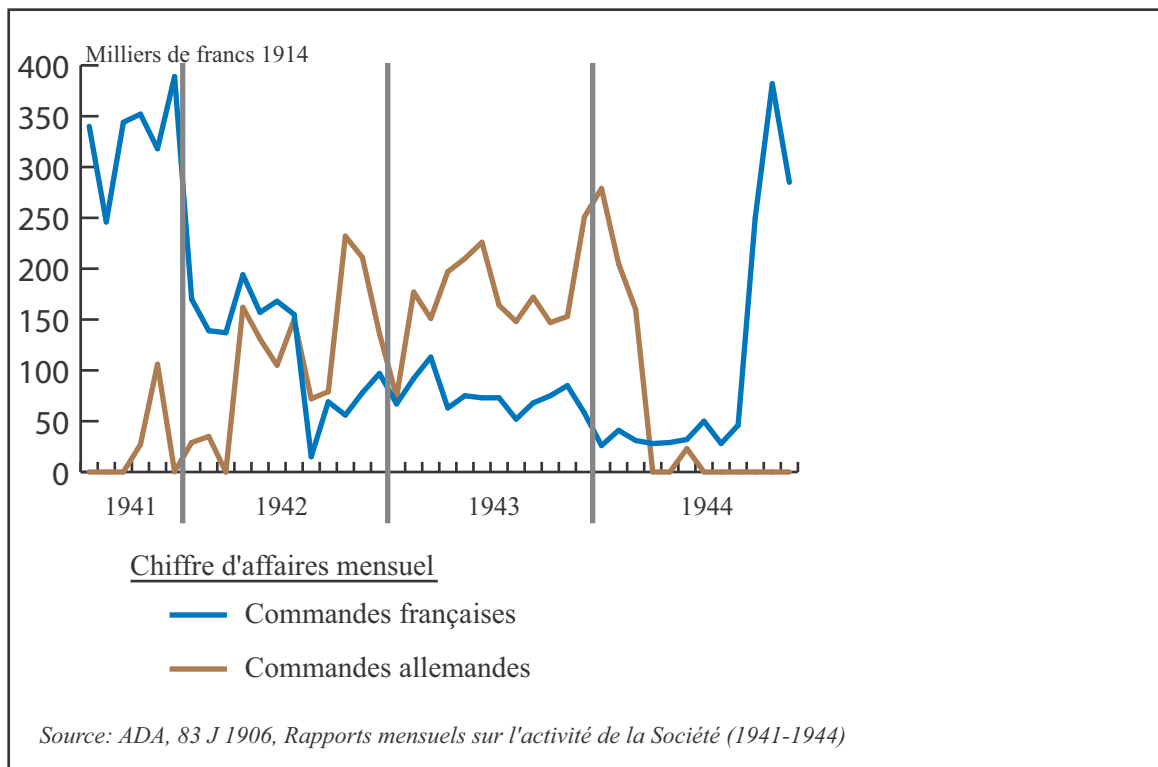


38. Monument aux morts

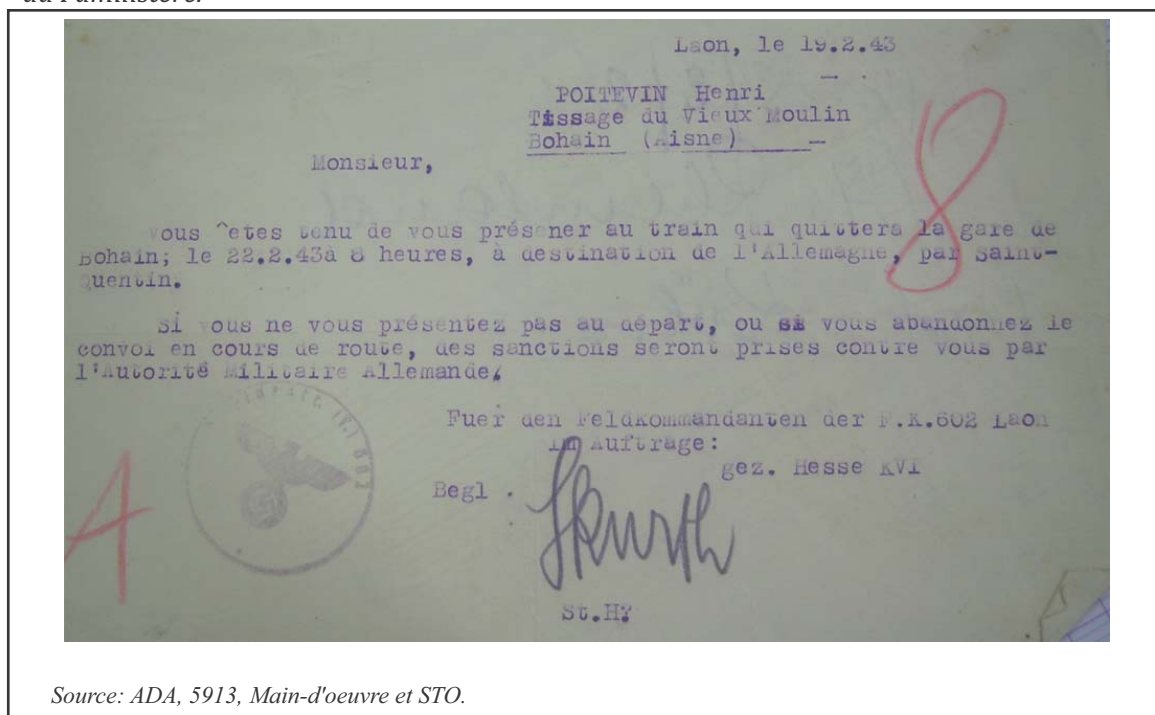


Seconde Guerre mondiale

39. Comparaison des commandes de clients français et allemands (juillet 1941-décembre 1944)



40. Lettre de convocation pour l'Allemagne, semblable à celles reçues par certains ouvriers du Familistère.



41. Affiche de René Rabaux invitant les ouvriers à participer à la Relève (ADA, 7 U 1 / 86)

L'administrateur-gérant
aux Membres de l'Association susceptibles d'être
appelés à travailler en Allemagne

Depuis l'allocution radiodiffusée du Chef du gouvernement au sujet des départs de volontaires pour l'Allemagne, la situation a évolué de telle sorte que tout permet de penser que, les engagements étant insuffisants, il sera procédé d'ici peu à des désignations d'office – qui ne seraient pas laissées au soin des industriels – pour les départs en Allemagne.

En face de cette situation, nous avons deux solutions possibles, ou bien ne rien faire, ou bien chercher à obtenir avec un minimum d'inconvénients le maximum de compensations.

Ne rien faire, c'est-à-dire attendre les désignations d'office, c'est courir le risque de voir envoyer n'importe où, dans des conditions inconnues, et sans contrepartie, 10 à 15% de l'effectif actuel de l'usine, et ceci, dans un délai qui pourrait bien, maintenant, être de moins d'un mois. C'est aussi courir le risque de fermeture de l'usine, dans un délai plus ou moins long, avec tout ce que cette mesure représente de misère pour les travailleurs et pour les retraités dont la pension aurait à en souffrir lourdement.

Si j'avais pris cette position, vous auriez pu – et vous n'auriez pas manqué de le faire d'ici peu – me taxer d'imprévoyance et vos camarades prisonniers pour lesquels j'aurais laissé passer une occasion d'améliorer leur sort pourraient me le reprocher.

J'ai pensé que, puisqu'on ne pourrait échapper aux départs pour l'Allemagne, le mieux était de s'efforcer de tirer d'une situation certes peu agréable, le meilleur parti possible.

J'ai donc cherché à obtenir, en compensation de la constitution éventuelle d'une équipe, des avantages appréciables.

1. Cette équipe serait liée par un contrat passé entre notre Société et une firme allemande, vraisemblablement l'une de celles qui nous commandent actuellement des appareils de cuisine et de chauffage. Le contrat serait d'un an, les ouvriers garderaient leur profession et, fait important, les usines ne sont pas situées dans des centres industriels importants.

2. L'équipe travaillant dans une maison allemande en rapports d'affaires avec nous, les familles pourraient toucher les sommes envoyées sans attendre les formalités de l'office des changes, par des avances de notre Société. Nous pourrions d'ailleurs les aider matériellement d'autre manière.

3. J'aurais la possibilité de procéder à l'installation de l'équipe et de la suivre personnellement.

4. Il m'a été assuré par le ministère de la Production industrielle que nous pourrions obtenir le regroupement autour de l'équipe des membres de l'Association prisonniers, qui pourraient ultérieurement devenir eux-mêmes travailleurs libres, envoyer à leurs familles des sommes intéressantes et revenir en permission.

5. Les départs volontaires viendraient en déduction des impositions ultérieures.

6. Le départ d'une équipe suffisamment importante garantirait l'usine d'une fermeture éventuelle.

J'ai obtenu ces garanties, à vous maintenant de dire ce que vous voulez faire.

Nous avons, pour nous-mêmes, établi un classement qui, si le gouvernement en arrivait à des désignations d'office, représenterait l'ordre de ces désignations. Chacun d'entre vous sera donc en mesure d'évaluer les chances qui peuvent lui rester d'échapper finalement au départ.

La situation étant ainsi définie, je vous mets en face de vos responsabilités. Ne vous laissez pas influencer par des commentaires irraisonnés ou volontairement tendancieux. Ne vous laissez pas égarer par d'autres considérations, quelles qu'elles soient – le problème est là où je l'ai placé et pas ailleurs. Je me rends parfaitement compte que vos responsabilités sont pénibles à prendre, mais je ne puis le faire pour vous; je vous demande seulement de songer, indépendamment du risque à courir pour vous-mêmes,

à vos devoirs envers vos camarades prisonniers,

à l'avenir de votre affaire,

au travail que vous garderez à ceux qui ne partiront pas,

et à la pension que vous assurerez aux vieux en préservant l'usine d'une désastreuse fermeture.

Guisse, le 29 juillet 1942

L'administrateur-gérant

René Rabaux

42. Tracts découverts dans l'usine Godin en février 1944 (ADA, 11 277)

FORMEZ VOTRE DÉLÉGATION
 ET ENCADEZ L'ACTION DU SEVA
 POUR VOS SALAIRES
 POUR DU LAIT
 POUR LA CARTE DE
 TRAVAILLEUR DE FORCE
 POUR TOUS.

POUR NOS REVENDICATIONS
 GROUPEONS NOUS
 DANS LE COMITÉ D'UNITÉ
 SYNDICALE ET D'ACTION

CONTRE LE TRAVAIL
 DU DIMANCHE
 CONTRE LA PRODUCTION
 POUR LE BOCC
 UNION ET ACTION

Conflits sociaux

43. Chronologie des grèves et conflits sociaux (1880-1968)

Date	Motif	Durée de la grève	Nombre de grévistes/atelier concerné	Conséquences
Novembre 1880	Contestation du règlement d'atelier inclus dans les statuts	? (quelques heures)	Environ 700	Reprise du travail après une discussion des ouvriers avec Godin
Mars 1923	Refus des allocations familiales, demande d'une augmentation générale	« quelques heures »	« une grande partie des ouvriers ».	Recul de la gérance : suppression du secours familial et augmentation générale de 2F/jour
12 octobre 1925	Journée nationale contre la guerre du Rif (appel du PCF)	Journée	1000 ouvriers sur 1800.	-
Décembre 1925	Demande d'une augmentation générale	Plusieurs jours	?	Augmentation accordée
Février 1926	<i>Journée nationale contre la vie chère</i>	<i>Grève annulée sous la menace d'un lock-out et de licenciements.</i>		
1 ^{er} Août 1929	Journée internationale contre « les menées impérialistes et [...] la guerre contre l'URSS » (appel du PCF)	Journée	100 ouvriers	-
Novembre-décembre 1929	Refus de l'augmentation variable proposée par la gérance. Demande de hausse générale des salaires.	Un mois	De 1300 (1 ^{er} jour) à 300 (dernière semaine)	Reprise du travail sans conditions, mais augmentation générale après la reprise.
18 juin 1936	Hausse des salaires sans attendre l'application des accords Matignon	Une journée	Mouleurs	Augmentation immédiate (au moins 5%) pour plusieurs ateliers + paiement des heures de grève
18 juin 1937	<i>Augmentation des salaires (appel de la CGT de l'Aisne)</i>	<i>Préavis déposé au Familistère et dans sept autres entreprises du département pour faire pression sur les négociations collectives en cours. Préavis finalement retiré après quelques jours.</i>		
Août 1937	Empêcher le rapatriement forcé des réfugiés républicains espagnols installés à Guise	?	?	Hébergement des Espagnols par des habitants de la ville.

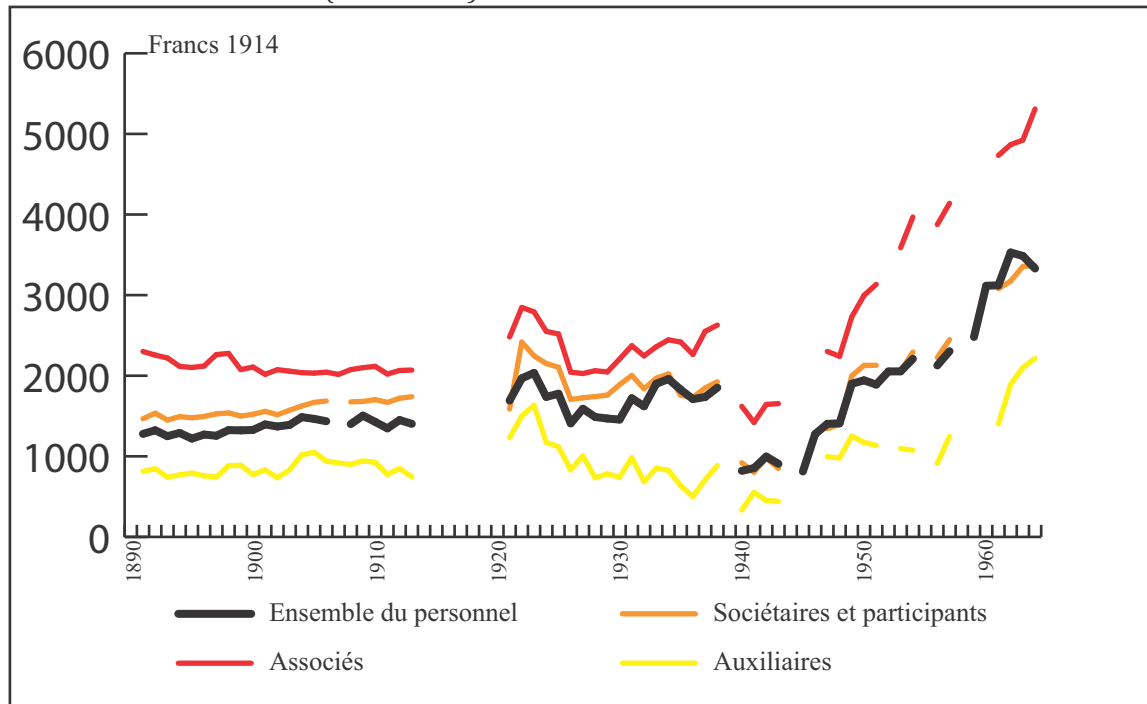
Annexes

28 septembre 1937	Refus des heures supplémentaires	Une heure (l'heure supplémentaire quotidienne refusée par les ouvriers)	?	Recul de la gérance
Novembre 1937	<i>Refus du prix des pièces des nouveaux appareils (qui entraînent une baisse du salaire horaire)</i>	<i>Le dépôt d'un préavis de grève entraîne l'intervention de la commission de conciliation de Vervins, qui reconnaît que les nouveaux tarifs, même en baisse, respectent la convention collective. La gérance accorde cependant un contrôle ouvrier sur le calcul (chronométrage) du prix de base de chaque pièce.</i>		
30 novembre 1938	<i>Appel de la CGT à la grève générale</i>	<i>René Rabaux fait apposer dans l'usine une affiche menaçant les grévistes de sanctions et prévoyant le recours aux forces de gendarmerie. Aucun gréviste.</i>		
Septembre 1944	Niveau des salaires horaires	2 jours	?	Hausse des salaires et paiement des jours de grève
Novembre 1945	Refus du travail supplémentaire	Quelques heures	Mouleurs	Les grévistes obtiennent satisfaction
2 septembre 1947	Protestation contre la cherté de la vie	½ journée	Toute l'usine	-
Avril 1948	Contestation des salaires au rendement	?	Mouleurs (200 ouvriers)	L'intervention de l'Inspection du travail permet un accord.
9 septembre 1948	Revendications nationales	½ heure	Toute l'usine	-
24 septembre 1948	Revendications nationales	2 heures	1000 ouvriers sur 1200	-
Septembre 1950	Demande d'augmentation des salaires	?	?	Refus de la gérance
Juin 1956	Demande d'augmentation des salaires	?	?	Refus de la gérance
Juin 1957	Demande d'augmentation des salaires	?	?	Refus de la gérance
4 mars 1968	Protestation contre les licenciements	½ journée	Toute l'usine	Appel à l'intervention des pouvoirs publics
5 avril 1968		½ journée	Toute l'usine	
5 mai 1968		Quelques heures	Toute l'usine	
13 mai 1968	Grève générale	Journée	Toute l'usine	-
20 mai-5 juin 1968	Participation au mouvement national	2 semaines	Toute l'usine (occupation des ateliers)	-

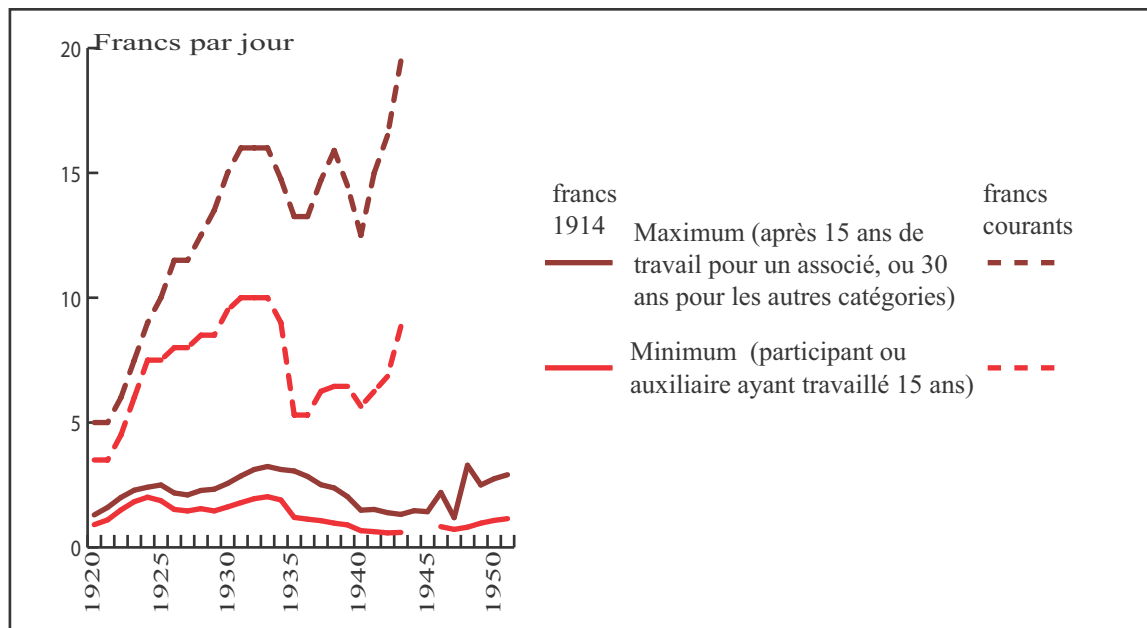
Sont indiqués en italique les appels à la grève ayant fait l'objet d'un préavis local, mais n'ayant pas été suivis par un arrêt de travail.

44. Motifs de mécontentement social: niveau de vie des salariés et des retraités

44a. Montant des salaires (1891-1964)



44b. Montant des retraites (données disponibles : 1920-1951)



Source: Procès-verbaux des assemblées générales des associés

45. Rapport du Comité d'études consacré à l'assurance des pensions (1911)

Messieurs les Associés,

Depuis longtemps nous entendons dire par bon nombre d'Associés que l'âge fixé pour la retraite est trop éloigné; nous le pensons également. Mais avant de déterminer statutairement un âge fixe, autre que l'âge de 60 ans admis tacitement, il nous faut d'abord examiner si les ressources actuelles de la Caisse de l'Assurance des pensions peuvent subvenir aux charges présentes.

[*Rappel du bilan de l'Assurance pour l'exercice 1909-1910*)]

Veillez remarquer immédiatement que le chiffre des recettes effectives est susceptible de fluctuations très sensibles; ainsi, si les salaires, par suite de renvois d'ouvriers, baissent, les recettes sont forcément moindres; en outre, deux catégories de recettes peuvent faire défaut en partie et même en totalité, ce sont les rentrées diverses et le remboursement d'épargnes, puisque le montant du remboursement est subordonné au chiffre des bénéfices. Quant aux recettes dites « comptables », sauf les intérêts des sommes déposées à la CDC, elles peuvent disparaître complètement d'un jour à l'autre puisqu'elles représentent la répartition revenant aux salaires des auxiliaires. Ceux-ci disparaissant ou diminuant (cela est inévitable), cette ressource manque immédiatement. [...]

Est-ce là le but recherché?

Est-ce là l'idéal rêvé?

Messieurs, permettez-nous de vous rappeler que la caisse de l'assurance des pensions a été fondée par M. **Godin** en 1872. Son but vous le connaissez : venir en aide aux vieux travailleurs, aux invalides du travail, aux veuves, aux orphelins et aux familles nécessiteuses. Elle fut constituée par un prélèvement égal à 2% du montant des salaires payés. Ce prélèvement, relativement élevé au début était suffisant sans doute, mais l'usine était pour ainsi dire à sa formation, il y avait peu ou point de retraités. Bon nombre de travailleurs quittaient chaque année les ateliers pour aller, pendant la bonne saison, travailler aux champs et respirer l'air pur de la campagne, ils ménageaient ainsi leur santé et pouvaient supporter jusqu'à un âge avancé les déprimants travaux de l'usine.

Aujourd'hui on entre à l'usine à 14 ans pour n'en sortir effectivement qu'à 60, tandis qu'à 50 et 55 ans la plupart d'entre nous sont fatigués, usés, sans forces et aspirent à un repos bien mérité. Quels sont ceux parmi nous qui peuvent répondre de travailler jusqu'à 60 ans? Demain, dans un instant peut-être, serons-nous obligés de suspendre notre travail et être à la charge de l'Assurance des pensions.

Mais nous avons vu que les dépenses absorbaient facilement les ressources et alors pour faire face aux charges nouvelles qui arriveront fatalement, il n'y a qu'un moyen : augmenter les ressources non pas en ressources annuelles, par conséquent éphémères, mais en capital espèces déposé en lieu sûr et qui mettra ainsi à l'abri du besoin les vieux travailleurs. Ceux-ci en effet à de très rares exceptions ne peuvent guère compter que sur cette ressource, leur gain et la cherté de la vie ne leur ayant pas permis de faire d'économies. C'est cette situation que M. Godin a traduit d'une façon si exacte par ces paroles : « *toute l'existence des classes ouvrières repose sur le salaire; si le salaire fait défaut, la misère est aussitôt dans la famille* » (Notions préliminaires, chapitre 2 page 9 de *Mutualité sociale*).

Pour les retraités, le salaire c'est l'allocation; sans l'allocation c'est la misère. C'est cette éventualité qu'il nous faut éviter à tout prix.

Dans *Mutualité sociale*, M. Godin nous dit : « *Afin de permettre à l'Association de profiter de toutes les modifications que le législateur introduira sans doute dans la loi sur les sociétés...* »; profitons donc de cette disposition des statuts pour nous assurer la poire pour la soif dont on nous a tant parlé lors de la promulgation de la loi du 27/12/1895. Cette loi conçue dans un esprit généreux, plein de sollicitude et de sympathie pour les travailleurs s'exprime ainsi : « *Rien n'est plus difficile, pour le travailleur aux prises avec les difficultés quotidiennes de la vie, que de prélever sur son salaire des économies qu'il mettrait en réserve, soit en vue d'éventualités toujours à craindre, comme la maladie ou les accidents, soit en prévision de la vieillesse, qui viendra fatalement un jour donné le réduire à l'inaction et tarir ses ressources.* » Aussi depuis longtemps des patrons inspirés par des intentions généreuses avaient-ils eu l'idée de créer des caisses de prévoyance destinées à secourir leurs ouvriers atteints par une cause quelconque d'incapacité de travail. Seulement en l'absence de réglementation spéciale, l'application rigoureuse des principes généraux du droit civil conduisait à des solutions regrettables.

Ce sont ces solutions regrettables que le législateur a voulu éviter en édictant la loi du 27/12/1895. Cette loi dit : « *que le dépôt est obligatoire pour les fonds destinés aux caisses de retraite proprement dites* ». [...] Bref, le nouveau texte astreignit le patron à consigner, sans distinction d'origine (retenue sur salaires ou non), toutes les sommes destinées à alimenter les caisses de retraites.

Il y a deux effets à ce dépôt :

- création d'un droit de gage au profit des employés et ouvriers
- impossibilité pour le patron de retirer les fonds déposés par lui

En effet, l'esprit même de la loi conduit à dire qu'en matière de retraites les sommes consignées ne peuvent être retirées que pour le paiement **des retraites acquises**. Par application de cette loi nous avons pendant 8 années opéré des versements à la CDC et l'Administration, pendant ces 8 années, était fière, heureuse de nous signaler les versements et leur importance. Pourquoi a-t-elle changé de manière d'agir?

Et nous, Messieurs, les uns par suite d'une confiance aveugle, les autres par insouciance ou par apathie, nous avons acquiescé à toutes les modifications qu'on nous a proposées et nous avons même accordé à l'Administration le droit de retirer les fonds déposés, sans notre assentiment, en votant la modification suivante de l'art. 120 des statuts : « *Bien que l'obligation de l'Association vis-à-vis des pensions soit limitée à l'entretien dans son sein de l'assurance des pensions au moyen des ressources statutaires, ces ressources peuvent, sans que cela soit obligatoire, être augmentées quand, pour satisfaire à*

l'entretien il est nécessaire de retirer, en capital ou en intérêts, une partie des fonds disponibles déposés. Avant de faire les retraits de fonds de la CDC, le conseil et l'administrateur-gérant doivent, s'ils jugent possible une augmentation des ressources, la proposer à l'assemblée générale des associés. » Nous appelons tout particulièrement votre attention sur la rédaction de cette modification et vous engageons à la méditer sérieusement.

Vous voyez, Messieurs, combien notre caisse de retraites est faible, nos garanties minimales et aléatoires; combien il est urgent de la fortifier notablement si nous voulons éviter de graves et irréparables mécomptes. Nous serions bien coupables si, voyant nettement le danger, nous laissons subsister un état de choses contraire à nos intérêts, à ceux de nos familles et en désaccord complet avec les intentions de notre fondateur [...].

Nous nous devons donc à nous-mêmes, chers collègues, de remédier à l'état de choses actuel puisque nous le pouvons. Nous le devons aussi à nos nombreux collaborateurs, à nos 1 500 compagnons de labeur qui n'ont pas, comme nous, une voix délibérative, mais dont les intérêts, les besoins, les aspirations, sont identiques aux nôtres.

Ils attendent de nous le geste facile qui mettra fin à leurs craintes, trop justifiées hélas!, en ce qui concerne le pain de leurs vieux jours. Garantissons leur, ainsi qu'à nous-mêmes dans la mesure du possible, une retraite honorable et bien méritée et c'est, dit M. Godin, « *sur la richesse créée qu'il est juste de prélever ce que la prévoyance sociale doit mettre en réserve pour assurer à chacun l'indispensable à l'existence* ».

Eh bien la richesse a depuis 20 ans coulé à flots dans nos mains puisque 8 361 749 francs ont été répartis sur nos titres et que nous n'avons mis en réserve à la CDC que ce que la loi nous a obligés à verser. Quelle imprévoyance, quelle erreur avons nous commise, chers collègues! Un peu de bonne volonté, un léger effort cependant auraient suffi pour nous faire vivre avec l'assurance d'être à l'abri du besoin dans nos vieux jours. Ainsi, un exemple, si depuis 20 ans, c'est à dire depuis 1890, on avait prélevé chaque année une somme de 50 000 francs pour être versée à la CDC, ces prélèvements nous donneraient aujourd'hui un million de capital en plus que les fonds déposés en nous aurions la certitude de toucher 1,50 f par jour au lieu de 0,75 f comme vous le verrez plus loin. Eh bien, combien aurait coûté ce résultat aux travailleurs : environ 30 francs par an pour un associé, 22,50 francs pour un sociétaire, 15 francs pour un participant.

Ces épargnes, aussi minimales soient-elles, sommes-nous sûrs de les toucher?

Tandis qu'avec ce léger sacrifice pendant que nos salaires nous le permettent nous serions certains de les retrouver à un moment beaucoup plus difficile. [...]

En vous adressant cette communication nous croyons, chers collègues, avoir fait largement notre devoir envers tous nos camarades, à vous de faire le vôtre. Notre désir est d'arriver, par les moyens que les statuts et la loi française mettent à notre disposition, à nous assurer la poire pour la soif dont on nous a tant parlé. Cette poire représentée par une allocation de 2,50 f par jour n'est, à notre avis, que la juste rémunération d'une vie de labeur et nous ne voyons pas pourquoi les travailleurs en feraient fi alors qu'aucun de nos administrateurs retraités ne l'a trouvée superflue. C'est pour l'examen de cette situation et pour établir cette communication que nous avons formé un comité d'études provisoire, et nous vous invitons à venir exprimer par un oui ou un non le résultat que vous désirez obtenir.

Votre approbation nous sera d'un grand secours pour présenter nos revendications à M. l'administrateur-gérant et au conseil de gérance et soyez persuadés que ces revendications seront toujours présentées avec la plus grande déférence et dans les termes les plus courtois.

Malgré l'exposé un peu long de la situation, permettez nous d'appeler votre attention sur la situation non moins intéressante de nos compagnes : quelles mesures avons nous prises à leur égard ? Quelles garanties ont-elles pour toucher le nécessaire à la subsistance (1 franc) lorsqu'elles auront atteint l'âge de 60 ans? **Aucune.**

Aujourd'hui dans l'aisance, demain peut-être dans la misère, par suite de notre disparition.

Ne méritent-elles pas cependant que nous prenions des précautions pour leur assurer l'existence? C'est notre avis et nous croyons fermement que c'est aussi le vôtre. Nous pensons donc qu'il suffira d'en causer lors de notre prochaine réunion pour nous mettre d'accord sur les dispositions à prendre afin de les garantir du besoin. Elles auront ainsi un grand souci de moins, et nous la joie d'avoir coopéré à leur bonheur.

C'est le vœu le plus cher que forme le Comité.

DASSONVILLE Léon (Président)

JOSQUIN Paul

BRAY Alphonse

MARECHAL Paul

CARTIGNY Arthur

PLINGUET Irénée

CASSELEUX Marcel

POULAIN NOUVELON

CHIMOT Victor

ROUSSEAU Albert

DEGAGNY Arthur

ROUSSEL Paul

FAVRIL Arsène

TENIERE Ernest

GRAVET Léon

VENET Emile

46. La grève de novembre-décembre 1929

46a. Photographies d'une manifestation dispersée par la police à l'aide de lances à eau (fin novembre 1929)



Source: collection personnelle de M. Noisette.

46b. Caricature de Louis Colin parue dans L'Humanité, 6 décembre 1929



COLIN-LE-PHILANTROPHE
administrateur-gérant du Familistère de Guise. Il est l'homme du lock-out, l'homme qui fit donner SES gendarmes contre les grévistes ; l'homme qui, trois heures durant, essaya de noyer sous le jet des pompes une manifestation ouvrière. Il refuse aux travailleurs de cette localité la revendication de 5 fr. par semaine s'octroie 300.000 francs par an sur les bénéfices.

46c. Affiches apposées par les grévistes

I. S. R. Fédération Nationale Unitaire des Métaux C. G. T. U.
COMITÉS DES LOCKOUTÉS DE L'USINE GODIN

Aux Travailleurs de Guise,

Nous voici arrivés au onzième jour de bataille !
Douze cents ouvriers sont toujours décidés à la lutte pour l'augmentation de leur salaire.

Que veulent-ils ? : les cent sous !
Pourquoi ! Parce que chaque jour la vie est chère et que les salaires n'augmentent pas si les bénéfices de la maison **GODIN** grossissent.

Malgré de multiples manœuvres la Direction n'a pas abattu notre volonté de **vaincre** !
Seul, quelques ouvriers sont tombés dans le piège et ont réintégré l'atelier où ils travaillent **sous la protection des policiers et des gardes mobiles comme des bagnards.**

C'est à ces ouvriers que nous faisons appel.
Accepteront-ils encore de travailler sous la garde des sabres et des révolvers de ceux qui, lundi dernier, par leur sauvagerie, blessèrent des femmes et des ouvriers ?
Continueront-ils à trahir leurs frères en pleine bataille contre une Direction rapace ?

Nous leurs lançons un dernier appel !
Qu'ils viennent reprendre leur place parmi nous. Il est encore temps. **La victoire est assurée !**
Nous saurons arracher les cent sous à Colin !

Si oui ! qu'ils assistent en masse au **Grand MEETING POPULAIRE** qui aura lieu **DIMANCHE 1^{er} DÉCEMBRE, à 15 heures,** Salle du Marché-Couvert.

TRAVAILLEURS DE GUISE !
Venez aussi montrer votre solidarité à notre mouvement.
Venez dire que comme nous, vous êtes **pour les affamés contre les affameurs !**

Et avec l'appui de tous, le cap du lundi sera franchi allègrement

LA DIRECTION SERA VAINCUE. !
Pour les cent sous ! Hardi les Gars !

Le Comité des Lockoutés de la Maison
GODIN



Source: CNAM, FG 34 (2).

46c. Affiches apposées par les grévistes

I. S. R. 1754
C. G. T. U.

SYNDICAT UNITAIRE DES MÉTAUX DE GUISE

Comité de Grève

Aux ouvriers de l'usine GODIN

La **direction** de l'usine qui portait déjà sur ses épaules toute la **responsabilité** du Conflit actuel, essaie maintenant de se venger sur les ouvriers qui se sont montrés à travers la lutte engagée, les meilleurs défenseurs des revendications ouvrières.

En opérant la rentrée par petits paquets, elle espère réussir son nouveau coup de force.

Dans la situation actuelle, il s'agit de savoir si les ouvriers qui par inconscience en rentrant à l'usine se sont fait les meilleurs soutiens de Colin et de sa clique, **vont accepter** de supporter la responsabilité des renvois que prétend faire la direction ; si les associés qui ont les premiers engagé le mouvement et ensuite rentré à l'usine vont à nouveau par leur passivité, faire le jeu du **seigneur COLIN**.

Nous ne le pensons pas

C'est pourquoi nous leur faisons appel pour assister tous sans distinction à la

GRANDE RÉUNION

qui aura lieu le SAMEDI 21 DÉCEMBRE 1929,
à 3 heures 30 de l'après-midi, au Marché-Couvert

ou sera faite une analyse sérieuse de notre mouvement et étudiée la nouvelle manœuvre de la direction et les moyens d'y parer.

Le Comité de grève.

Source: CNAM, FG 34 (2).

47. Lettre anonyme envoyée par un ouvrier au préfet de l'Aisne (1937)

[L'orthographe originale a été conservée]

Guise, le 20 mai 1937

Monsieur le Préfet

Un Empire dans une République

J'ai bien l'honneur de vous raconter l'histoire d'une association socialiste, association du Capital et du Travail, la maison Godin et Cie, aujourd'hui Rabaud et Cie.

Le serrurier Godin, après avoir fait son tour de France comme compagnon, s'installa définitivement à Guise en 1860 et installa une petite fonderie et un atelier de fabrication d'appareils de chauffage. La fonderie et les ateliers s'agrandir et après avoir fait une grosse fortune, il s'associa tout le personnel en 1860 dans la participation des ouvriers dans les bénéfices mais comme il y avait beaucoup de chômage les ouvriers ne touchaient pas beaucoup comme bénéfices, 100 ou 200 f par an. Bien entendu, comme patron il se nomma à vie administrateur-gérant. En 1888, Monsieur Godin eu un refroidissement à la mort de son fils et mourut quelques jours après. Il nomma sa femme pour le remplacer et au bout de 6 mois elle donna sa démission, fit rassembler les plus anciens ouvriers qui nommèrent un contre-maître qui n'avait pas beaucoup d'instruction Mr Dequenne. Après quelques années d'administration et d'abus de pouvoir il du démissionner en faisant nommer Mr Colin qui avait épouser sa fille. Il était ingénieur, très intelligent mais très autoritaire, il se débarrassa des autres ingénieurs et s'entoura de sous-ingénieurs pour être le maître absolu et le dictateur.

Le personnel n'était pas bien payé et, aussitôt la guerre, la période de prospérité lui apporta des millions. Ses appointements, son tant pour cent sur les commandes de matières premières, les 4% sur les bénéfices globaux, sa part d'associé, les intérêts de son titre d'épargne à 5% puisque les bénéfices sont reportés sur un titre d'épargne, tout cela lui rapportait environ 400.000 francs par an sans avoir mis un sou dans l'association.

Monsieur le Préfet, les ouvriers se fâchèrent, firent grève, Mr Colin fit occuper l'usine par une trentaine de gardes mobiles pendant 15 jours, finalement le Préfet fit accorder les 2 f d'augmentation par jour qu'ils demandaient.

Monsieur Godin n'ayant pas prévu sa mort brusque n'y la guerre, n'avait pas limité à 5 ans l'élection de ses successeurs, il s'ensuit qu'ils sont nommés à vie et qu'il conduit en dictateur ses directeurs, les associés et tout le personnel, s'attribue des hauts salaires et bénéfices sans que personne ne puisse rien dire puisqu'il est nommé à vie comme un empereur.

Une loi devrait interdire les nominations à vie des administrateurs-gérants de sociétés industrielles, commerciales ou agricoles.

Bravant les lois françaises qui interdisent les augmentations de loyers, il vient de faire afficher dans la cour du Familistère qu'il augmentait les loyers de 3 pièces de 60%, les loyers de 2 pièces de 25%. Bien entendu le mécontentement est général surtout parmi les retraités qui ne touchent que 441,50 f par mois et les femmes veuves qui ont 60 ans, 200 f par mois.

Monsieur Godin légua à sa mort l'usine à son personnel moyennant qu'il rembourse à ses héritiers la somme de 3.600.000 f plus les intérêts à 4% pris sur le fruit de leur travail. Péniblement [ils] s'acquittèrent de la somme et des intérêts en 30 années jusqu'à la fin de la guerre et l'usine appartient aux travailleurs. Mais les retraités en ne travaillant plus n'ont plus aucun droit, ils n'ont que leur faible salaire provenant de la Caisse de retraites déposée à la Caisse des dépôts et consignations dont le capital doit être de 17 millions, sous le contrôle de l'Etat.

Monsieur le Préfet, les travailleurs syndiqués ont été augmentés de 25 à 30% mais les retraités se sont mis la ceinture, vous seriez bien aimable, si vous avez bon coeur, de faire porter leurs appointements à 500f par mois soit en prenant une part sur les bénéfices, soit en prenant un tant pour cent sur les travailleurs de l'usine, soit en prenant un tant pour cent sur les assurances sociales. Les retraités vous remercient d'avance pour ce que vous ferez pour eux car ce n'est pas avec 441,50f qu'ont peut vivre avec une femme.

Je vous ferai remarquer que l'ingénieur Rabaud qui a 30 ans, administrateur-gérant à vie, a son père qui est directeur de la comptabilité à vie et son beau-père Mr Vanspar directeur de la succursale de Bruxelles à vie. Vous devez vous rendre compte Monsieur le Préfet des appointements, les directeurs 3.200f par mois, l'administrateur-gérant 7.000f par mois plus les bénéfices de 4% pour l'administrateur-gérant, 1% pour les directeurs, plus leur part d'associé, plus les intérêts à 5% de leur titre d'épargnes remboursable de temps en temps suivant les bénéfices (Madame Colin a encore un titre de 900.000f à 5% d'intérêts).

Je vous écris en secret Monsieur le Préfet pour bien vous renseigner si des incidents surgissent et j'ai bien l'honneur en vous remerciant d'avance de vous envoyer mes respectueuses et sincères salutations.

Un ouvrier

En secret s'il vous plaît.

Source: ADA, 10 M 12.

48. Mouvement social (février-juin 1968)

48a. Tract du comité intersyndical du Familistère (mars 1968)

**Communication du Comité
Intersyndical d'Action Godin**
C.G.T. - C.G.T.-F.O. - C.G.C. (Maîtrise)

Pour la Direction, les 63 licenciements ne sont déjà plus que souvenirs...
Les reclassements s'opèrent !!!
Les départs volontaires s'accroissent !!!...
Les réductions d'horaires sont en place !!!...
Satisfaite..., elle se frotte les mains.
Nous attendions un démenti...
C'est une nouvelle mesure défavorable aux membres du personnel, que l'on nous oppose.

20 heures par semaine, pour les 500 "horaires"...
Une pensée du Fondateur nous revient :
"Soyez justes envers tous, vous servirez d'exemple."
Est-ce dans cet esprit que vous prenez vos décisions ?
Nous vous disons : **NON.**
Un plan financier, établi pour une année, a amené les 63 licenciements.
Pourquoi une mesure de réduction d'horaire ??
Votre plan est établi « à la petite semaine » !!!...
SOYEZ SÉRIEUX...
Les motifs invoqués pour toutes ces décisions : *"Économie difficile... concurrence."*
Alors que vous vous lamentez, vers 1898, Madame Veuve J.-B. A. Godin écrivait, dans une proclamation aux Membres du Familistère :
(« Réfléchissez et vous trouverez vous-mêmes ce que je ne puis développer ici, touchant les progrès des maisons concurrentes qui, aujourd'hui, nous disputent le premier rang dans l'industrie créée par J.-B. A. Godin, les appareils de chauffage et de cuisine. Certains produits sont livrés par ces maisons à des prix tels que nous avons dû en abandonner la fabrication. »)
Et, ensuite :
(« C'est par les créations répétées d'objets nouveaux et bien compris — Godin nous l'a dit cent fois — que la vie industrielle peut être maintenue ici. »)
Est-ce que les membres de la Direction mesurent le fossé qui sépare ces paroles de leur carence ??...

NON

Aux abois... ils nous montrent, de plus en plus, que *leur* « Association Capital-Travail » est *l'exploitation de l'homme par un groupe d'hommes.*
A nouveau, nous faisons appel non plus seulement aux membres actifs de l'Entreprise, mais à tous les « Commanditaires ».
Pour faire valoir *notre* défense près d'une Direction *plus soucieuse de ses intérêts que des vôtres.*
Le Comité.

Source: AM de Guise, I S 53.

48b. Motion de l'intersyndicale du Familistère (mai 1968)

Motion du Mouvement Intersyndical
GODIN

Suite à la manifestation du 24 Mai 1968,
groupant les salariés de GUISE : Godin, Sanson,
E.D.F., Corps enseignant pour ne citer que les plus
importants : La motion suivante est déposée à
la Mairie de GUISE par le mouvement intersyndical
GODIN pour transmission aux pouvoirs publics au niveau
le plus élevé.

Augmentation générale des salaires avec
minimum de 500⁺ par mois pour 40 h. hebdomadaire
Garantie de l'emploi et des 40 heures.

Petraite à 50 ans pour tous.

Respect des libertés syndicales.

Abrogation des ordonnances relatives à la
Sécurité Sociale.

La participation effective des travailleurs
à la gestion des Entreprises.

SWI

Chais
Epstein
Sanson
Dumas
Buisson
Journées
Godin
Gaston
Lefebvre
Bataillon
Bouquie
Journées
Sanson
Sombat
Damas
Bouquie
Léon
Léon
Hébert
Pontin

Source: AM de Guise, 1 S 53.

Sources manuscrites

Archives publiques

I. Archives nationales

F 1c III : Etat d'esprit et élections

- 1 125 : Rapports du Préfet de l'Aisne (1918-1924)
- 1 204 : Rapports du Préfet régional de Laon (1943-1944)
- 1 135 : Rapports du Préfet de l'Aisne (1940-1944)

F7 : Police

- 12 970 : Situation générale du département de l'Aisne (1908-1938)
- 13 276 : Manifestations, Aisne (1906-1936)

F 12 : Commerce et industrie

- 8 050 : Organisation de la production d'après guerre. Métallurgie (1918)
- 8 557 : Dossiers de légion d'honneur, dont L. Colin (1910-1914)
- 6 721 : Réponse à une enquête de l'Office du Travail sur l'apprentissage (1901)
- 9 980-2 : Inspection générale de Laon (1945)
- 9 987-2 : Rapports mensuels du délégué départemental de l'Aisne (1946-1947)

F 22 : Travail

- 197 : Grèves, Aisne (1929)

LH : Légion d'honneur, dossiers individuels

- 1 161 / 48 : Jean-Baptiste André Godin
- 2 060 / 23 : Jean Pascaly

II. Archives départementales de l'Aisne

Série M : Archives de la Préfecture

1 M : Affaires politiques, Sûreté générale

- 12 à 17 : surveillance du parti communiste dont
 - 12 : Rapports des sous-préfets et des commissaires de police (1921-1934)
 - 13 : Propagande et associations (1921-1929).
 - 14 : Propagande antimilitariste et « anti-impérialiste » (1923-1930).

- 15 : Dossiers de militants, listes par rayons, rapports sur l'état du PC et de la CGTU en 1924 et 1930, poursuites (1922-1932)
- 16 : Réunions, manifestations, meetings. Enquêtes de police sur personnes suspectes de sentiments communistes. Dissolution du parti (1933-1940)
- 17 : Secours rouge international et amis de l'URSS, activité ; Miliciens des brigades internationales (1930-1940)

18 : Autres partis et groupes politiques de gauche (1934-1940)

19 : Liges de droite (1936-1939)

20 : Dissolution des liges en 1936

21 : Grèves lors du Front populaire (1936)

23 : Unité syndicale : effectifs et bureaux, manifestations, rapports de police (1935-1939)

49/9114 : Dossiers de légion d'honneur, R. Rabaux

112 : Plan de protection de l'Aisne contre la grève générale (1920-1927)

114 : Informations sur les conseillers généraux (1932-1938)

3 M Elections

2-7 : Elections législatives (1924, 1928, 1932 et 1937)

23-24 : élections municipales, (1929 et 1935)

4 M Commissariat de Laon

26 à 31 : rapports du Commissaire de Laon sur les réfugiés étrangers (1937-1939)

8 M 2 : Chambre de Commerce de Saint-Quentin, papiers divers (1938-1943)

9 M 5 : Exposition internationale de Paris (1937), Foire internationale de Lille (1939)

10 M Syndicats, grèves

4 : Main-d'œuvre, syndicats, chômage (1926-1940)

12-13 : Commission départementale du travail (1932-1939)

33 : Fermeture d'usines (conflits du travail ou grèves) (1936-1940)

44 : Tableaux des grèves survenues dans l'Aisne (mai-décembre 1936)

45 : *Id.* (1937-1939)

46 : Procédure d'arbitrage dans un conflit au sein de l'usine Godin (novembre 1937)

60-61 : Syndicats professionnels (1919-1939)

Série Z : Archives des Sous-préfectures

4 Z Sous-préfecture de Vervins

1 : Rapports mensuels du sous-préfet au préfet (mars 1934-août 1938)

2 : Correspondance et rapports de police ayant trait à la sûreté générale (1935-1939)

3 : Guise, plan de protection en cas de grève ou de trouble (1935-1939)

4 : Réunions / manifestations syndicales et politiques (1935-1938)

5 : Guise, inauguration des nouvelles voies publiques (1935)

- 6 : Surveillance du Parti Sociale Français (1935-1938)
- 7 : Surveillance des Croix de feu, briscards et volontaires nationaux (1935-1938)
- 8 : Front populaire (1935-1936)
- 9 : Fêtes nationales et autres manifestations publiques (1935)
- 11 : Légions d'honneur, dossiers individuels dont Louis Colin (1922-1926)
- 37 : Organisation de la Nation en temps de guerre (1938-1940)
- 44 : Exposition internationale de Paris. Sous-comité du Vervinois (1937)
- 47 : Chômage, classement par commune (1935-1939)
- 48 : Conflits du travail et chômage. Comité départemental de conciliation (1935-1939)
- 50-70 : Grèves lors du Front populaire (1936-1937), dont :
 - 53 : Fonderies Briffault à Effry (mars-septembre 1936)
 - 56 : Filature Cau à Guise (juin 1936)
 - 64 : Société générale de fonderie Chappée à St-Michel (mai 1936)
 - 65 : Usines Sougland à St-Michel (janvier-juin 1936 et février-mars 1937)
 - 69 : Fonderies Joassart à Wassigny (mai 1937)

969 W Intendance et Secrétariat régional aux affaires économiques de la région de Laon (1940-1946)

- 77 : Société des Tourbières de l'Aisne (1942-1945)
- 215 : Fabrication d'agglomérés de chauffage (1942-1943)
- 315 : Activité industrielle de l'Aisne, surveillance (1942-1946)
- 332 : Marché du travail, surveillance (1942-1946)
- 335 : Relève, départ de volontaires (1942)
- 337 : Relève et STO (1942-1944)
- 375 : Profits illicites d'entreprises (1944-1945)

970 W Renseignements généraux (1939-1945)

- 15 : Rapports du Commissariat de police de Guise (1945)
- 31 : Opinion publique, surveillance (1947-1953)
- 50-51 : Partis politiques et syndicats (1944-1946)
- 52 : Surveillance des conseils municipaux (1939-1945)
- 53-54 : Réunions et manifestations politiques (1945-1946)
- 64 : Mouvements de grèves (1943-1950)
- 65/68 : Manifestations et commémorations (1943-1954)
- 66-67 : Manifestations et conflits sociaux (1945-1946)
- 80 : Actes de résistance, Aisne (1942-1945)
- 86 : Contrôle des usines (1945-1946)

984 W (1 – 218) : Préfecture régionale de Laon (1941-1944)

- 106 : Rapports périodiques du Préfet de l'Aisne (décembre 1941-février 1944)
- 116 : Rapports périodiques du Sous-préfet de Vervins (1942-1944)
- 121 : Composition des conseils municipaux (1942)
- 145 : Bilan des internements pour motifs politiques (mars 1943)
- 150 : Charte du Travail, mise en place dans l'Aisne (1941-1944)
- 151-154 : Office des comités sociaux d'entreprise (1942-1943)
- 155 : Syndicats corporatifs (1941-1944)
- 160-161/163-164 : STO, main-d'œuvre, réquisitions (1943-1944)

984 W (219 – 484) : Commissariat de la République pour la région de Laon (1944-1946)

- 299 : Rapports périodiques du préfet de l'Aisne (1944-1946)
- 311 : Conseils municipaux, réorganisation (1944)
- 315-316 : Elections municipales (1945)
- 367 : Rapports des renseignements généraux (1944-1946)
- 422/424 : Collaboration économique, profits illicites (1944-1946)
- 457 : Entreprises, épuration (1943-1946)
- 480 : Incidents sur la base de ravitaillement de Guise (1945)

Série continue : versements de la Préfecture de l'Aisne postérieurs à 1940

- 4 664/4 667 : Mouvements sociaux (1947)
- 4 670-4 672 : Partis politiques (1948-1951)
- 4 674 : Partis politiques (1946)
- 4 677 : Parti Communiste (1950)
- 5 299 : Grèves (1951-1956)
- 5 905 : Main-d'œuvre (1942)
- 5 911 : Main-d'œuvre pour l'Allemagne (1941)
- 5 912-5 914 : STO, suivi des dossiers (1941-1943)
- 7 938 : Syndicats et partis, arrondissement de Vervins (1952-1953)
- 8 312 : Exécutions, liste de fusillés par les Allemands (1940-1944)
- 8 313 : Répression de la collaboration et documents sur la résistance dans l'Aisne (1944)
- 10 592-10 593 : Syndicats et grèves (1950-1951)
- 10 603 : Rapports mensuels du Sous-préfet de Vervins (1941-1944)
- 10 604-10 605 : Rapports mensuels du Sous-préfet de Vervins (1944-1948)
- 11 275-11 277 : Surveillance des militants communistes (1940-1944)
- 11 302 : Travailleurs civils en Allemagne, Relève et prisonniers de guerre (1940-1945)
- 11 385 : Travail, Chambre des métiers, STO (1940-1945)
- 11 415 : Enquête sur diverses organisations politiques (1944)

- 11 435 : Arrestation de Rabaux sur dénonciation (1942)
- 11 454 : Réquisitions pour l'organisation Todt (1943-1944)
- 11 455-11 456 : Rapports mensuels des renseignements généraux (1942-1944)
- 11 457 : Rapports des renseignements généraux (1947)
- 11 850-11 851 : Syndicats professionnels (1945-1951)
- 19 426-19 427 : Rapports des renseignements généraux (1958-1965)

Série E : Fonds notariaux

- 321 E 54 Inventaire après décès de Marie Moret (1908)

Série R : Affaires militaires

- 15 R 618 / 187 : Dossier de dommages de guerre, Société des archers du Familistère de Guise (1919)
- 15 R 618 / 190 : *Id.*, Société de tir du Familistère de Guise (1919)
- R 80 : Comité départemental de Libération, séance en partie consacrée à l'affaire Rabaux (1944)

Série U : Justice

- 160 U 59 : Tribunal civil de Vervins, affaire R. Guerbé (1938)
- 170 U 5 : Tribunal de première instance de Vervins, comparution d'ouvriers grévistes pour entrave à la liberté du travail (1929)
- 7 U 1/86 : Comités d'épuration, enquête sur Rabaux menée à la demande de certains ouvriers (1945)

Série I Mi : Copie de documents des Archives nationales concernant l'Aisne

- 1 Mi 367 : Syndicats professionnels (1879-1935)
- 1 Mi 127 : Situation industrielle de l'Aisne (1869-1886)

Série W : Documents administratifs et judiciaires postérieurs à 1940

- 1293 W 16 : Fonds Georges Dumas.
 - Notes sur les militants ouvriers de l'Aisne pour le *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier* de Jean Maitron.
 - Exposition sur les deux Guerres mondiales dans l'Aisne, dossier de préparation et catalogue.

III. Archives municipales de Guise

Série D : administration générale de la commune

- 1 D 17-36 : Délibérations du Conseil Municipal (1869-1970)

2 D 56 : Correspondance (1940-1945)

Série F : Population/ Commerce et industrie

1 F 7-14 : Recensements

2 F 19 : Licenciements (1968-1982)

7 F 2 : Syndicats (1898-1937)

7 F 3 : Fonds de chômage municipal (1922-1949)

7 F 4 : Caisse mutuelle de secours au chômage partiel (1931)

7 F 7 : Conseil des Prud'hommes (1944-1949)

Série H : Affaires militaires

4 H 23 : Monument commémoratif pour la Vème armée (1925-1929)

4 H 32 : Défense passive (mai 1932)

4 H 43 : Service du Travail Obligatoire (1943-1945)

4 H 45 : Déportés (1945)

4 H 53-54 : Affiches allemandes et françaises (1943-1944)

Série I : Police

1 I 7 : Venue de Léon Bourgeois pour l'inauguration de la statue de Camille Desmoulins (1890)

1 I 31 : Cérémonie en mémoire de Lucien Depreux (1961)

1 I 36 : Centenaire de la Société du Familistère (mai 1980)

5 I 3 : Commission des logements insalubres (1830-1979)

Série K : Elections et personnel municipal

1 K 7 : Elections municipales (1919-1953)

1 K 8 : Membres du conseil municipal (1940-1945)

1 K 28 : Elections à la Chambre et au tribunal de Commerce (1936-1960)

Série M : Edifices communaux

4 M 10-11 : Groupe scolaire Godin (1961)

Série Q : Assistance et prévoyance

1 Q 7-8 : Secours aux indigents (1817-1885)

1 Q 31 : Don de Pucheu à la ville (1942)

4 Q 2 : Jardins ouvriers (1942-1961)

4 Q 3 : Création de jardins ouvriers (1942-1943)

Série R : Instruction publique

- 1 R 6 : Reconnaissance des écoles Godin comme écoles publiques (1862-1883)
- 1 R 9 : Cours pour adultes (1848-1871)
- 1 R 10 : Cours de dessin professionnel et d'Allemand (1864-1881)
- 1 R 11 : Cours d'apprentissage professionnel pour jeunes filles (1912)

Série S : Divers

- 1 S 10 : Surveillance des élections municipales (1945-1977)
- 1 S 41 : Commerce et industrie (1928-1963)
- 1 S 53 : Grèves et manifestations (1944-1980)
- 1 S 55 : Groupements divers (1945-1987)
- 1 S 66 : Liste nominative des ouvriers Godin licenciés (1953)
- 1 S 72 : Libération (1944)

Série Fi : Fonds iconographique

- 5 Fi 2 Documents sur Henri Braconnier (Résistance, FFI)
- 4 Fi 1 Photos du Familistère (s.d.)

Archives privées déposées dans un centre d'archives ou un établissement public

IV. Institut International d'Histoire sociale (IISH) d'Amsterdam

Fonds Jules Prudhommeaux

- 8 : « Le Relèvement » (1917-1918)
- 9 : Reconstruction, correspondance (1918-1922)
- 10 : Centenaire de la naissance de Godin (1917)
- 11 : Correspondance avec Auguste Fabre (1909-1910)
- 13 : Divers articles sur Godin, dont Charles Gide (1910 et s.d.)
- 113 : Dossier sur l'Allicance coopérative internationale (1908)
- 130 : Documents sur la guerre de 1870
- 131 : Documents sur la première guerre mondiale
- 136 : Documents sur les débuts du Familistère (1837-1899)
- 145 : Documents divers sur le Familistère (1892-1938)

Fonds Ferdinand Nieuwenhuis

- 114 : Lettre de Godin (2/10/1886)

Fonds César de Paepe

133 : Lettre de Godin (23/03/1885)

V. Institut Emile Vandervelde, Bruxelles

Fonds Louis Bertrand

- correspondance avec Godin (1883-1888)

VI. Institut d'Histoire sociale de Paris (Archives nationales)

14 AS 181 Fonds Eugène Fournière

(1) Papiers personnels

Affiches de candidature aux législatives de 1898

Manuscrit, journal de Fournière (1894, 1897, 1899)

(2) Correspondance

13-14 : Camille Ancelin (1897-1904)

118-130 : Urial Berdouillard (1902-1906)

657-674 : Henri Guernut (1906-1914)

906-907 : Eugène Lécru (1913)

919 : Lennes (1914)

954 : Jean Longuet (1914)

1 244 : Jules Prudhommeaux (1907)

1 249 : Jules Rabaux (1914)

1 291-1 308 : Gustave Rouanet (1885-1914)

1 434-1 509 : Benoît Malon (1880-1892)

VII. Archives nationales (CARAN)

645 AP Papiers Capitant

1 : Agendas, correspondance personnelle (1944-1969)

10-11 : Participation, textes législatifs (1959-1969)

12 : Marcel Loichot et l'Union pancapitaliste : correspondance, brochures, notes (1961-1967)

13 : Participation : correspondance avec des personnalités diverses, brochures, coupures de presse (1948-1969)

14-21 : Participation : ouvrages, brochures, coupures de presse, France et étranger (1948-1969)

VIII. *Archives départementales du Nord*

Banque de France, succursale du Cateau-Cambrésis (Archives départementales du Nord, fonds 2 ETP)

- 3 : Conseil d'administration, procès-verbaux (1912-1944)
- 7 : Dossiers individuels des conseillers (1900-1970)
- 9 : Rapports d'inspection et rapports administratifs (1909-1970, lac.)
- 43-45 : Cartes de renseignements sur des entreprises (1900-1945)
- 115 : Dossier sur l'entreprise Godin (1938-1973)

IX. *Archives départementales de l'Aisne*

Banque de France, succursale de Saint-Quentin (Fonds 1441 W)

- 3 : Conseil d'administration, procès-verbaux (1921-1950)
- 11-12 : Dossiers individuels des conseillers (1902-1973)
- 15-18 : Rapports d'inspection (1925-1973)

Fonds Maurice Berthiault (correspondant pour l'Aisne du Comité d'histoire de la Deuxième guerre mondiale, Fonds J 1433-1461) :

- J 1435 : FFI, arrondissement de Vervins
- J 1440 : FTP, Aisne
- J 1445 : Etablissement de cartes de la souffrance dans l'Aisne
- J 1446-1448 : Liste des internés, déportés, fusillés, morts au combat et victimes civiles

Partitions de l'Harmonie du Familistère (Fonds 89 J)

- 1-185 : Partitions utilisées par l'Harmonie du Familistère, puis l'Harmonie municipale de Guise

Fonds Marie Moret (Archives départementales de l'Aisne, 53 J)

Les Ecoles du Familistère

- 1-2 : Notes et articles de Godin sur l'éducation et l'instruction (1868-1882)
- 6-13 : Aménagement des écoles, fonctionnement, recrutement des enseignants
- 14-19 : Suivi des résultats des élèves et leur poursuite d'études
- 20-24 : Organisation pédagogique des cours
- 25-31 : Recherches sur différentes méthodes pédagogiques
- 32-44 : Contenu des cours
- 46 : Représentations au théâtre
- 48 : Société protectrice des animaux des écoles du Familistère (1884)

Papiers personnels

- 62 : Succession de Godin (1888)
- 63 : Gérance de Marie Moret (1888)
- 64 : Appel de Marie Moret à nommer Louis Colin membre du Conseil de gérance (1897)
- 76 : Contrat de mariage Godin / Moret (1886)
- 77 : Séparation Godin / Lemaire (1869)
- 78-80 : Testaments de Godin, Marie Moret, Emilie Dallet (1880-1917)
- 82 : Obsèques de Marie Moret (1908)
- 87/376 : Correspondance de Godin avec son fils Emile (1868-1880)
- 377 : Procès contre Emile (1879-1880)
- 88-93 : Correspondance familiale de Marie Moret (1859-1905)
- 378-379 : Correspondance d'Emilie Dallet sur des questions d'éducation (1897-1910)

L'œuvre de propagande

- 47 : Fêtes au Familistère : Fêtes de l'enfance, Fêtes du travail, concerts, commémorations et centenaires (1874-1980)
- 49-51 : Travaux d'édition et de diffusion de Marie Moret (1888-1906)
- 52-53, 381 et 383 : Travaux d'Emilie Dallet (1899-1911)
- 54-56 : Publication du *Devoir*, correspondance (1878-1888)
- 109-315 : Important fonds iconographique (Godin et sa famille, les habitants, militants pacifistes ou coopérateurs...) s.d.

Archives de la Société du Familistère (Fonds 83 J)

Portefeuille

- 1 386 : Relations avec les banques (1932-1964)
- 1 387 : Renseignements divers (douanes, exportation, banques...) (1919-1956)
- 1 388 : Documentations sur diverses banques (1920-1947)
- 1 389 : Dossier Cetelem (1953-1963)
- 1 398 : Valeurs en dépôt en banques (1955-1957)

Clientèle

Relations commerciales avec des organismes publics

- 1 037 : Secours national et entraide (1945-1948)
- 1 038 : Intendance militaire de Laon (1945)
- 1 039 : Ministère des Prisonniers (1945-1946)
- 1 040 : Direction départementale des prisonniers et déportés (1945)
- 1 041 : Ministère de l'air (1945-1947)
- 1 042 : Ministère de l'éducation (1945-1949)
- 1 043 : Houillères du nord et du Pas de Calais (1947-1948)
- 1 044 : PTT (1948-1965)

1 312 : Articles d'utilité sociale (1946-1948)

Relations avec les clients habituels (essentiellement des quincailliers)

1 026-1 029 : Relations avec les plus gros clients (1952-1967)

1 045 : Groupements de clients (1932-1967)

1 167 : Renseignements commerciaux et enquêtes sur des clients (1933-1949)

1 133 : Relations avec les syndicats de quincailliers (1934-1961)

1 199 : Informations sur des ententes entre clients ou concurrents (1931-1933)

1 200 : Renseignements sur les principaux clients (1931)

1 293/1 224 : Correspondance commerciale (1957-58 et 1960)

1 334 : Clientèle (1938)

1 317 : Chiffre d'affaires quincailliers (1949-1954)

1 838 : Chiffres bruts clients (années 1950)

Politique commerciale

985-999 : Campagnes publicitaires diverses (1931-1965). Notamment :

- 988 : Campagne « Diable Godin » (1933)
- 995 : Campagne « Godin a domestiqué le feu » (1933-1934)
- 996 : Publicité sous forme cinématographique (« Les Maîtres du feu ») (1954-1965)

1 014-1 019 : Participation à des campagnes itinérantes (Tour de France, « Caravane du Bien-être »...) (1954-1966)

1 001 : « Les poêles Godin », publication mensuelle (1935)

1 002/1 234/1 236 : Catalogues, photographies (1926-1934 et s.d.)

1 119 : Campagnes publicitaires organisées par l'UFACD (1949-1967)

1 219 : Films publicitaires (1936-1940)

946-984/1 294/1 297-1 298 : Participation à différentes foires (commerciales, arts ménagers...), en France, Belgique, Luxembourg et Allemagne (1925-1966)

1 075-1 077 : Rapports mensuels de la direction commerciale (1933-1941)

1 316 : Rapports de fin d'année des représentants de commerce (1930-1951)

Exportations

1 078 : Chiffre d'affaires, exportation (1961-1973)

1 182 : Informations sur les marchés belge et suisse (1961)

1 168 : Correspondance liée aux exportations (1950-1953)

1 170-1 171 / 1 173-1 175 / 1 179-1 180 / 1 186 / 1 720 : Dossiers exportation par pays :

- 1 170 : Beyrouth (1953)
- 1 171 : Algérie (1948-1950)
- 1 173 : Turquie (1952-1955)
- 1 174 : Bénin (1953-1954)

- 1 175 : Maroc (1952-1958)
- 1 178 : Clients belges (1950-1954)
- 1 179 : Syrie (1952)
- 1 180 : Hollande (1949)
- 1 186 : Brésil (1955)
- 1 720 : Espagne (1934-1936)

1 181 : Statistiques exportations, UFACD (1950-1954)

1 261-1 262 : Ventes de l'usine de Bruxelles (1956-1961)

1 895 : Relevés annuels des exportations (1958-1967)

Production

1 945 / 1 860 : Correspondance avec l'agence Wallace Clark pour la réorganisation rationnelle des usines de Bruxelles et de Guise (1936-1938)

1 927 : Ventes de machines à laver et réfrigérateurs : récapitulatif des frais engagés (1958-1966)

1 967 : Bilan général provisoire (1967)

1 306 : Bilan général au 31/12/1968

1 088-1 089 / 1 487 : Impôts sur le chiffre d'affaires, relevés mensuels (1920-1934/1937-1950)

1 849-1 855 : Comptes d'exploitation (1950-1965)

1 261 : Rapport sur les ventes de l'usine de Bruxelles (1961)

1 262 : Ventes de l'usine de Bruxelles (1956-1968)

Personnel et membres de l'Association

1 360-1 368 : Engagement des participants et sociétaires de Guise et Bruxelles (1947-1960)

1 344-1 355 : Demandes refusées de participants et de sociétaires (1913-1914/1919-1930)

1 569-1 572 : Entrée et sortie du personnel (1860-1923/1928-1939/1951-1955)

Institutions de prévoyance, lois sociales

646 : Comité de l'assurance contre la maladie (dames), procès-verbaux (1930-1941)

647 : Comité de l'assurance des travailleurs, procès-verbaux (1934-1938)

652-653 : Comité de l'Assurance des pensions, procès-verbaux (1933-1939/1949-1954)

667-669 : Assurance des pensions, état numérique des valeurs (1902-1966)

673-674 : Assurance des pensions, compte à la Caisse des Dépôts et Consignations (1944-1964)

1 303 : Assurance des pensions, situation financière (1925-1960)

1 227 : Société de secours mutuel, statuts (1929)

648-650 : Société de secours mutuel, comité d'administration, procès-verbaux (1933-1943)

639 : Retraites ouvrières et paysannes (ROP), cotisation patronale (1919-1931)

636-637 : ROP, relevé des cotisations (1911-1925)

640 : ROP, relevé des cotisations ouvrières et patronales (1923-1930)

685-687 : ROP, correspondance (1911-1937)

641-642 : ROP, répertoire nominatif des cotisants (1912-1929)

Seconde Guerre mondiale

- 123 : Journal « évacuation et repli » (1940)
- 1 188 : Relations avec l'Allemagne (1942-1951)
- 1 231 : Correspondance avec le bureau de Paris (1939)
- 1 273 / 1 914 : Relations avec la firme Gaggenau (1935-1944)
- 1 280 : Correspondance de la direction commerciale (1939-1943)
- 1 290 : Fabrication en période de guerre, information fournie aux clients (1942)
- 1 291 : Correspondance avec M. Lavabre, resté à Brive (1940-1941)
- 1 334 : Etat de la clientèle, réponse au Comité de surveillance des prix (1942)
- 1 343 : Bilans financiers provisoires (1939-1942)
- 1 356 : Registres d'exportation (1943-1944)
- 1 375 : Comptabilité provisoire tenue à Brive (1941)
- 1 394 : Marché d'armement, fabrication de munitions (1939-1940)
- 1 650 : Vente au comptant au personnel de l'usine (1939-1943)
- 1 804 : Fontes, approvisionnement et répartition (1941-1948)
- 1 818 : Matières premières, licences d'importation (1941-1946)
- 1 841 : Livre de caisse monnaie matière, commandes allemandes (1941-1942)
- 1 842 : Expéditions et stocks (1943-1944)
- 1 893 : Relations avec les clients allemands (1943-1944)
- 1 894 : Relations avec des entreprises allemandes (1936-1945)
- 1 906 : Relations avec le Comité d'organisation, rapports sur l'activité de l'entreprise (1941-1944)
- 1 907 : Relations avec l'Office des changes (1941-1944)
- 1 940 : Réquisitions (1939-1940)

Relations avec la concurrence

Dossiers sur les concurrents

- 1 165 : Catalogues de petits concurrents (1922-1927)
- 1 011 : Correspondance avec des concurrents (1931)
- 1 012 : Etude de la concurrence, réfrigérateurs et machines à laver (1952-1955)
- 1 013 : Documentation sur la concurrence (1958-1960)
- 1 152-1 163 : Relations avec les principaux concurrents. Dont :
 - 1 152 : Maison Faure, Revin (1922-1937)
 - 1 153 : Etablissements Rosières, (1924-1947)
 - 1 154 : Nestor Martin (1930)
 - 1 155 : Etablissements Nanquette (1928-1929)
 - 1 156 : Etablissements Chappée (1922-1930)
 - 1 157 : Forges et fonderies Saint Nicolas (1929-1936)

- 1 158 : Société générale de fonderie (1930-1938)
- 1 159 : Fonderie de la Fosse aux chênes, Roubaix (1922-1923)
- 1 160 : Usines du Pied Sellé (1921-1937)
- 1 161 : Etablissements Pardon (1925-1928)
- 1 162 : Arthur Martin (1930-1935)

Syndicats professionnels

- 1 095 : Chambre syndicale des Fabricants d'appareils de chauffage domestiques et de cuisine, accords et correspondance (1934-1961)
- 1 127 : Syndicat général des fondeurs de France, exportation (1922-1929)
- 1 128 : *Id.*, correspondance (1947-1966)
- 1 309 : *Id.*, documentation (1962)
- 1 255-1 256 : Chambre nationale des constructeurs de matériel frigorifique, Assemblées Générales et correspondance (1956-1959)
- 1 136 : *Id.* (1958-1965)
- 1 140-1 141 : *Id.*, campagnes publicitaires (1955-1964)

Ententes

- 1 096 : Entente « poterie-buanderie » (1932-1939)
- 1 097 : Association pour le développement de la vente des appareils de chauffage domestique et de cuisine (1938-1939)
- 1 145 : Association pour le développement de la vente des appareils de chauffage domestique et de cuisine au gaz (1939-1940)

UFACD (Union des Fabricants d'Appareils de Chauffage et de cuisine Domestiques)

- 1 098 : Réformes des statuts (1953-1966)
- 1 099 : Comité directeur (1941-1953)
- 1 100 : Assemblées générales (1949-1964)
- 1 101 : Comité de gestion et commission économique (1955-1965)
- 1 102 : Comité d'exportation (1961-1967)
- 1 103-1 114 : Chiffre d'affaires (1943-1966)
- 1 116-1 117 : Conditions de vente (1942-1965)
- 1 118 : Normes techniques (1950-1959)
- 1 119 : Campagnes publicitaires (1949-1967)
- 1 121 : Relations avec d'autres organismes (1941-1968)
- 1 122 : Bulletin d'information (1957-1967)
- 1 123-1 126 / 1 181 : Statistiques (1948-1966)
- 1 176 : Comptoir français d'exportation (1947-1953)

Divers

- 1 064 : Brochure Michelin sur le Taylorisme (1927) et documents divers (1927-1933)
- 1 275 : Correspondance avec le journal *Les Echos* (1938-1939)
- 1 190 : Correspondance avec la publication *Le journal du charbonnage* (1955)
- 1 284 : Convention collective du travail des industries métallurgiques, mécaniques et connexes, Aisne (1936)
- 1 321 : Correspondance avec la Chambre de Commerce de Saint-Quentin (1931-1968)
- 1 390 : Abonnements à divers périodiques (1926-1956)
- 1 380 : Comptes courants de MM. Colin et Rabaux (1930-1938)

X. *Conservatoire National des Arts et Métiers : Fonds Godin-Prudhommeaux (FG)*

FG 13 Papiers politiques

- FG 13 (2) a Elections, tracts et professions de foi (1848-1877)
- FG 13 (6) b Pétition en faveur des syndicats patronaux et ouvriers, correspondance (1886-1887)

FG 15 (1)-(27) Correspondance sortante de Godin, classement chronologique (?-1888)

FG 23-26 : Conseil de gérance, PV (1934-1946)

FG 27 : Conseil d'administration de l'Assurance des pensions, PV (1952-1954)

FG 28-30 : Conseil d'industrie, PV (1933-1954)

FG 31-32 : Conseil du Familistère, PV (1933-1945/1950-1954)

FG 33 (3) Documents divers sur la Société du Familistère

- a-g Association coopérative du Familistère
- b : Comité d'études de 1911
- d : Réorganisation de la gérance après la mort de Godin (1888)
- e : Statuts d'associations (société de secours mutuel, coopérative...) (1905-1931)
- f : Dossier accidents du travail (presse), statuts du syndicat des métaux (CGT) (1898-1919)
- g : Société de secours mutuel, assemblées générales (1930-1933)

FG 34 (1) a-d « Le Relèvement »

- a : Statuts, membres, souscripteurs (1917)
- b : Correspondance (1917-1918)
- c : Dossier de presse (1917-1918)
- d : Notes manuscrites et tapuscrits (1915-1918)

FG 34 (2) a-c Grève de 1929

- a : Correspondance (1929)

- b : Tracts (1929)
- c : Dossier de presse (1929-1930)

FG 36 a-c : Fête du Travail

FG 36 b : Documents divers, règlement et correspondance (1872-1899)

FG 37 (3) a-i : Usines. Dont :

- e : Licenciements, correspondance (1874)
- f : Grève : presse et correspondance (1880)

FG 37 (4) : Catalogues (1911-1925)

FG 39 (3) Instruction. Dont :

- b : Education religieuse aux écoles du Familistère, correspondance (1874)
- f : Catalogue des ouvrages de la bibliothèque (s.d.)

FG 46 : Documents rassemblés par Marie Moret pour préparer la biographie de Godin. Dont :

- b : Notes et correspondance sur l'évolution de l'Association (1896 et s.d.)

FG 53 (3) b¹ : Centenaire de la naissance de Godin, discours (1917)

FG 54 (2) a-j : Revue de presse sur le Familistère (1860-1937)

Archives privées déposées dans un centre d'archives privé

XI. Collections du Familistère

Correspondance

Doubles de la correspondance de Marie Moret (mai 1891-mars 1908)

Correspondance diverse adressée à Godin

Dossier sur la Première Guerre mondiale

Le Moniteur de Guise / Amtsblatt der Stadt Guise (Septembre 1914-mai 1915)

Affiches, ordonnances et proclamations françaises et allemandes (août 1914-mai 1916)

Témoignages manuscrits anonymes sur le début de l'occupation

Dossier sur l'érection et l'inauguration du monument à la 5ème armée

Dossier sur l'histoire du château-fort et la bataille de Guise

Dossier sur la Seconde Guerre mondiale

Cérémonie en mémoire des soldats inhumés au cimetière de Guise (septembre 1941)

Mémoire de la 882e Cie automobile (stationnée dans les jardins du Familistère pendant la Drôle de guerre)

Divers

Dossier sur l'emplacement de la gare de Guise (années 1870)

Coupures de presse diverses

Programmes de Fêtes de l'Enfance (XIXe et XXe s.)

Documents numérisés (catalogues, affiches publicitaires, photographies)

XII. *Banque de France (Mission historique, Paris)*

Rapports d'inspection de la succursale de Saint-Quentin (1852-1968) [lac.]

Rapports d'inspection de la succursale du Cateau-Cambrésis (1912-1968) [lac.]

1 069 199 018 / 43 : Dossiers de conseillers de succursale, Le Cateau-Cambrésis (1912-1972)

1 069 199 018 / 138 : Dossiers de conseillers de succursale, Saint-Quentin (1837-1959)

1 069 198 822 / 43 : Procès-verbaux du conseil de succursale, Le Cateau-Cambrésis (1912-1965)

1 069 198 822 / 140 : Procès-verbaux du conseil de succursale, Saint-Quentin (1869-1965)

1 069 199 311 / 7 : Rapports mensuels des directeurs de succursales, Le Cateau-Cambrésis (1939-1943)

1 069 199 101 / 32 : Succursales des régions envahies ou menacées (1805-1919)

0009 200 250 / 206 : Villes rattachées au Cateau-Cambrésis : Bohain, Guise et Landrecies (1906-1952)

XIII. *Société Générale*

B 6595 : Rapport d'inspection de l'agence de Guise, septembre 1945

XIV. *Crédit Lyonnais*

DEEF 49117 : Direction des études économiques et financières, dossier sur la Société du Familistère : notes et catalogue (1925)

XV. *Greffé du Tribunal de Commerce de Lille*

Dossier Godin, suspension provisoire des poursuites et plan de redressement (1970)

Périodiques et ouvrages imprimés à caractère de sources

I. Périodiques

Périodiques émanant de syndicats professionnels

La Fonderie (1900-1906), organe de la Fédération des métaux de la CGT

Comptes rendus des Assemblées générales du Syndicat général des Fondateurs de France (1903-1968, lacunaire)

Bulletin mensuel d'information du Syndicat général des fondeurs de France (Publié à partir de 1902. Très lacunaire avant 1945, puis 1947-1968)

Périodiques (Aisne)

Le Journal de Vervins (1885-1900)

La Défense des travailleurs (Saint-Quentin) (1890-1892)

Le Combat (St-Quentin) (1899-1914/1920-1925)

L'Egalité (Saint-Quentin) (1907-1910)

Périodiques (Guise)

L'Echo de Guise (1892-1901 / 1907-1914)

L'Avenir de Guise (1908-1914)

Bulletin de l'œuvre post-scolaire de Guise (1908-1909)

L'Avenir (1914-1939 / 1944-1963)

- Journaux de tendance socialiste

Le Réveil de Guise (1895-1904 / 1910)

Le Réveil social (1903)

L'Avenir de Guise (1903-1906)

La Pensée libre (1905-1906)

Le Travailleur (1907)

Le Peuple (1908)

Le Socialiste de Guise (1913-1914)

- Journaux publiés par le parti communiste local

L'Exploité (1924-1939)

La Liberté de l'Aisne (1944-1953)

Autres périodiques

- Evoquant régulièrement le Familistère

La Revue socialiste (1885-1914)

Police et justice (1918)

Bulletin de la Société de participation aux bénéfices (1879-1934), devenu en 1935 le *Bulletin de la Société pour le développement des institutions sociales dans les entreprises* (1935-1939)

Comptes rendus des séances du Conseil supérieur de la coopération (1918-1924)

- Dont seuls quelques articles concernent le Familistère

La Revue métallurgique, commerciale et financière, 22 octobre 1876.

Le Socialiste (1886)

Le Révolté (1886)

L'Idée ouvrière (1887-1888)

Le portefeuille économique des machines (juillet 1898)

Bulletin de la Société d'encouragement à la Mutualité (1902-1904)

Bulletin mensuel de la société d'économie politique nationale (1908)

Comptes rendus des Congrès de l'Alliance coopérative internationale (1895-1937)

Bulletin du Cercle toulousain de la Ligue de l'enseignement (avril-mai 1903)

Dossier de presse sur la grève de 1929

La Dépêche de l'Aisne (27 et 30 novembre 1929)

Le Progrès de l'Aisne (15 et 28 décembre 1929)

L'Œuvre (28 novembre 1929)

Le Matin (26 novembre 1929)

La Révolution prolétarienne (15 février 1930)

La Nouvelle Revue socialiste, n°29, février-mars 1930. [Article de Jean Longuet]

L'Humanité (Evocation quotidienne de la grève entre le 26 novembre et le 20 décembre 1929)

Dossier de presse sur la crise de la fin des années 1960 (1967-1968)

L'Usine nouvelle

La Voix du Nord

L'Union

La Thiérache

L'Aisne nouvelle

Périodiques dirigés par Godin

Le Devoir, hebdomadaire puis mensuel à partir de janvier 1889 (1878-1906).

Etudes sociales, publication irrégulière (1884-1887, dix numéros).

Le désarmement européen et l'arbitrage international. Bulletin de la Paix (éphémère, 1885).

II. Ouvrages à caractère de sources

Guerres, régions envahies et reconstruction

L'Illustration économique et financière, « La reconstitution dans le département de l'Aisne », novembre 1924.

Le Monde illustré, « Les Régions dévastées : l'Aisne 1918-1922 », février 1922.

BLOCH Marc, *Réflexions d'un historien sur les fausses nouvelles de la guerre*, (1921), Paris, Ed. Allia, 1999.

COMITE D'ACTION DES REGIONS DEVASTEES, *L'œuvre de reconstitution et la solidarité française*, Paris, CARD, 1925.

DEBUS Jean-Serge, *La Grande Leçon. La rénovation du Nord de la France*, Lille, Mercure de France, 1928.

GODINOT-PUVION, Marcel, *Sous le brassard rouge : déportations dans le Nord envahi 1916-1918*, Lille, C. Delannoy, 1923.

HANOTAUX Gabriel, *L'Aisne pendant la Grande guerre*, Paris, Alcan, 1919.

LANDOUZY E., *Les tortures des régions envahies sous l'occupation allemande ou l'histoire de Moncornet et ses environs pendant la guerre 1914-1918*, Laon, Tablettes de l'Aisne, 1926.

Question ouvrière, réforme sociale, réforme de l'entreprise

ALHAIZA Adolphe, *Historique de l'école sociétaire fondée par Charles Fourier*, (1894), Paris, Bibliothèque nationale, 1977.

ALLIANCE COOPERATIVE INTERNATIONALE, *Annuaire du Mouvement coopératif international*, Londres, ACI, 1910 et 1913.

BOURGEOIS Léon, *Solidarité*, Paris, Armand Colin, 1896.

BOYVE Edouard de, *Histoire de la coopération à Nîmes et de son influence sur le mouvement coopérateur en France*, Paris, Guillaumin, 1889.

BUREAU, Paul, *L'association de l'ouvrier aux profits du patron et la participation aux bénéfices*, Paris, Rousseau, 1898.

CHEYSSON Emile, *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Librairie Guillaumin et Cie, 1897.

COMPÈRE-MOREL Adéodat (dir.), *Encyclopédie socialiste, syndicale et coopérative de l'Internationale ouvrière*, 12 volumes, Paris, A. Quillet, 1912-1921.

CONSIDERANT Victor, *Description du phalanstère et considérations sociales sur l'architecture*, (1834), Paris, G. Durier, 1979.

DUBREUIL Hyacinthe, *Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français*, Paris, B. Grasset, 1931.

- DUBREUIL Hyacinthe, *A chacun sa chance, l'organisation du travail fondée sur la liberté*, Paris, B. Grasset, 1935.
- DUBREUIL Hyacinthe, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936.
- DUBREUIL Hyacinthe, *L'Equipe et le ballon : l'ouvrier libre dans l'entreprise organisée*, Paris, Le Portulan, 1948.
- DUBREUIL Hyacinthe, *Le véritable « intéressement » des travailleurs à la vie de l'entreprise*, Paris, Ed. de l'entreprise moderne, 1959.
- DUFOUR, Edouard, *Les coopératives de production dans l'industrie : étude d'économie sociale*, Genève, Altar, 1913.
- DURKHEIM Emile, *Le Socialisme, sa définition, ses débuts, la doctrine saint-simonienne*, Paris, Alcan, 1928.
- FABRE Auguste, *Robert Owen : un socialiste pratique*, Nîmes, Bureaux de l'Emancipation, 1896.
- FABRE Auguste, *Les sky-scratchers ou les Hautes maisons américaines*, Nîmes, Bureaux de l'Emancipation, 1896.
- FABRE Auguste, *Un ingénieur social, Jean-Edme Leclair*, Nîmes, Imp. Chastanier, 1906.
- FOURIER Charles, *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales*, (1808), Paris, Anthropos, 1971.
- FOURIER Charles, *Le Nouveau monde amoureux*, (1816), Paris, Anthropos, 1967.
- FOURIER Charles, *Théorie de l'unité universelle*, (1822-1823), 4 volumes, Paris, Anthropos, 1966.
- FOURIER Charles, *Le Nouveau monde industriel et sociétaire ou invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle, distribuée en séries passionnées*, (1829), Paris, Anthropos, 1971.
- FOURNIERE Eugène, *Ouvriers et patrons*, Paris, Fasquelle, 1905.
- GAUMONT Jean, *Histoire générale de la coopération en France : les idées et les faits, les hommes et les œuvres*, Paris, FNCC, 1923-1924.
- GIDE Charles, *Coopération et économie sociale 1886-1904*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- GIDE Charles, *Coopération et économie sociale 1904-1926*, Paris, L'Harmattan, 2005. Ce volume des œuvres de Gide publiées par le Comité pour l'édition des œuvres de Charles Gide comprend notamment le cours présenté en 1923 au Collège de France sur le Familistère de Guise et la Verrerie ouvrière d'Albi.
- HUGO Victor, *Les Châtiments*, (1853), Réed. Paris, Librairie générale Française, Coll. « Livre de poche », 1985.
- LAFARGUE Paul, *Le droit à la paresse*, (1880), Paris, Ed. Allia, 2011.
- LAMIRAND Georges, *Le rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine*, Paris, Desclée et Cie, 1932, plusieurs fois réédité.
- LATOUR Jean de, *Les cadres et le gouvernement de l'économie*, Paris, E.I.T., 1943.
- LAVERGNE Bernard, *La verrerie ouvrière d'Albi : la nécessité de son évolution du type syndicaliste au type coopératif*, Paris, Recueil Sirey, 1913.
- MICHEL Robert, *Les partis politiques : essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, (1914), Réed. Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles, 2009.

- OFFICE DU TRAVAIL, *Les Associations ouvrières de production*, Paris, Imprimerie nationale, 1897.
- OFFICE DU TRAVAIL, *Les caisses patronales de retraites des établissements industriels*, Paris, Imprimerie nationale, 1898.
- OFFICE DU TRAVAIL, *Rapport sur les associations professionnelles ouvrières*, Paris, Imprimerie Nationale, 1894-1904.
- OFFICE DU TRAVAIL, *Les poisons industriels*, Paris, Imprimerie nationale, 1901.
- PICARD Alfred, *L'économie sociale*, Vol. 9 du rapport sur l'*Exposition universelle internationale de 1889 à Paris*, Paris, Imprimerie nationale, 1891.
- PRUDHOMMEAUX Jules, *Etienne Cabet et les origines du communisme icarien*, Thèse présentée à la Faculté de lettres de Paris, 1907
- PRUDHOMMEAUX Jules, *Icarie et son fondateur Etienne Cabet*, Paris, Cornély, 1907
- REYBAUD Louis, *Etude sur les réformateurs ou socialistes modernes*, Bruxelles, Wouters, 1843.
- ROUGIER, Paul, *Les associations ouvrières : étude sur leur passé, leur présent, leurs conditions de progrès*, Paris, Guillaumin, 1864.
- SAINT-SIMON Claude Henri de Rouvroy, comte de, *Œuvres*, Paris, Anthropos, 1966.
- SAVOYE Jean, *La participation aux bénéfices. Etat actuel de la question*, Thèse de droit, Faculté de Paris, 1923.
- SCHMOLLER Gustav, « La participation aux bénéfices », *Revue d'économie politique*, 1891, pp. 179-198.
- VILLERME Louis René, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Renouard, 1840.
- WAXWEILER Emile, *La participation aux bénéfices : contribution à l'étude des modes de rémunération du travail*, Paris, Rousseau, 1898.
- WEBER Max, *Economie et société*, (1922), Réed. Paris, Agora, 1995.

Industrie métallurgique, fonderie

- Journée de rencontre des jeunes patrons*, Paris, CCOP, 1938.
- « Louis Courtot », *Bulletin mensuel de l'Association des anciens élèves de l'Ecole centrale lyonnaise*, n° 233, janvier 1928, pp. 39-41.
- ANTHONAY Léon d', « Rapport du jury international, classe 74 : appareils et procédés généraux du chauffage et de la ventilation », *Exposition universelle internationale de 1900 à Paris*, Groupe XII, Paris, Imprimerie nationale, 1902, pp. 189-429.
- CESAR Jean-Louis, « Note sur l'industrie de l'émaillage sur fonte dans la région des Ardennes et sur les mesures d'hygiène appliquées pour prévenir l'intoxication saturnine en 1912 », note de l'Inspection du travail reproduite dans *Terres ardennaises*, N°83, juin 2003, pp. 36-42.
- CHARBONNAGES DE FRANCE, *La pollution atmosphérique*, Neuilly-sur-Seine, Ed. E. Morin, 1965
- DOLLFUS Emile, *Les dispositions prises par l'industrie en faveur de ses ouvriers et employés*, Paris, Imp. Vaugirard, 1933, 22 p.
- DUMAINE Pol, « Etude sur l'industrie du fer dans le nord des Ardennes françaises », *Annales des mines*, juillet 1907.
- OLIVIER Maurice, *Plan de réorganisation nationale*, Paris, Syndicat des fondeurs, 1934.

OLIVIER Maurice, *Discours prononcé devant l'assemblée générale extraordinaire du Syndicat des fondeurs de France*, 27 janvier 1934, La Chapelle-Montligeon, Impr. de Montligeon, 1934.

PINOT Robert, *Les œuvres sociales des industries métallurgiques*, Paris, Colin, 1924.

SYNDICAT GENERAL DES FONDEURS DE FRANCE, *Industries de la fonderie : Fondateurs sur album. Mission aux Etats-Unis de la section Fonte sur album (janvier - février 1952)*, Paris, Syndicat des fondeurs de France, 1955.

SYNDICAT GENERAL DES FONDEURS DE France, *L'industrie de la fonderie*, Paris, Société Nouvelle Mercure, Coll. « Les monographies de la production française », 1960.

TISSANDIER Gaston, *La science pratique : suite des recettes et procédés pratiques*, Paris, Masson, 1889

VAN GOETHEM William, « La rémunération des cadres d'une fabrique d'appareils de chauffage » présentation faite en 1941 devant le service d'étude de la rémunération du travail du Centre des jeunes patrons, publié en 1945 et reproduit dans *Culture technique*, n°8, 1982, pp. 252-261

VAN GOETHEM William, *Comment réaliser l'intéressement du personnel dans l'entreprise, le profit pour tous*, Paris, Editions de l'entreprise moderne, 1966.

VIEZ Jacques-Henri, *La corporation des fondeurs. Organisation professionnelle de la fonderie en France*, Paris, Société de publications mécaniques, 1946.

Etudes locales : Aisne, Guise

Géographie physique, historique et économique de la ville de Guise, 1885. [Document conservé dans les collections du Familistère]

MATTON Auguste, *Histoire de la ville et des environs de Guise*, Laon, Imp. Du Courrier de l'Aisne, 1898.

MIGRENNE Alfred, *Histoire populaire de la ville de Guise*, Guise, Imp. Coopérative, 1906.

MIGRENNE Alfred, *Ephémérides du pays de Guise*, Guise, Imp. Minon, 1911.

MIGRENNE Alfred, *Carnets d'un Guisard pendant la Grande Guerre*, publié en feuilleton dans le journal *L'Avenir* (s.d., probablement fin 1928).

MIGRENNE Alfred, *La Nouvelle Fronde. Poème héroï-comique. Monument élevé en commémoration du sectionnement électoral de Guise, 1896-1900*, Guise, Imp. L'Avenir, 1929.

NICOLLET Jean, *Conférence prononcée au nom de la Société de paix et d'arbitrage de la Société du Familistère de Guise*, Hirson, Imp. Du Nord de la Thiérache, 1901.

PASSY Frédéric, *Conférence prononcée au nom de la Société de paix et d'arbitrage de la Société du Familistère de Guise*, Guise, Ed. Baré, 1891.

STENGER Georges, *Du principe de la coopération dans le département de l'Aisne*, Laon, Imp. Coquet et Stenger, 1867.

WAENDENDRIES Paul, *Historique de la chambre de commerce et d'industrie de Saint-Quentin et de l'Aisne*, Soissons, Imprimerie Saint-Antoine, 1950.

Ouvrages de Godin

Solutions sociales, Guillaumin, Paris, 1871. Réédition par Jean-Luc Pinol et Jean-François Rey, Quimperlé, La Digitale, 1979, puis par Hugues Fontaine et Frédéric K. Panni, Guise, Ed. du Familistère, 2010.

- Social solutions*, traduction anglaise par Marie Howland, New York, J. W. Lovell Company, 1887.
- Les Socialistes et le Droit du travail*, Bibliothèque démocratique, Paris, 1874 (extrait de *Solutions sociales*).
- La Richesse au service du peuple*, Bibliothèque démocratique, Paris, 1874 (extrait de *Solutions sociales*). Réédition *La Richesse au service du peuple, le Familistère de Guise*, Neuilly, G. Durier, 1979.
- La Souveraineté et les Droits du peuple*, Bibliothèque démocratique, Paris, 1874.
- La Politique du travail et la politique des privilèges*, Bibliothèque démocratique, Paris, 1875.
- Au suffrage universel*, Paris, Godet jeune, 1875. (extrait de *La Politique du travail...*). Réédition Guise, Librairie du Familistère, 1885.
- Mutualité sociale et association du Capital et du Travail ou Extinction du paupérisme par la consécration du droit naturel des faibles au nécessaire et du Droit des Travailleurs à participer aux bénéfices de la production*, Paris, Guillaumin, 1880 [statuts de la Société du Familistère].
- Le Gouvernement, ce qu'il a été, ce qu'il doit être et le vrai socialisme en action*, Paris, Guillaumin, 1883.
- Mutualité contre la misère, pétition et proposition de loi*, Guillaumin, Paris, 1883 (extrait de *Le Gouvernement...*).
- « Le Familistère, solution de la question ouvrière », *Etudes sociales*, n°1, 1884.
- « La réforme électorale et la révision constitutionnelle », *Etudes sociales*, n°2, sd. [1884].
- « L'Arbitrage international et le Désarmement européen », *Etudes sociales*, n°3, sd. [1884].
- « L'Hérédité de l'Etat ou la Réforme des impôts », *Etudes sociales*, n°4, sd. [1884].
- « Associations ouvrières », *Etudes sociales*, n°5, sd. [1885].
- « Ni impôts, ni emprunts », *Etudes sociales*, n°6, sd. [1886].
- « Travail et consommation par l'hérédité nationale », *Etudes sociales*, n°7, sd. [1886].
- « L'Hérédité nationale, objections, questions et réponses », *Etudes sociales*, n°8, sd. [1887].
- « Extinction de la misère par la mutualité nationale », *Etudes sociales*, n°9, sd. [1887].
- « Scrutin national au bulletin de liste et renouvellement partiel annuel », *Etudes sociales*, n°10, sd. [1887].
- « Un système électoral », *La Revue socialiste*, avril 1887, pp. 368-374.
- « Organisation du suffrage universel », *La Revue socialiste*, juin 1887, pp. 572-578
- La République du Travail et la réforme parlementaire*, Guillaumin, Paris, 1889, publication posthume.

« Charles Fourier et les expériences fouriéristes aux Etats-Unis », *La Revue socialiste*, mai 1889, pp. 602-615, publication posthume.

La Réforme parlementaire et constitutionnelle, Versailles, Imp. La Gutenberg, 1926 (extrait de *La République du Travail...*).

Ouvrages de Marie Moret et Emilie Dallet

CRAIG Edward Thomas, *Histoire de l'association agricole de Ralahine*, ouvrage traduit par Marie MORET, Saint-Quentin, Imp. du Glaneur, 1882.

HOLYOAKE George Jacob, *Histoire des équitables pionniers de Rochdale*, ouvrage résumé et traduit par Marie MORET, Saint-Quentin, Imp. du Glaneur, 1881.

D. F. P., *Le Familistère illustré. Résultats de vingt ans d'association 1880-1900*, Paris, Guillaumin et Cie, 1900.

DALLET Emilie, *Petite méthode de lecture pour l'emploi des caractères mobiles*, (2 vol.), Paris, Delagrave, 1890 (réed. 1897).

DALLET Emilie, *In memoriam. Marie Moret, veuve de J.-B. A. Godin*, Guise, Imp. Minon, 1908.

HOWLAND Mary, *Papa's own girl*, traduit par Marie Moret sous le titre *La fille de son père*, Paris, Ghio, 1880.

MORET Marie, *Documents pour une biographie complète de Jean-Baptiste André Godin*, Guise, Société du Familistère, 3 vol., 1901-1910. [Le dernier volume est publié de façon posthume par sa sœur, Emilie Dallet]

Témoignages de René Rabaux (classement chronologique)

RABAUX René, *Un siècle d'expériences sociales : Godin et le Familistère de Guise*, Guise, L'Espoir, 1943.

RABAUX René, *Un socialisme d'entreprise : Godin et le Familistère de Guise*, ouvrage multigraphié, non publié, 1978.

RABAUX René, « Réflexions », in Jean-Baptiste Godin, *Solutions sociales*, 1871, réédité par Jean-Luc Pinol et Jean-François Rey, Quimperlé, La Digitale, 1979, pp. XLI-LV.

RABAUX René, « Causerie du Centenaire », 1980, in Marc Bédarida et Thierry Paquot (dir.), *Habiter l'utopie. Le familistère Godin à Guise*, Paris, Ed. de la Villette, réed. 2004, pp. 211-222.

RABAUX René, « Réflexions et témoignage sur l'Association par un successeur de Godin » in Guy Delabre (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 147-159.

Publications de la Société du Familistère (classement chronologique)

Procès-verbal de l'assemblée générale des associés (comprenant les bilans annuels de l'entreprise et des caisses de prévoyance) (1891-1913/1920-1970, sauf 1955, 1958 et la période 1965-1967)

BERNARDOT François, *Le Familistère de Guise, association du capital et du travail et son fondateur Jean-Baptiste-André Godin : étude faite au nom de la Société du Familistère de Guise*, Dequenue & cie, Guise, Imp. Baré, 1889, réed. 1893.

Notice sur la Société du Familistère de Guise, Saint-Etienne, Imp. Waton, s.d. [1900]

Notice sur l'ancienne maison Godin, Guise, Société du Familistère, 1913.

Notice sur l'ancienne maison Godin, Guise, Société du Familistère, 1926.

Notice sur J.-B. A. Godin et sur la Société du Familistère de Guise, Guise, Imp. L'Espoir, 1937.

Ouvrages et articles citant ponctuellement le Familistère

Congrès international de l'éducation sociale, Paris, 26-30 septembre 1900, Paris, Alcan, 1901.

Le Musée social. Inauguration, Paris, Lévy, 1895, p. VIII de l'introduction.

BAILLET François, *De l'Association, son influence sur le rapprochement de l'ouvrier et du patron*, Paris, Larose, 1896, pp. 118-130.

BERTRAND Louis, *Histoire de la coopération en Belgique : les idées, les hommes, les faits*, Bruxelles, Déchenne et Cie, 1902-1903.

CACHIN Marcel, *Carnets*, T. 1 : 1906-1916, Paris, CNRS Editions, 1993.

COMMISSION D'ETUDES SOCIALES DU DIOCESE DE SOISSONS, *Manuel social chrétien*, Paris, Bonne presse, 1894, p. 63.

DUBREUIL Hyacinthe, *A chacun sa chance, l'organisation du travail fondée sur la liberté*, Paris, B. Grasset, 1935.

ENGELS Friedrich, *La question du logement*, 1887, Paris, Ed. sociales, 1957.

HUBERT-VALLEROUX Paul, *La coopération : économie sociale*, Paris, Lecoffre, 1904, p. 24

ROUGEMONT Henri de, *Annales illustrées du Second Empire*, Paris, Ed. de Rougemont, 1869, p. 29.

SAGERET Jules, *Paradis laïques*, Paris, Mercure de France, 1909, pp. 94-150

SAHLER Léon, *Etudes sociales*, Audincourt, Imp. Jacot, 1895, pp. 29-33.

SAILHAC Léon de, « Les Congrès ouvriers », *Revue politique et parlementaire*, 1898, pp. 129-130.

Ouvrages consacrés à Godin et/ou au Familistère (classement chronologique)

OYON A., *Une véritable cité ouvrière, le Familistère de Guise*, Paris, Librairie des sciences sociales, 1865.

MOUREAU Jules, *Du salaire et des associations coopératives, suivi d'une description du Familistère de Guise*, Paris, 1866. Traduction d'un article de PAGLIARDINI Tito, « une visite au Familistère ou Maison des travailleurs... », *The social science review*, Londres, 1865.

RAOUX Edouard, *Une véritable cité ouvrière ou le Familistère de Guise*, extrait du *Journal de la Société vaudoise*, janvier 1866.

STENGER Georges, *Guise, ses manufactures, son Familistère*, Laon, Imp de Coquet, 1866.

MARY A., « Le Familistère de Guise », in *Annuaire de l'Association*, Paris, Librairie des sciences sociales, 1867, pp. 204-250.

POMPERY Edouard de, « Un cas de socialisme pratique : le Familistère de Guise », *La Philosophie positive*, 1867, pp. 217-241.

RAOUX Edouard, *Le Familistère de Guise ou le Palais social*, Lausanne, Librairie Blanc, 1872.

REYBAUD Louis, « Enquêtes industrielles : le Familistère de Guise », in *Le fer et la houille : étude sur le régime des manufactures*, Brionne, 1874. [article précédemment parue dans la *Revue des deux mondes*, 1872, pp. 775-799].

- VANSITTART NEALE Edward, *Associated homes: a lecture with three engravings of the « Familistère » at Guise and biographical notice of M. Godin, its founder*, Londres, Mac Millan, 1880.
- PELLARIN Charles, « Une visite au Familistère de Guise », *La Critique philosophique, politique, scientifique, littéraire*, novembre 1880, pp. 247-255.
- LIMOUSIN Charles, « Le Familistère », *Revue du mouvement social*, septembre 1881, pp. 223-239.
- POMPERY Edouard de, *Conférence sur le Familistère de Guise*, Nantes, Imp. George Schwob, 1882.
- ROBIN Paul, « Familistère de Guise », in Ferdinand Buisson (dir.), *Dictionnaire de pédagogie et d'instruction primaire*, Tome 1, Paris, Hachette, 1882, pp. 986-987.
- CHAMPURY Edouard, *Conférence sur le Familistère de Guise*, Nantes, Schwob, 1882.
- MIJOUL François, « Le Familistère de Guise », *La Revue socialiste*, tome 4, n° 19, juillet 1886, p. 611.
- DAYNAUD Simon, *33 mois au Familistère*, Paris, 1887.
- RAOUX Edouard, *Le Nouveau Monde ou le Familistère de Guise*, Lausanne, Librairie Payot, 1884.
- Rapport d'ensemble de la délégation ouvrière parisienne au Familistère de Guise*, Paris, F. Harry, 1885.
- GUERIN Urbain, *Monographie de l'usine et du Familistère de Guise*, Paris, Association catholique, 1885.
- BENEDICT M., « Un système électoral. Un projet de M. Godin », *La Revue socialiste*, mars 1887, pp. 262-268.
- BERTRAND Louis, *Une visite au Familistère de Guise*, Bruxelles, Imp. Lefèvre, 1888.
- ROBERT Charles, « Nécrologie : Godin », *Bulletin de la participation aux bénéfices*, 1888, p. 103.
- MALON Benoît, « André Godin », *La Revue socialiste*, tome 7, n° 38, février 1888, p. 195.
- MORET-GODIN Marie, « La République du travail et la Réforme parlementaire par André Godin », *La Revue socialiste*, mai 1889, pp. 627-630.
- MONOD Jean, *Le Familistère de Guise*, Montauban, Imp Forestié, 1889.
- BERTRAND Louis, « La République du travail par André Godin », *La Revue socialiste*, janvier 1890, pp. 126-128.
- GUERIN Urbain, *Ajusteur-surveillant de l'usine de Guise*, Paris, Firmin-Didot, Coll. « Les ouvriers des deux mondes », 1892.
- OLLIER Daniel, « Godin et la Familistère de Guise », *Revue chrétienne*, octobre 1893, p. 285-294.
- SAHLER Léon, « Quelques vérités à propos du Familistère », *Revue chrétienne*, décembre 1893, pp. 376-380.
- BLOUME M., *Le socialisme pratique et le programme de Godin*, Paris, Librairie psychologique et sociologique, 1894.
- ROSEYRO Jean, « Le Familistère de Guise », *L'Illustration*, n° 2803-2804, 14 et 21 novembre 1896.
- HURET Jules, « Le Familistère de Guise », *Enquête sur la question sociale en Europe. Tome 1 : Capitalistes et prolétaires*, (1897), Réed. Pairs, L'Ecart, 2000, pp. 131-141

- ARDOUIN-DUMAZET Victor-Eugène, « Le Familistère de Guise », Chap. V de *Voyage en France (20^{ème} série : Nord-Est)*, Paris, Berger-Levrault, 1899, pp. 64-79.
- DFP., *Le Familistère illustré. Résultats de vingt ans d'association. 1880-1900.*, Paris, Guillaumin et Cie, 1900.
- MORET Marie, *Documents pour une biographie complète de Jean-Baptiste André Godin*, 3 volumes, Guise, Société du Familistère, 1901-1910.
- GODART J., *Les expériences sociales*, Lyon, L. Sézanne, 1901.
- PRUDHOMMEAUX Jules, « Comment Claude Butinel découvrit le Familistère », *Foi et vie*, 1902, pp. 183-187.
- WILLIAMS Aneurin (trad.), *Twenty years of Co-partnership at Guise: an account of the Association founded by J.B.A. Godin*, Londres, Labour Co-partnership Association, 1903, Rééd. 1918.
- LESTELLE Louis, *Etude sur le Familistère de Guise*, Paris, Rousseau, 1904.
- DUVAL François, *J.-B. A. Godin et le Familistère de Guise*, Thèse de droit, Université de Lille, 1905, Paris, Giard et Brière, 1905.
- MIGRENNE Alfred, *André Godin, sa vie, son œuvre. 1817-1888.*, St Quentin, Quéneaux, Puchaux et Cie, 1908.
- DALLET Emilie, *In memoriam. Marie A. Moret, veuve de J.-B. A. Godin*, Guise, 1908.
- Le Familistère de Guise. Etude critique réalisée d'après différents comptes-rendus d'excursions faites par les élèves-maîtres de l'Ecole normale de Laon*, Laon, Imp. du Journal de l'Aisne, 1910.
- PRUDHOMMEAUX Jules, *Les expériences sociales de J.-B. A. Godin (1867-1878)*, Nîmes, Imp. Coopérative La Laborieuse, 1911, rééd. complétée Paris, Imp. nouvelle, 1919.
- BRIZON Pierre et POISSON Ernest, « Société du Familistère de Guise », Chap. XIII de *La Coopération*, tome 8 de Compère-Morel Adéodat (dir.), *Encyclopédie socialiste, syndicale et coopérative de l'Internationale ouvrière*, Paris, Quillet, 1913, pp. 423-429.
- NAVEZ, *Le Familistère de Guise, une expérience sociale*, Gand, Volksdrukkern, 1914.
- GIDE Charles, *Le Familistère de Guise et la Verrerie ouvrière*, Paris, Association pour l'enseignement et la coopération, 1923.
- MAC SAY Stephen, *Les Etapes de l'émancipation du travail de Fourier à Godin. Le Familistère de Guise*, Gourdez-Luisant, Ed La sauvagette, 1928.
- EMILE Max, « La grève du Familistère de Guise », *La Révolution prolétarienne*, 15 février 1930.
- DUNAND Léon, *Le Familistère de Guise, association coopérative du capital et du Travail*, Genève, Burge, 1933.
- GROSRICHARD François, « Le Familistère Godin se livre à une société capitaliste », *Le Monde*, 5 mai 1970.
- ANTONI Antoine, *Le Monde*, 9 juin 1970. (Réponse à l'article de François Grosrichard)
- ALEXANDRE Roger, « OPA sur une utopie », *L'Expansion*, janvier 1972, pp. 94-97.

Bibliographie

Instruments de travail

Dictionnaires

- ANDRIEU, Claire, BRAUD, Philippe et PIKETTY, Guillaume (dir.), *Dictionnaire De Gaulle*, Paris, Robert Laffont, 2006.
- AUDOIN-ROUZEAU, Stéphane, BECKER, Jean-Jacques (dir.), *Encyclopédie de la Grande guerre, 1914-1918 : histoire et culture*, Paris, Bayard, 2004.
- AZEMA, Jean-Pierre et BEDARIDA, François (dir.), *1938-1948. Les années de tourmente, de Munich à Prague. Dictionnaire critique*, Paris, Flammarion, 1995.
- BARJOT, Dominique (dir.), *Les patrons du Second Empire*, 8 vol., Paris, Picard puis Le Mans, Cénomane, 1991-2006.
- COINTET, Jean-Paul et Michèle (dir.), *Dictionnaire historique de la France sous l'Occupation*, Paris, Tallandier, 2000.
- CAPDEVIELLE, Jacques et REY, Henri (dir.), *Dictionnaire de mai 68*, Paris, Larousse, 2008.
- DAUMAS, Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.
- DUCLERT, Vincent, PROCHASSON, Christophe, *Dictionnaire critique de la République*, Paris, Flammarion, 2002.
- JOLY, Jean (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français, 1889-1940. Notices biographiques sur les ministres, députés et sénateurs*, 8 tomes, Paris, PUF, 1960-1977.
- KURGAN-VAN HENTENRIJK, Ginette, JAUMAIN, Serge et MONTENS, Valérie (dir.), *Dictionnaire des patrons en Belgique : les entreprises, les hommes, les réseaux*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
- MAITRON, Jean (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français*, 38 volumes, Paris, Les Éditions ouvrières, 1964-1990, ressource électronique 1997.
- MAITRON, Jean et HAUPT Georges (dir.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier international, Grande-Bretagne*, 2 vol., Paris, Ed. ouvrières, 1979-1986.
- MARCOT, François (dir.), *Dictionnaire historique de la Résistance : Résistance intérieure et France libre*, Paris, Robert Laffont, 2006.
- POUJOL, Geneviève et ROMER, Madeleine (dir.), *Dictionnaire biographique des militants, XIXe-XXe siècles : de l'éducation populaire à l'action culturelle*, Paris et Montréal, L'Harmattan, 1996.
- RIOT-SARCEY, Michèle, BOUCHET, Thomas et PICON, Antoine, *Dictionnaire des utopies*, Paris, Larousse, 2002.
- RIOUX, Jean-Pierre et SIRINELLI, Jean-François, *La France d'un siècle à l'autre, 1914-2000, dictionnaire critique*, Paris, Hachette, 1999.
- ROELLY, Aude et LECUYER, Sabine, *Répertoire numérique détaillé des archives historiques de la Caisse centrale de crédit coopératif*, Roubaix, Centre des archives du monde du travail, 2000.
- SIRINELLI, Jean-François (dir.), *Dictionnaire historique de la vie politique française au XXème siècle*, Paris, PUF, 1995.
- VAN ZANTEN, Agnès (dir.), *Dictionnaire de l'éducation*, Paris, PUF, 2008

Outils méthodologiques et guides de recherche

- ASSELAIN, Jean-Charles, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? », *Revue économique*, 2007/1, Vol. 58, pp. 153-172.
- BEAUVOIS, Yves et BLONDEL, Cécile (Eds.), *Qu'est-ce qu'on ne sait pas en histoire ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses du Septentrion, 1998.
- BEDARIDA, François, *Histoire, critique et responsabilité*, Bruxelles, Complexe, 2003.
- BERSTEIN, Serge et MILZA, Pierre (dir.), *Axes et méthodes de l'histoire politique*, Actes de colloque (Paris, 1996), Paris, PUF, 1998.
- BOUVIER, Jean, *Initiation aux vocabulaire et mécanismes économiques contemporains*, Paris, SEDES, Réed. 1990.
- BRAUDEL, Fernand, *L'Histoire au quotidien*, Textes édités par Roselyne DE ALAYA et Paule BRAUDEL, Paris, Ed. de Fallois, 2001.
- CADIOU, François, et alii, *Comment se fait l'histoire : pratiques et enjeux*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », Réed. 2011.
- CHARLE, Christophe, *Histoire sociale, histoire globale ?*, Paris, Ed. de la MSH, 1993.
- CHARTIER, Roger, *Au bord de la falaise : l'histoire entre certitudes et inquiétude*, Paris, Albin Michel, 1998.
- DARTEVELLE, Raymond et HILDESHEIMER, Françoise, *Les archives : aux sources de l'histoire des entreprises*, Paris, Les Ed. de l'Epargne, 1995.
- DELACROIX, Christian et alii, *Historiographie : concepts et débats*, 2 vol., Paris, Gallimard, 2010.
- DESCAMPS, Florence, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone : de la constitution des sources orales à leur exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2005.
- DETIENNE, Marcel, *Comparer l'incomparable*, Paris, Seuil, 2000.
- DOSSE, François, *L'histoire en miettes. Des « Annales » à la « nouvelle histoire »*, Paris, La Découverte, 2005.
- DREYFUS, Michel, *Les sources de l'Histoire ouvrière, sociale et industrielle en France (19^{ème}-20^{ème} siècles)*, Paris, Ed. ouvrières, 1987.
- DUPRAT, Annie, *Images et histoire : outils et méthodes d'analyse des documents iconographiques*, Paris, Belin, 2007.
- ESNAULT, Bernard, *Le bilan d'entreprise*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1993.
- FAIRBURN, Miles, *Social history : problems, strategies and methods*, New York, St Martin's press, 1999.
- FOURCAUT, Annie, *Un siècle de banlieue parisienne, 1859-1964 : guide de recherche*, Paris, L'Harmattan, 1988.
- FRIDENSON, Patrick (Ed.), *Histoire d'entreprises, pourquoi et comment ? Historiens, archivistes et acteurs : regards croisés*, Paris, Ed. Eska, 2002.
- FRIDENSON, Patrick, « Business history and history », in Geoffrey JONES et Jonathan ZEITLIN (Ed.), *The Oxford handbook of business history*, Oxford, Oxford university press, 2007.
- GRAWITZ, Madeleine, *Méthodes de sciences sociales*, Paris, Dalloz, Réed. 2001.
- GUERRAND, Roger-Henri, *Le logement populaire en France : sources documentaires et bibliographie*, Paris, Ecole nationale supérieure des Beaux-arts, 1983.
- HAMON, Maurice et TORRES, Félix, *Mémoire d'avenir, l'histoire dans l'entreprise*, Actes de colloque (Blois, 1985), Paris, Economica, 1987.

- HAU, Michel, « La face cachée de l'aventure industrielle », *Entreprises et histoire*, 2001/1, n° 27, pp. 4-6.
- JOLY, Hervé (Ed.), *Faire l'histoire des entreprises sous l'Occupation : les acteurs économiques et leurs archives*, Paris, Comité des travaux historiques et scientifiques, 2004.
- IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie, *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1982.
- JOLY, Hervé (Ed.), *Les archives des entreprises sous l'Occupation : conservation, accessibilité et apports*, Lille, IFRESI, 2005.
- LASSEGUE, Pierre, *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Paris, Dalloz, 1988.
- LE GOFF, Jacques et NORA, Pierre, *Faire de l'histoire : nouveaux problèmes, nouvelles approches, nouveaux objets*, Paris, Gallimard, 2011.
- LEMERCIER, Claire, « Analyse de réseaux et histoire », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, n° 52/2, avril-juin 2005, pp. 88-112.
- LEMERCIER, Claire et ZALC, Claire, *Méthodes quantitatives pour l'historien*, Paris, LA Découverte, Coll. « Repères », 2007.
- MAZON, Brigitte, *Lucien Febvre : vivre l'histoire*, Paris, Armand Colin, 2009.
- MIKOL, Alain, *Gestion comptable et financière*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2002.
- NOIRIEL, Gérard, *Penser avec, penser contre : itinéraire d'un historien*, Paris, Belin, 2003.
- ORY, Pascal, *L'histoire culturelle*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2004.
- PAUCHER, Pierre, *Initiation à la gestion financière de l'entreprise*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1999.
- PROST, Antoine, *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Seuil, 1996.
- RIOUX, Jean-Pierre, « L'histoire orale : essor, problèmes et enjeux », *Les Cahiers de Clio*, 75-76, 3e et 4e trimestres 1983.
- RIOUX, Jean-Pierre et SIRINELLI, Jean-François, *Pour une histoire culturelle*, Paris, Seuil, 1997.
- SOULET, Jean-François, *L'histoire immédiate. Historiographie, sources et méthodes*, Paris, Armand Colin, 2009.
- TEULON, Frédéric, *Vocabulaire monétaire et financier*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1991.
- THUILLIER, Guy, *L'histoire entre le rêve et la raison : introduction au métier d'historien*, Paris, Economica, 1988.
- VEYNE, Paul, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, 1996.
- VOLDMAN, Danièle, « L'histoire orale entre science et conscience », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, janvier-mars 1990, pp. 113-115.

Evolution économique et sociale de la France

Questions économiques, société industrielle

- AFTALION, Florin, *Crise, Dépression, New Deal, Guerre*, Paris, Economica, 2012.
- ASSELAIN, Jean-Charles, *Histoire économique. De la révolution industrielle à la Première Guerre mondiale*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques / Dalloz, 1985.
- ASSELAIN, Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIIIème siècle à nos jours*, 2 tomes, Paris, Seuil, 1984.
- BARJOT, Dominique, BAUDOUÏ, Rémi et VOLDMAN, Danièle (dir.), *Les reconstructions en Europe (1945-1949)*, Bruxelles, Éd. Complexe, 1997.

- BERAUD, Alain et FACCARELLO, Gilbert (dir.), *Nouvelle histoire de la pensée économique*, 3 Vol., Paris, La Découverte, 1992-2000.
- BERGERON, Louis et BOURDELAIS, Patrice (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998.
- BERTRAND, Jacky, *Politique, économique et sociale : 1944-1969, les années De Gaulle*, Paris, Eyrolles, 1992.
- BONIN, Hubert, *Histoire économique de la IV^{ème} République*, Paris, Economica, 1987.
- BORNE, Dominique et DUBIEF, Henri, *La crise des années 30, 1929-1938*, Paris, Seuil, 1989.
- BOSSUAT, Gérard, *La France : l'aide américaine et la construction européenne, 1944-1954*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1997.
- BOUVIER, Jean, *L'Histoire sur son métier. Études économiques XIX^e-XX^e siècles*, Paris, éd. des Archives Contemporaines, 1989.
- BRASSEUL, Jacques, *Histoire des faits économiques et sociaux, 2. De la révolution industrielle à la Première Guerre mondiale*, Paris, Armand Colin, 1998.
- BRASSEUL, Jacques, *Histoire des faits économiques et sociaux, 3. De la Grande Guerre au 11 septembre*, Paris, Armand Colin, 1998.
- BRAUDEL, Fernand et LABROUSSE, Ernest (dir.), *Histoire économique et sociale de la France IV. 1-2 et 3 (1880-1950 puis 1950-1980)*, rééd. Paris, PUF, coll. « Quadrige », 1993.
- BRETON, Yves, BRODER, Albert et LUTFALLA, Michel (dir.), *La longue stagnation en France. L'autre Grande Dépression, 1873-1897*, Paris, Économica, 1997.
- BRODER, Albert, *Histoire économique de la France au XX^e siècle. 1914-1997*, Gap, Ophrys, 1998.
- BROWAEYS, Xavier et CHATELAIN, Paul, *Les France du travail*, Paris, PUF, 1984.
- BURGUIÈRE, André et REVEL, Jacques (dir.), *Histoire de France. L'Espace français*, Paris, Seuil, 1989.
- CARON, François, *Le résistant déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985.
- CARON, François, *Histoire économique de la France XIX^e-XX^e siècle*, 2^e éd. Paris, Armand Colin, 1995.
- CARON, François, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1997.
- CHARDONNET, Jean, *L'Economie française. Tome 2 : les grandes industries françaises. Première partie : les Grandes industries métallurgiques*, Paris, Dalloz, 1971.
- COCHET, François, HENRY, Gérard-Marie, *Les révolutions industrielles. Processus historiques. Développements économiques*, Paris, Armand Colin, 1995.
- DARD, Olivier et ECK, Jean-François (dir.), *Aménageurs, territoires et entreprises en Europe du Nord-Ouest au second XX^e siècle*, Metz, Centre régional universitaire lorrain d'histoire, 2010.
- DÉMIER, Francis, *La France du XIX^e siècle 1814-1914*, Paris, Seuil, 2000.
- DEYON, Pierre et MENDELS, Franklin, *La proto-industrialisation : théorie et réalité*, Actes du VIII^e Congrès international d'histoire économique (Budapest, 1982), Lille, Université de Lille, 1982.
- DUBY, Georges (dir.), *Histoire de la France. 3, Les temps nouveaux : de 1852 à nos jours*, Paris, Larousse, 1987.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste, *La France de la « Belle Époque »*, 2^e éd. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992.
- ECK, Jean-François, *La France dans la nouvelle économie mondiale*, Paris, PUF, 2006.
- FRIDENSON, Patrick, STRAUS, André (dir.), *Le capitalisme français. 19^e-20^e siècles. Blocage et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987.
- GAUCHON, Pascal, *Le modèle français depuis 1945*, Paris, PUF, Coll « Que sais-je ? », 2002.

- GAURON, André, *Histoire économique et sociale de la Cinquième République. Tome 1 : le temps des modernistes*, Paris, La Découverte, 1983.
- GIRAULT, René et FRANK, Robert, *La Puissance française en question (1945-1949)*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1988.
- GUESLIN, André, *L'État, l'économie et la société française XIX^e – XX^e siècle*, Paris, Hachette, 1992.
- GUESLIN, André, *L'Economie ouverte : 1948-1990*, Paris, La Découverte, Coll. Repères « Nouvelle histoire économique de la France contemporaine », 1994.
- HAU, Michel, *La croissance économique de la Champagne de 1810 à 1969*, Paris, Ophrys, 1976.
- HENRY, Gérard-Marie, *Les crises au XX^e siècle (1877-2003)*, Paris, Belin, 2003.
- HOBBSBAWM, Eric J., *L'ère du capital. 1848-1875*, Paris, Fayard, 1978.
- KIPPING, Matthias, *La France et les origines de l'Union européenne 1944-1952 : intégration économique et compétitivité internationale*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2002.
- KUISEL, Richard F., *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, trad. fra. Paris, Gallimard, 1984.
- LEBOUTTE, René (Ed.), *Proto-industrialisation : recherches récentes et nouvelles perspectives*, Genève, Droz, 1996.
- LEBOUTTE, René, *Vie et mort des bassins industriels en Europe, 1750-2000*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- LEBOUTTE, René, *Histoire économique et sociale de la construction européenne*, Bruxelles, Peter Lang, 2008.
- LEVAN-LEMESLE, Lucette, *Le Juste ou le Riche. Histoire de l'enseignement de l'économie politique en France (1815-1950)*, Paris, CHEFF, 2004, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'Etat (Antoine Prost dir.), Université Paris I, 1995.
- LÉVY-LEBOYER, Maurice (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996.
- LÉVY-LEBOYER, Maurice et BOURGUIGNON, François, *L'Économie française au XIX^e siècle. Analyse macro-économique*, Paris, Economica, 1985.
- LÉVY-LEBOYER, Maurice et CASANOVA, Jean-Claude (dir.), *Entre l'État et le marché. L'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1991.
- MILZA, Pierre et POIDEVIN, Raymond et al., *La puissance française à la Belle Époque. Mythe ou réalité ?*, Acte de colloque (Paris, décembre 1989), Bruxelles, Complexe, 1992.
- PARODI, Maurice, *L'Economie et la société françaises au second XX^e siècle. Tome 1 : le mouvement long*, Paris, Armand Colin, 1994.
- PARODI, Maurice, *L'Economie et la société françaises au second XX^e siècle. Tome 2 : les mutations sectorielles*, Paris, Armand Colin, 1998.
- PEBEREAU, Michel, *La politique économique de la France. Tome 1 : les instruments*, Paris, Armand Colin, 1985.
- PEBEREAU, Michel, *La politique économique de la France. Tome 2 : les objectifs*, Paris, Armand Colin, 1987.
- POLANYI, Karl, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, trad. fra. Paris, Gallimard, 1983.
- SAUVY, Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Ed. Economica, 1984.
- TODD, David, *L'identité économique de la France. Libre-échange et protectionnisme (1814-1851)*, trad. fra. Paris, Grasset, 2008.

- TRENTMANN, Frank, *Free trade nation : commerce, consumption, and civil society in modern Britain*, Oxford, Oxford University press, 2008.
- VERLEY, Patrick, *La Révolution industrielle*, Paris, Folio, 1997.
- VERLEY, Patrick, *L'industrialisation 1830-1914*, Paris, La Découverte, Coll. Repères « Nouvelle histoire économique de la France contemporaine », 1995.
- VERLEY, Patrick, *L'échelle du monde. Essai sur l'industrialisation de l'Occident*, Paris, Gallimard, 1997.
- WEBER, Eugen, *La France des années trente. Tourments et perplexités*, trad. française : Paris, Fayard, 1995.
- WORONOFF, Denis, *Histoire de l'industrie en France du 16^{ème} siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.

Progrès technique et modernisation des conditions de vie : vers la société de consommation

- ARIES, Philippe et DUBY, Georges (dir.), *Histoire de la vie privée*, Tome 5 « De la Révolution à la Grande guerre », sous la direction de Michelle PERROT, Paris, Seuil, 1987 ; et Tome 6 « De la Première guerre mondiale à nos jours », sous la direction d'Antoine PROST, Paris, Seuil, 1987.
- BARJOT, Dominique (Ed.), *Catching up with America : productivity missions and the diffusion of american economic and technological influence after the Second World War*, Paris, PUPS, 2002.
- BARJOT, Dominique et alii., *Les sociétés rurales face à la modernisation*, Paris, SEDES, 2005.
- BELTRAN, Alain et CARRE, Patrice-Alexandre, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Belin, 1991
- BOULAT, Régis, *Jean Fourastié, un expert en productivité : la modernisation de la France, années trente - années cinquante*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008. Ouvrage issu de sa thèse de doctorat d'histoire, Jean-Claude DAUMAS dir., Université de Franche-Comté, 2006.
- BOULAT, Régis, « Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années 1960 », *Travail et emploi*, n°91, juillet 2002, pp. 43-56.
- BOULAT, Régis, « Regards et expériences croisés : les milieux économiques français et américains au tournant des années cinquante : l'heure de la productivité », in Olivier DARD et Hans-Jürgen LÜSEBRINK (Ed.), *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008, pp. 35-74.
- CARON, François, et CARDOT, Fabienne (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France, tome premier : Espoirs et conquêtes, 1881-1918*, Paris, Fayard, 1991.
- CARON, François, *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social XVI^e-XX^e siècle*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des histoires », 2010.
- CHATRIOT, Alain, CHESSEL, Marie-Emmanuelle et HILTON, Matthew (dir.), *Au nom du consommateur : consommation et politique en Europe et aux Etats-Unis au XX^e siècle*, Paris, La Découverte, 2004.
- CHESSEL, Marie-Emmanuelle, *La publicité: naissance d'une profession (1900-1940)*, Paris, Ed. CNRS, 1998.
- COCHOY, Franck, *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.
- DAUMAS, Maurice (dir.), *Histoire générale des techniques, tome V. Les techniques de la civilisation industrielle*, Paris, PUF, 1979.
- DELAUNAY, Quynh, *Société industrielle et travail domestique : l'électroménager en France aux XIX^e et XX^e siècles*, Paris, L'Harmattan, 2003.

- DELAUNAY, Quynh, *Histoire de la machine à laver : un objet technique dans la société française*, Rennes, PUR, 1994.
- DUPUY, François et THOENIG, Jean-Claude, *La loi du marché : l'électroménager en France, aux Etats-Unis et au Japon*, Paris, L'Harmattan, 1986.
- EFFOSSE, Sabine (dir.), « Consommer à crédit en Europe au XXe siècle », *Entreprises et histoire*, n°59, 2010/2.
- FOURASTIE, Jean, *Machinisme et bien-être : niveau de vie et genre de vie de 1700 à nos jours*, Paris, Ed. de Minuit, 1962.
- FOURASTIE, Jean, *La productivité*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1965.
- FOURASTIE, Jean, *Les Trente glorieuses ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1986.
- GALVEZ-BEHAR, Gabriel, *La République des inventeurs. Propriété et organisation de l'innovation en France (1791-1922)*, Rennes, PUR, Collection Carnot, 2008.
- GELPI, Rosa-Maria et JULIEN-LABRUYERE, François, *Histoire du crédit à la consommation : doctrines et pratiques*, Paris, Ed. La Découverte, 1994.
- GOUBERT, Jean-Pierre (dir.), *Du luxe au confort*, Paris, Belin, 1988.
- LÉVY-LEBOYER, Maurice et MORSEL, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France, tome deuxième : l'interconnexion et le marché, 1919-1946*, Paris, Association pour l'histoire de l'électricité en France, 1994.
- LEYMONERIE, Claire, « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950. Théâtre d'une conversion à la consommation de masse », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°91, 2006/3, pp. 43-56.
- LEYMONERIE, Claire « La vitrine d'appareils ménagers, reflet des structures commerciales dans la France des années 1950 », *Réseaux*, n° 135-136, 2006/1, pp. 93-123.
- MARSEILLE Jacques, *La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Ed. Le Monde, 1997.
- MOATI, Philippe, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001.
- MORSEL, Henri (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France. Tome trois : Une œuvre nationale : l'équipement, la croissance de la demande, le nucléaire (1946-1987)*, Paris, Fayard, 1996.
- ORY, Pascal, *Les expositions universelles de Paris : panorama raisonné*, Paris, Ed. Ramsay, 1982.
- ROUAUD, Jacques, *60 ans d'arts ménagers. Tome 1 : 1923-1939, le confort*, Paris, Syros-Alternatives, 1989.
- ROUAUD, Jacques, *60 ans d'arts ménagers. Tome 2 : 1948-1983, la consommation*, Paris, Syros-Alternatives, 1993.
- SCHROEDER-GUDEHUS, Brigitte et RASMUSSEN, Anne, *Les Fastes du progrès : le guide des expositions universelles, 1851-1992*, Paris, Flammarion, 1992.
- WEBER, Eugen, *La fin des terroirs. La modernisation de la France rurale, 1870-1914*, trad. fra. Paris, Fayard, 1983.

Population française, catégories sociales, catégories socioprofessionnelles

- AGULHON, Maurice (dir.), *Histoire de la France urbaine. La ville de l'âge industriel*, rééd. Paris, Seuil, 1998.
- BOLTANSKI, Luc, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Ed. de Minuit, 1982.
- CHALMIN, Cécile et JARRIGE, François, « L'émergence du contremaître », *Le Mouvement Social*, n° 224, 2008/3, pp. 47-60.

- CHARLE, Christophe, *Histoire sociale de la France au XIX^{ème} siècle*, Paris, Seuil, 1991.
- CHEVALIER Louis, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIX^e siècle*, Paris, Perrin, Réed. 2007.
- DEWERPE, Alain, *Le monde du travail en France 1800-1950*, 2^e éd. Paris, Armand Colin, 1998.
- DUBY, Georges (dir.), *Histoire de la France urbaine*, Tome 4 « La Ville de l'âge industriel. Le cycle haussmannien », sous la direction de Maurice AGULHON, Paris, Seuil, 1980 ; Tome 5 « La ville aujourd'hui : mutations, décentralisation et crise du citoyen » sous la direction de Marcel RONCAYOLO, Paris, Seuil, 1985.
- DUPAQUIER, Jacques (dir.), *Histoire de la population française*, 4 tomes, Paris, PUF, 1988.
- FOHLEN, Claude, BÉDARIDA, François, *Histoire générale du travail, tome 3 : l'ère des révolutions*, 2^e éd. Paris, Nouvelle Librairie de France, 1996.
- FOURCAUT, Annie, *Femmes à l'usine : ouvrières et surintendantes dans les entreprises françaises de l'entre-deux-guerres*, Paris, Maspero, 1982.
- GADEA, Charles, *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.
- GARDEY, Delphine, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau (1890-1930)*, Paris, Belin, 2001, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Michelle Perrot dir.), *Un monde en mutation : les employés de bureau en France (1890-1930)*, Université Paris VII, 1995.
- GRELON, André, *Les ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres*, Paris, EHESS, 1986.
- GUILLAUME, Sylvie, « L'enjeu des classes moyennes sous le Front populaire », in Gilles MORIN et Gilles RICHARD (dir.), *Les deux France du Front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 177-187.
- GUILLAUME, Sylvie, *Les classes moyennes au cœur du politique sous la IV^{ème} République*, Bordeaux, MSHA, 1997.
- GERVAIS, Michel, et al., *Histoire de la France rurale*, Georges DUBY et Armand WALLON (dir.), 4 – Depuis 1914, Paris, Seuil, 1977.
- GROUX, Guy, *Les cadres*, Paris, La Découverte, 1983.
- LEQUIN, Yves, *Histoire des Français 19^{ème}-20^{ème} siècles*, Paris, Colin, 1984.
- MARCHAND, Olivier, THÉLOT, Claude, *Le Travail en France 1800-2000*, Paris, Nathan, 1997.
- NOIRIEL, Gérard, *Les ouvriers dans la société française*, Paris, Le Seuil, 1986.
- NOIRIEL, Gérard, *Longwy : immigrés et prolétaires, 1880-1980*, Paris, PUF, 1984.
- PIGENET, Michel, *Les Ouvriers du Cher, fin du XVIII^e siècle-1914 : travail, espace et conscience sociale*, Thèse de doctorat d'Histoire, Université Paris I, 1987
- RENNES, Juliette, *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige 1880-1940*, Paris, Fayard, 2007.
- RYGIEL, Philippe, « Travailleurs polonais et travailleurs français à Rosières entre 1920 et 1939. Une coexistence sans conflits ? », *Actes de l'histoire de l'immigration*, Vol. 0, 2000, publication électronique, <http://barthes.ens.fr/clio/revues/AHI/articles/volumes/co.html#not29>.
- RUHLMANN, Jean, *Ni bourgeois ni prolétaires. La défense des classes moyennes en France au XX^e siècle*, Paris, Seuil, 2001.
- SCHWEITZER, Sylvie, *Les femmes ont toujours travaillé*, Paris, Odile Jacob, 2002.
- TREMPE, Rolande, *Les mineurs de Carmaux (1848-1914)*, Paris, Ed. ouvrières, 1971.
- TROUVE, Philippe, *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan, 1997.

- ZANCARINI-FOURNEL, Michelle, *Histoire des femmes en France XIX^e-XX^e siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2005.
- WILLARD, Claude (dir.), *La France ouvrière*, Paris, Ed. sociales, 1993.

La République : vie politique et mouvement social

Utopie, socialisme utopique et Cité idéale

- Cahiers Charles Fourier*, Numéro thématique « Autour de la colonie de Réunion, Texas », n°4, 1993.
- ABENSOUR, Miguel, *L'utopie, de Thomas More à Walter Benjamin*, Paris, Sens & Tonka, 2000.
- BEECHER, Jonathan, *Fourier. Le visionnaire et son monde*, Paris, Fayard, 1993.
- BENICHO, Paul, *Le temps des prophètes : doctrines de l'âge romantique*, Paris, Gallimard, 1977.
- CASE, Frederik Ivor, *La cité idéale dans Travail d'Emile Zola*, Toronto, University of Toronto press, 1974.
- CUCHET, Guillaume « Le retour des esprits, ou la naissance du spiritisme sous le Second Empire », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n°54-2, 2007/2, pp. 74-90.
- DAVID-MENARD, Monique, *La Folie dans la raison pure: Kant, lecteur de Swedenborg*, Paris, J. Vrin, 1990.
- DAVIS, Robert et O'HAGAN, Frank, *Robert Owen*, Londres, Continuum international pub. Group, 2010.
- DEBOUT-OLESZKIEWICZ, Simone, « Utopie et contre-utopie : les femmes dans l'œuvre de Fourier », in Christine Fauré (dir.), *Encyclopédie politique et historique des femmes. Europe. Amérique du Nord*, Paris, PUF, 1997, pp. 317-340.
- DESMARS, Bernard, *Militants de l'utopie ? Les fouriéristes dans la seconde moitié du XIX^e siècle*, Paris, Presses du réel, 2010.
- DESROCHE, Henri, *La société festive, Du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Paris, Seuil, 1975.
- DONNACHIE, Ian, *Robert Owen : Owen of New Lanark and New Harmony*, Esat Lothian, Tuckwell press, 2000.
- DONNACHIE, Ian et HEWITT, George, *Historic New Lanark. The Dale and Owen Industrial community since 1785*, Edinbourg, Edinburgh university press, 1993.
- EDELMAN, Nicole, *Voyantes, guérisseuses et visionnaires en France : 1785-1914*, Paris, Albin Michel, 1995.
- FOURN, François, *Etienne Cabet (1788-1856), une propagande républicaine*, thèse de doctorat d'Histoire (Philippe Vigier et Francis Démier dir.), Université Paris X, 1996, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 1998.
- JEAN, Georges, *Voyages en Utopie*, Paris, Gallimard, 1994.
- MADONNA-DESBAZEILLE, Michèle, « Charles Fourier : la femme est l'avenir de l'unité universelle », in Jacqueline Lalouette et Michèle Riot-Sarcey (dir.), *Femmes dans la Cité 1815-1871*, Grâne, Créaphis, 1997, pp. 451-459.
- MERCKLE, Pierre, *Le socialisme, l'utopie ou la science ? La « science sociale » de Charles Fourier et les expérimentations sociales de l'Ecole sociétaire au XIX^e siècle*, Thèse de sociologie (Yves Grafmeyer dir.), Université Lyon-2, 2001.
- MONCAN, Patrice de, *Villes utopiques, villes rêvées*, Paris, Ed. du Mécène, 2003.
- MUCCHIELLI, Roger, *Le mythe de la cité idéale*, Paris, PUF, 1960.

- PETITFILS, Jean-Christophe, *La vie quotidienne des communautés utopistes au XIXe siècle*, Paris, Hachette, 1982.
- PRIEUR, Jean, *Swedenborg: biographie et anthologie*, Paris, Lanore, 1994.
- RIOT-SARCEY, Michèle, *Le réel de l'utopie, essai sur le politique au XIXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1998.
- RIOT-SARCEY, Michèle (dir.), *L'Utopie en questions*, Saint-Denis, Presses universitaires de Vincennes, 2001.
- SARGENT, Lyman Tower et SCHAER, Roland (dir.), *Utopie, la quête de la société idéale en Occident*, Catalogue d'exposition (BNF, 2000), Paris, Fayard, 2000.
- TACUSSEL, Patrick, *Charles Fourier, le jeu des passions*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
- VERCELLONI, Virgilio, *La cité idéale en Occident*, Paris, Lebaud, 1996.
- VOET, Thomas, *La colonie phalanstérienne de Cîteaux (1841-1846) : les fouriéristes aux champs*, Dijon, Ed. universitaires de Dijon, 2001.

Histoire, idée et usages de la République

- AGULHON, Maurice, *1848 ou l'apprentissage de la République (1848-1852)*, Paris, Seuil, coll. Points, Tome 8 de la *Nouvelle histoire de la France contemporaine*, 1973.
- AGULHON, Maurice, *Histoire vagabonde. I, Ethnologie et politique dans la France contemporaine*, Paris, Gallimard, 1988.
- AGULHON, Maurice, *Histoire vagabonde. II, Idéologies et politique dans la France du XIXe siècle*, Paris, Gallimard, 1988.
- AGULHON, Maurice, *Marianne au pouvoir, l'imagerie et la symbolique républicaines de 1880 à 1914*, Paris, Gallimard, 2001.
- AGULHON, Maurice, *Les Quarante-huitards*, Paris, Gallimard, 1975, Réed. 1992.
- APRILE, Sylvie et alii, *La révolution de 1848 en France et en Europe*, Paris, Ed. sociales, 1998.
- APRILE, Sylvie et ROUSSO, Henry (dir.), *1815-1870 : la révolution inachevée*, Paris, Belin, 2010.
- BERSTEIN, Serge et RUDELLE, Odile, *Le Modèle républicain*, Paris, PUF, 1992.
- BERSTEIN, Serge, *La France de l'expansion. Tome 1 : La République gaullienne, 1958-1969*, Paris, Seuil, Coll. « Nouvelle histoire de la France contemporaine », 1989.
- BOUVIER, Jean (dir.), *La France en mouvement 1934-1938*, Seyssel, Champ Vallon, 1986.
- CAILLE, Alain, *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte, 2007.
- CHARLE, Christophe, *Les élites de la République 1880-1900*, 2^e éd. Paris, Fayard, 2006.
- CHAUBET, François, *Histoire intellectuelle de l'entre-deux-guerres. Culture et politique*, Paris, Nouveau monde éditions, 2006.
- CHOLVY, Gérard, HILAIRE, Yves-Marie (dir.), *Histoire religieuse de la France (géographie XIXe-XXe siècle)*, Toulouse, Privat, 2000.
- CLASTRES, Patrick et DIETSCHY, Paul, *Sport, culture et société en France : du XIXe siècle à nos jours*, Paris, Hachette supérieur, 2006.
- CORBIN, Alain, GERÔME, Noëlle et TARTAKOWSKY, Danielle, *Les usages politiques des fêtes aux XIXe-XXe siècles*, Actes de colloque (Paris, novembre 1990), Paris, Publications de la Sorbonne, 1994.
- DARD, Olivier, *Les années trente, le choix impossible*, Paris, LE livre de poche, 1999.

- DELALANDE, Nicolas, *Les batailles de l'impôt : consentement et résistances de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2011, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Christophe Charle dir.), Université Paris I, 2009.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste, *La décadence, 1931-1939*, Paris, Imprimerie nationale, 1979.
- FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, (1975), Paris, Gallimard, Réed. 1993.
- FURET, François et OZOUF, Mona (dir.), *Le siècle de l'avènement républicain*, Paris, Gallimard, 1993.
- GABORIAUX, Chloé, *La République en quête de citoyens. Les républicains français face au bonapartisme rural (1848-1880)*, Paris, Presses de la FNSP, 2010.
- GARRIGOU, Alain, *Le vote et la vertu : comment les Français sont devenus électeurs*, Paris, Presses de la FNSP, 1992.
- GARRIGOU, Alain, *Histoire sociale du suffrage universel en France: 1848-2000*, Paris, Seuil, 2002.
- GARRIGUES, Jean, *La République des hommes d'affaires (1870-1900)*, Paris, Aubier, 1997.
- GIRARDET, Raoul, *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil, 1986.
- GRIBAUDI, Maurizio et RIOT-SARCEY, Michèle (dir.), *1848, la révolution oubliée*, Paris, La Découverte, 2008.
- KERGOAT, Jacques, *La France du Front Populaire*, Paris, La Découverte, 1986.
- KLEJMAN, Laurence et ROCHEFORT, Florence, *L'Egalité en marche. Le féminisme sous la Troisième République*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, 1989.
- LALOUETTE, Jacqueline, *La libre-pensée en France 1848-1940*, Paris, Albin Michel, 1997.
- LALOUETTE, Jacqueline, *La République anticléricale, XIXe-XXe siècles*, Paris, Seuil, 2002.
- LEVY-LEBOYER, Maurice, LESCURE, Michel et PLESSIS, Alain (dir.), *L'impôt en France aux XIXe et XXe siècles*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006.
- MAOTTI, Claudia et RIOT-SARCEY, Michèle, *La République dans tous ses états : pour une histoire intellectuelle de la république en Europe*, Paris, Payot, 2009.
- MAYEUR, Jean-Marie, *La vie politique sous la Troisième République*, Paris, Seuil, 1984.
- MOLLIER, Jean-Yves, « La culture de 48 », in Sylvie APRILE et alii, *La révolution de 1848 en France et en Europe*, Paris, Ed. sociales, 1998, pp. 127-179.
- NICOLET, Claude, *L'idée républicaine en France : 1789-1924. Essai d'histoire critique*, rééd. Paris, Gallimard, 1994.
- NORA, Pierre (dir.), *Les lieux de mémoire*, rééd. Paris, Gallimard, coll. « Quarto », 1997, 3 vol.
- ORY, Pascal, *La Belle illusion : culture et politique sous le signe du Front populaire 1935-1938*, Paris, Plon, 1994.
- OZOUF, Mona, *La fête révolutionnaire 1789-1799*, Paris, Gallimard, 1976.
- REBÉRIOUX, Madeleine, *La République radicale ? 1898 – 1914*, Paris, Seuil, 1975.
- REMY, Monique, *Histoire des mouvements de femmes : de l'utopie à l'intégration*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- RIOT-SARCEY, Michèle, *Histoire du féminisme*, Paris, La Découverte, 2008.
- RIOT-SARCEY, Michèle, « La république en formation. 1848 en France : une interprétation plurielle de l'idée républicaine », in Claudia MAOTTI et Michèle RIOT-SARCEY (dir.), *La République dans tous ses états : pour une histoire intellectuelle de la république en Europe*, Paris, Payot, 2009, pp. 57-78.
- RIOUX, Jean-Pierre et SIRINELLI, Jean-François, *Histoire culturelle de la France. 4. Le temps des masses. Le vingtième siècle*, Paris, Seuil, 1998.

- ROBERT, Vincent, *Le temps des banquets : politique et symbolique d'une génération 1818-1848*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2010.
- ROSANVALLON, Pierre, *Le sacre du citoyen. Histoire intellectuelle du suffrage universel en France*, Paris, Gallimard, 1992.
- ROSANVALLON, Pierre, *Le Peuple introuvable. Histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Gallimard, 1998.
- SIRINELLI, Jean-François, *Intellectuels et passions françaises. Manifestes et pétitions au XXe siècle*, Paris, Fayard, 1990.
- TARTAKOWSKY, Danielle, *Des lendemains qui chantent ? La France des années folles et du Front populaire*, Paris, Ed. sociales, 1986.
- TETART, Philippe, *Histoire du sport en France. Tome 1 : du Second Empire au régime de Vichy*, Paris, Vuibert, 2007.
- WINOCK, Michel, *La fièvre hexagonale: les grandes crises politiques en France de 1871 à 1968*, Paris, Seuil, 2001.

Acteurs de la vie politique

- APRILE, Sylvie, « Exils et exilés de gauche au XIXe siècle », in Jean-Jacques BECKER et Gilles CANDAR (dir.), *Histoire des gauches en France*, Volume 1 « L'héritage du XIXe siècle », Paris, La Découverte, 2004, pp. 189-196.
- APRILE, Sylvie, *Le siècle des exilés. Bannis et proscrits de 1789 à la Commune*, Paris, CNRS Éditions, 2010.
- BECKER, Jean-Jacques, « La gauche à la Libération », in Jean-Jacques BECKER et Gilles CANDAR (dir.), *Histoire des gauches en France*, vol. 2, Paris, La Découverte, 2004, pp. 400-416.
- BECKER, Jean-Jacques et CANDAR, Gilles (dir.), *Histoire des gauches en France*, Paris, La Découverte, 2 volumes, 2004.
- BELLANGER, Emmanuel, « Spécificité, continuité et uniformisation de la gestion communiste dans les mairies de la Seine », in Jacques GIRAULT (dir.), *Des communistes en France (années 1920-années 1960)*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2002.
- BERGOUNIOUX, Alain et GRUNBERG, Gérard, *Les socialistes français et le pouvoir : l'ambition et le remords*, Paris, Hachette littérature, Réed. corrigée, 2007.
- BERSTEIN, Serge, *Histoire du parti radical*, Paris, Presses de la FNSP, 2 volumes, 1980-1982.
- BERSTEIN, Serge et BECKER, Jean-Jacques, *Histoire de l'anticommunisme en France*, Paris, Olivier Orban, 1987.
- BILLARD, Yves, « Les gaullistes de gauche », in Jean-Jacques BECKER et Gilles CANDAR (dir.), *Histoire des gauches en France*, Volume 2, pp. 190-196.
- BOUNEAU, Christine, *Socialisme et jeunesse en France 1879-1969. Acteurs, discours, moments et lieux*, Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2009.
- BRUNET, Jean-Paul, *Saint-Denis, la ville rouge : socialisme et communisme en banlieue ouvrière, 1890-1930*, Paris, Hachette, 1980. Ouvrage issu de sa thèse, *Une banlieue ouvrière : Saint-Denis, problèmes d'implantation du socialisme et du communisme*, Louis GIRARD dir., Université Paris IV, 1978.
- BRUNET, Jean-Paul, *Un demi-siècle d'action municipale à Saint-Denis la rouge (1890-1939)*, Paris, Cujas, 1981.
- BRUNET, Jean-Paul, *Histoire du socialisme en France, de 1871 à nos jours*, Paris, PUF, 1989.
- CANDAR, Gilles, *Jean Longuet (1876-1938)*, Rennes, PUR, 2007, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Madeleine REBERIOUX dir.), Université Paris VIII, 1995.

- CHAUVIN, Jacques, *Paul Doumer, le président assassiné*, Paris, Ed. du Panthéon, 1994.
- COURTOIS, Stéphane et LAZAR, Marc, *Histoire du Parti communiste français*, Paris, PUF, 2000.
- DARD, Olivier et RICHARD, Gilles (dir.), *Les Droites et l'économie en France au xxe siècle*, Paris, Riveneuve, 2011.
- DEMIER, Francis, *Louis Blanc, un socialiste en République*, Paris, Créaphis, 2006.
- DOCKES, Pierre, *La société n'est pas un pique-nique. Léon Walras et l'économie sociale*, Paris, Economica, 1996.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste, *Les débuts du catholicisme social en France jusqu'en 1870*, Paris, PUF, 1951.
- FOURCAUT, Annie, *Bobigny, banlieue rouge*, Paris, Ed. ouvrières, 1986.
- FURET, François, *Le passé d'une illusion, essai sur l'idée communiste au XXe siècle*, Paris, Robert Laffont/Calmann Lévy, 1996.
- GROPPO, Bruno, « Fascisme, antifascismes et communismes », in Michel Dreyfus et alii (dir.), *Le siècle des communismes*, Paris, Points, 2000, pp. 739-758.
- GROPPO, Bruno, « L'antifascisme dans la culture politique communiste », in Jean VIGREUX et Serge WOLIKOW (dir.), *Cultures communistes au XXe siècle, entre guerre et modernité*, Paris, La Dispute, 2003, pp. 81-94.
- GUILLAUME, Sylvie, *Antoine Pinay ou la confiance en politique*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1984.
- GUIOL, Patrick, *L'impasse sociale du gaullisme. Le RPF et l'Action ouvrière*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1985.
- GUIRAL, Pierre, *Adolphe Thiers ou de la nécessité en politique*, Paris, Fayard, 1986.
- HEURE, Gilles, *Gustave Hervé, itinéraire d'un provocateur. De l'antipatriotisme au pétainisme*, Paris, La Découverte, 1997.
- HOHL, Thierry, *A gauche ! La gauche socialiste (1921-1947)*, Dijon, EUD, 2004.
- HASTINGS, Michel, *Halluin la Rouge, 1919-1939. Aspects d'un communisme identitaire*, Lille, Presses universitaires de Lille, 1991. Ouvrage issu d'une thèse de sciences politiques, Marc SADOUD dir., Université Lille II, 1988.
- JUDT, Tony, *La gauche française et le marxisme (1830-1981)*, Paris, Hachette, 1987.
- KRIEDEL, Annie, *Aux origines du communisme français, 1914-1920*, Paris, Mouton, 1964.
- LEFEBVRE, Rémi, *Le socialisme saisi par l'institution municipale (années 1880-années 1980)*, Thèse IEP Lille (F. Sawicki dir.), 2001.
- MAITRON, Jean, *Le mouvement anarchiste en France*, Paris, Gallimard, 1992.
- MAYEUR, Jean-Marie, *Catholicisme social et démocratie chrétienne : principes romains, expériences françaises*, Paris, Ed. du Cerf, 1986.
- MOLINARI, Jean-Paul, *Les ouvriers communistes : sociologie de l'adhésion ouvrière au PCF*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- MOREAU, Jacques, *L'espérance réformiste : histoire des courants et des idées réformistes dans le socialisme français*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- MORET, François, *Les socialistes et la ville. France, Grande-Bretagne, 1820-1850*, Fontenay-aux-Roses, ENS Editions, 1999.
- MOSS, Bernard H., *Aux origines du mouvement ouvrier français*, Paris, Les Belles lettres, 1985.
- OFFERLE, Michel, « Illégitimité et légitimation du personnel ouvrier en France avant 1914 », *Annales ESC*, n° 39-4, juillet-août 1984, pp. 681-713.
- POTIER, Jean-Pierre, « Le socialisme de Léon Walras », *L'Économie politique*, 2011/3, n° 51 spécial « Léon Walras : un hétérodoxe rejeté », pp. 33-49.

- PREPOSIET, Jean, *Histoire de l'anarchisme*, Paris, Tallandier, 1993.
- RACINE-FURLAUD, Nicole, « Le Comité de vigilance des intellectuels antifascistes (1934-1939) », *Le Mouvement social*, n°101, octobre-décembre 1977, pp. 87-113.
- RAYMOND, Justinien, « Eugène Fournière », *L'Actualité de l'histoire*, n° 25, octobre-décembre 1958, pp. 2-20.
- REBERIOUX, Madeleine, « *La Revue socialiste* », *Mil neuf cents. Cahiers Georges Sorel*, n°5, 1987, pp. 15-38.
- REMY, Sylvie, *Jean, Jules, Prosper et les autres : les socialistes indépendants en France à la fin du XIXème siècle*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2011. Ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire, Jean El Gammal dir., Université de Limoges, 2001.
- REMOND, René, *Les droites en France*, Paris, Aubier, 1962.
- RICHARD, Gilles et SAINCLIVIER, Jacqueline (dir.), *La recomposition des droites en France à la Libération (1944-1948)*, Actes de colloque (Rennes, 2003), Rennes, PUR, 2004.
- SANSON, Rosemonde, *L'Alliance républicaine démocratique, une formation de centre (1901-1920)*, Rennes, PUR, 2001.
- SCHKOLNYK, Claude, *Victoire Tynaire, 1831-1895: du socialisme utopique au positivisme prolétaire*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- SCHWEITZER, Sylvie et DEPRETTO, Jean-Paul, *Le communisme à l'usine : vie ouvrière et mouvement ouvrier chez Renault (1920-1939)*, Roubaix, EDIRES, 1984.
- TARTAKOWSKY, Danielle, *Une histoire du PCF*, Paris, PUF, 1982.
- VAN DEN DUNGEN, Pierre, *La foi du marbrier. Louis Bertrand (1856-1943) : acteur et témoin de la naissance du socialisme belge*, Bruxelles, Ledoux-Timperman, 2000.
- VERGNON, Gilles, « L'antifascisme, un trait d'union entre les gauches ? », in Gilles MORIN et Gilles RICHARD (dir.), *Les deux France du front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 359-368.
- VERLHAC, Jean, *La formation de l'unité socialiste (1898-1905)*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- VINCENT, Steven K., *Between marxism and anarchism. Benoît Malon and french reformist socialism*, Berkeley, University of California press, 1992.
- WILLARD, Claude, *Les guesdistes. Le mouvement socialiste en France (1893-1905)*, Paris, Editions sociales, 1965.
- WINOCK, Michel, *La gauche en France*, Paris, Perrin, 2006.

Syndicalisme et mouvements sociaux

- ADAM, Gérard, *La CFTC (1940-1958), histoire politique et idéologique*, Paris, Armand Colin, 1964.
- ANDOLFATTO, Dominique et LABBE, Dominique, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, Paris, Seuil, 2006.
- ARTIERES, Philippe et ZANCARINI-FOURNEL, Michelle, *68 : une histoire collective (1962-1981)*, Paris, La Découverte, 2008.
- BERTOUL, Marius, *La politique culturelle de la CGT : de la scission à la réunification (1921-1936)*, Doctorat d'histoire (Claude WILLARD dir.), Université Paris VIII, 1993.
- BONNET, Jacques, *Le cheval cabré ou la vie de Jules Sibilat (1848-1897)*, Montpellier, Presses du Languedoc, 1992.
- BRANCIARD, Michel, *Histoire de la CFDT, soixante-dix ans d'action syndicale*, La Découverte, 1990.

- CALLU, Agnès (Ed.), *Le mai 68 des historiens : entre identités narratives et histoire orale*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2010.
- CHAMBELLAND, Colette, *Pierre Monatte, une autre voix syndicaliste*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1999.
- CHATRIOT, Alain et FONTAINE, Marion « Contre la vie chère », *Cahiers Jaurès*, n° 187-188, 2008/1, pp. 97-116.
- DAMAMME, Dominique, GOBILLE, Boris et MATONTI, Frédérique, *Mai-juin 68*, Paris, Ed. ouvrières, 2008.
- DEFAUD, Nicolas, *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2009.
- DESCOSTES, Marc et ROBERT, Jean-Louis, *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Paris, Ed. ouvrières, 1984.
- DOMMANGET, Maurice, *Histoire du premier mai*, Paris, Ed. de la Tête de Feuilles, 1972.
- DREYFUS, Michel, *Histoire de la CGT : cent ans de syndicalisme en France*, Bruxelles, Complexe, 1995.
- DREYFUS, Michel, ROBERT, Jean-Louis et GAUTRON, Gérard (dir.), *La naissance de Force ouvrière*, Rennes, PUR, 2003.
- DREYFUS-ARMAND Geneviève, FRANK, Robert, LEVY, Marie-Françoise et ZANCARINI-FOURNEL, Michelle (dir.), *Les années 68 : le temps de la contestation*, Bruxelles, Complexe, 2000.
- FLONNEAU, Jean-Marie, « Crise de vie chère et mouvement syndical 1910-1914 », *Le Mouvement social*, juillet-septembre 1970, n°72, pp. 49-80.
- FOHLEN, Claude (dir.), *Mai 1968 : révolution ou psychodrame ?*, Paris, PUF, 1973.
- FRIDENSON, Patrick, « Le conflit social », in André BURGUIERE et Jacques REVEL (dir.), *Histoire de la France. Vol. V : Les Conflits*, Paris, Seuil, 2000, pp. 381-495.
- GEORGI, Frank, *L'invention de la CFDT (1957-1970). De la déconfessionnalisation à l'autogestion*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1995.
- GEORGI, Frank, « Jeux d'ombre. Mai, le mouvement social et l'autogestion (1968-2007) », *Vingtième siècle*, n°98, 2008/2, pp. 29-41.
- GOBILLE, Boris, *Mai 68*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 2008.
- KESSELMAN, Mark (dir.), *1968-1982 : le mouvement ouvrier français : crise économique et changement politique*, Paris, Ed. ouvrières, 1984.
- LABBE, Dominique, *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- LACROIX, Bernard, *L'utopie communautaire. Mai 68 : histoire sociale d'une révolte*, Paris, PUF, 2006.
- LAUNAY, Michel, *La CFTC. Origines et développement 1919-1940*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1986.
- LEFRANC Georges, *Les expériences syndicales en France 1939-1950*, Aubier Montaigne, 1950.
- LEFRANC, Georges, *Juin 1936. « L'Explosion sociale » du Front populaire*, Paris, Julliard, 1966.
- LEFRANC, Georges, *Le mouvement syndical sous la Troisième République*, Paris, Payot, 1967.
- LE GOFF, Jean-Pierre, *Mai 68, l'héritage impossible*, Paris, La Découverte, 2008.
- MARGAIRAZ, Michel et TARTAKOWSKY, Danielle, « L'Avenir nous appartient ! » *Une histoire du Front populaire*, Paris, Larousse, 2006.
- MONIER, Frédéric, *Le Front populaire*, Paris, La Découverte, 2002.
- MOURIAUX, René (dir.), *1968, exploration du mai français*, Actes de colloque (Paris, novembre 1988), Paris, L'Harmattan, 1992.

- MOURIAUX, René, *Le syndicalisme en France*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », Réed. 2009.
- MOURIAUX, René, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 2004.
- PARIZE, René-Pierre, *Le Creusot 1898-1900 : la naissance du syndicalisme et les mouvements sociaux à l'aube du XXe siècle*, Le Creusot, Nouvelles Editions du Creusot, 2009.
- PERROT, Michelle, *Les ouvriers en grève 1871-1890*, Doctorat Paris I (Ernest Labrousse dir.), Lille, ANRT, 1975.
- POGGIOLI, Morgan, *La CGT du Front populaire à Vichy : de la réunification à la dissolution, 1934-1940*, Montreuil, Institut CGT d'histoire sociale, 2007. Ouvrage issu de sa thèse de doctorat d'histoire, *La CGT, du Front populaire à l'Etat français (1934-1940) : de la réunification à la scission, de la scission à la dissolution*, Serge WOLIKOW dir., Université de Bourgogne, 2005.
- PROST, Antoine, « Le climat social », in René REMOND et Janine BOURDIN (dir.), *Edouard Daladier chef de gouvernement, avril 1938-septembre 1939*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, pp. 99-112.
- PROST, Antoine, « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées », *Le Mouvement social*, n°200, juillet-septembre 2002, pp. 33-54.
- PROST, Antoine, *Autour du Front populaire : aspects du mouvement social au XXème siècle*, Paris, Le Seuil, 2006.
- REBERIOUX, Madeleine, *Parcours engagés dans la France contemporaine*, Paris, Belin, 1999.
- RIOUX, Jean-Pierre, « La conciliation et l'arbitrage obligatoire des conflits du travail », in René REMOND et Janine BOURDIN (dir.), *Edouard Daladier chef de gouvernement*, Paris, Presses de la FNSP, 1977, pp. 112-129.
- ROBERT, Jean-Louis, BOLL, Friedhelm et PROST, Antoine (dir.), *L'invention des syndicalismes : le syndicalisme en Europe occidentale à la fin du XIXème siècle*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1997.
- ROSANVALLON, Pierre, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Hachette Littérature, 1998.
- SELLIER, François, *La confrontation sociale en France 1936-1981*, Paris, PUF, 1984.
- SIRINELLI, Jean-François, *Mai 68 : l'événement Janus*, Paris, Fayard, 2008.
- SIROT, Stéphane, « La vague de grèves du Front populaire : des interprétations divergentes et incertaines », in Gilles RICHARD et Gilles MORIN (dir.), *Les deux France du Front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 51-77.
- SIROT, Stéphane, *La Grève en France. Une histoire sociale (XIXe-XXe siècles)*, Paris, Odile Jacob, 2002.
- TARTAKOWSKY, Danielle, *Les manifestations de rues en France 1918-1968*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1997.
- TARTAKOWSKY, Danielle, *La part du rêve. Histoire du 1^{er} mai en France*, Paris, Hachette Littérature, 2005.
- VIGNA, Xavier, *Insubordination ouvrière dans les années 1968 : essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR, 2007.
- VIGNA, Xavier, VIGREUX, Jean et WOLIKOW, Serge (dir.), *Le Pain, la Paix, la Liberté. Expériences et territoires du Front populaire*, Paris, Ed. sociales, 2006.
- VIGNA, Xavier et VIGREUX, Jean (dir.), *Mai-juin 68 : huit semaines qui ébranlèrent la France*, Dijon, Ed. universitaires de Dijon, 2010.
- VIGNAUX, Paul, *De la CFTC à la CFDT : syndicalisme et socialisme : "reconstruction" (1946-1972)*, Paris, Ed. ouvrières, 1980.

- WOLIKOW, Serge et CORDILLOT, Michel, *Prolétaires de tous les pays, unissez-vous ? Les difficiles chemins de l'internationalisme (1848-1956)*, Dijon, EUD, 1993.
- WOLIKOW, Serge, *Le Front populaire en France*, Bruxelles, Complexe, 1996.

« Question sociale » et politiques sociales (acteurs publics, acteurs privés)

Question sociale et réforme

- AUDIER, Serge, *Léon Bourgeois. Fonder la solidarité*, Paris, Michalon, 2007.
- BAUBEROT, Arnaud et BOURILLON, Florence (dir.), *Urbaphobie. La détestation de la ville aux XIX^e et XX^e siècles*, Pompignac, Éditions Bière, 2009.
- BEC, Colette, DUPRAT, Catherine et alii, *Philanthropies et politiques sociales en Europe (XVIII^e-XX^e siècles)*, Paris, Anthropos, 1994.
- BOURDELAIS, Patrice (dir.), *Les hygiénistes: enjeux, modèles et pratiques (XVIII^e-XX^e siècles)*, Paris, Belin, 2001.
- CASTEL, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Gallimard, 1999.
- CHAMBELLAND, Colette, *Le Musée social en son temps*, Paris, Presses de l'ENS, 1998.
- CHATRIOT, Alain, « Réformer le social sous la Troisième République », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, supplément 2009, tome 56, n°4 bis, pp. 40-53.
- COHEN, Yves, BAUDOU, Rémi (textes réunis par), *Les chantiers de la paix sociale (1900-1940)*, Paris, ENS éd., 1995.
- DARGELOS, Bertrand, *La lutte antialcoolique en France depuis le XIX^e siècle*, Paris, Dalloz, 2008.
- DEMIER, Francis, *Histoire des politiques sociales : Europe, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Seuil, 1996.
- DUVEAU, Georges, *La vie ouvrière en France sous le second Empire*, Paris, Gallimard, 1946.
- FRIDENSON, Patrick et REYNAUD, Bénédicte (dir.), *La France et le temps de travail : 1814-2004*, Paris, Odile Jacob, 2004.
- GALVEZ-BEHAR, Gabriel, « Jules-Louis Breton, artisan de la réparation », *Santé & Travail* n° 063, juillet 2008.
- GODINEAU, Laure, « L'Economie sociale à l'Exposition universelle de 1889 », *Le Mouvement social*, octobre-novembre 1989, n°149, pp. 71-87.
- GUEDJ, François et VINDT, Gérard, *Le temps de travail, une histoire conflictuelle*, Paris, Syros, 1997.
- GUESLIN, André, *L'invention de l'économie sociale : idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIX^e siècle*, Paris, Economica, 1998.
- GUESLIN, André et GUILLAUME, Pierre (dir.), *Des la charité médiévale à la sécurité sociale : économie de la protection sociale du Moyen-âge à l'époque contemporaine*, Paris, Ed. ouvrières, 1992.
- HORN, Janet, *Le musée social aux origines de l'Etat-providence* (traduction Louis Bergeron), Paris, Belin, 2004.
- KURGAN-VAN HENTENRYK, Ginette (ed.), *Laboratoires et réseaux de diffusion des idées en Belgique (XIX^e-XX^e siècles)*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles, 1994.
- LE CROM, Jean-Pierre, *Deux siècles de droit du travail : l'histoire par les lois*, Paris, Ed. ouvrières, 1998.
- LE CROM, Jean-Pierre (dir.), *Les Acteurs de l'histoire du droit du travail*, Rennes, PUR, 2004.

- LESPINET-MORET, Isabelle, *L'Office du Travail, 1891-1914. La République et la réforme sociale*, Rennes, PUR, 2007.
- LUCIANI, Jean, *Histoire de l'Office du Travail 1890-1914*, Paris, Syros-Alternatives, 1992.
- LUCIANI, Jean, « La question sociale en France », in Yves BRETON et Michel LUTFALLA (dir.), *L'Economie politique en France au XIXe siècle*, Paris, Economica, 1991, pp. 555-587.
- MAGRI, Susanna et TOPALOV, Christian (dir.), *Villes ouvrières 1900-1950*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- MAITTE, Corinne et TERRIER, Didier (dir.), « Le temps de travail », Numéro spécial de *Genèses*, n°85, 2011/4.
- MAREC, Yannic (dir.), *Villes en crise ? Les politiques municipales face aux pathologies urbaines (fin XVIIIe-fin XXe siècles)*, Paris, Créaphis, 2005.
- MERRIMAN, John, *Aux marges de la ville. Faubourgs et banlieues en France, 1815-1870*, Paris, Seuil, 1991.
- MOISSINAC, Christine et ROUSSEL, Yves, *Jules-Louis Breton (1878-1940) : un savant parlementaire*, Rennes, PUR, 2010.
- MORICEAU, Caroline, *Les douleurs de l'industrie : l'hygiénisme industriel en France 1860-1914*, Thèse de doctorat d'histoire (Alain DEWERPE dir.), EHESS, 2002, Paris, Ed. de l'EHESS, 2009.
- NOURRISSON, Dider, *Le Buveur du XIXe siècle*, Paris, Albin Michel, 1990.
- OMNES, Catherine, HATZFELD Nicolas, GEERKENS Eric et BRUNO, Anne-Sophie (dir.), *Le Travail et ses maux : représentations, jeux d'acteurs et politiques de santé*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.
- PROCACCI, Giovanna, *Gouverner la misère. La question sociale en France, 1789-1848*, Paris, Seuil, 1993.
- RAINHORN, Judith « Le mouvement ouvrier contre la peinture au plomb », *Politix*, n°91, 2010/3, pp. 7-26.
- SAVOYE, Antoine, « Les continuateurs de Le Play et l'enseignement de la 'science sociale' », *Communications*, 1992, vol. 54, pp. 53-75.
- TOPALOV, Christian, *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France 1880-1914*, Paris, éd. EHESS, 1999.
- VIET, Vincent, « La question sociale et son traitement à la fin du XIXème siècle », *Histoire et sociétés*, n° 6, 2003, pp. 6-22.
- VILLARD, Pierre, *Les idées économiques et sociales de Louis Reybaud*, Aix-en-Provence, Annales de la Faculté de Lettres, 1968.

Politiques patronales et paternalisme

- AERTS Erik, BEAUD, Claude et STENGERS, Jean (Ed.), *Liberalism and paternalism in the 19th century*, Actes du Xème Congrès international d'histoire économique (Leuven 1990), Leuven, Leuven university press, 1990.
- AMALRIC, Jean-Pierre, « Une institution patronale au XIX^e siècle: la participation des employés aux bénéfices dans la compagnie de chemin de fer de Paris à Orléans (1838-1870) », *Revue d'histoire économique et sociale*, 1962, n°2, pp. 238-264.
- BAUDANT, Alain, *La protection ouvrière de Pont-à-Mousson de 1918 à 1939*, Extrait des Actes du colloque sur l'histoire de la sécurité sociale (Nancy, 11 et 12 avril 1978), Paris, Association pour l'étude de l'histoire de la sécurité sociale, 1978.
- BIRCK, Françoise, « Entre le patronage et l'organisation industrielle, les cristalleries de Baccarat dans le dernier quart du XIXe siècle », *Genèses*, n°2, décembre 1990, pp. 29-55.

- BIRY, Jean-Marc, « L'habitat ouvrier et les usines de Dietrich », *Revue des monuments historiques*, n° 135, octobre-novembre 1984, pp. 54-58.
- BRETIN-MAFFIULETTI, Karen, « Les loisirs sportifs en milieu de grande industrie : sport, patronat et organisations ouvrières au Creusot et à Montceau-les-Mines (1879-1939) », *Le Mouvement social*, janvier-mars 2009, pp. 49-66.
- COFFEY, Joan L., *Léon Harmel. Entrepreneur as Catholic Social Reformer*, Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press, 2003.
- COMMAILLE, Laurent, *Les cités ouvrières de Lorraine, 1850-1914. Etude de la politique patronale du logement*, Thèse de doctorat d'histoire (Alfred Wahl dir.), Université de Metz, 1999.
- COURTOT, Laurence, « De la cité ouvrière à la cité jardin », *Revue historique ardennaise*, n° 21, pp. 145-153.
- DELALANDE, Nicolas, « Émile-Justin Menier (1826-1881), de l'industriel philanthrope à l'économiste républicain », *Hypothèses*, 2007/1, pp. 117-125.
- DAUMAS, Jean-Claude, « Les politiques sociales des entreprises en France (1880-1970) », in Hélène FRECHET (dir.), *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale de 1880 à 1970*, Paris, Ed. du Temps, 1997.
- DAUMAS, Jean-Claude, « Les métamorphoses du paternalisme », in *id.* (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 880-886.
- DEBOUZY, Marianne, « Permanence du paternalisme ? », *Le Mouvement social*, Numéro spécial « Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », n° 144, juillet-septembre 1988, pp. 3-18.
- DEVILLERS, Christian et HUET, Bernard, *Le Creusot : naissance et développement d'une ville industrielle 1782-1914*, Paris, PUF, 1981.
- FONTAINE, Jacqueline, *La scolarisation et la formation professionnelle des filles au pays de Schneider (1844-1942)*, Paris, L'Harmattan, 2010.
- FREY, Jean-Pierre, *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- FRIEDMANN, George, *The decline of paternalism and the making of the employer class, France 1880-1914*, Amherst, University of Massachusetts, 1988.
- FROUARD, Hélène, *Du coron au HLM : patronat et logement social (1894-1953)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2008.
- FROUARD, Hélène, « Entre déstabilisation et réorganisation : les politiques patronales du logement à l'épreuve de la crise des années 1930 », in Laurent COMMAILLE (dir.), *Entreprises et crises économiques au XX^{ème} siècle*, Metz, CRULH, 2009, pp. 185-200.
- GEORGEL, Chantal, « L'économie sociale au Creusot : patronage ou paternalisme », in Dominique SCHNEIDER, Caroline MATHIEU et Bernard CLEMENT (dir.), *Les Schneider; Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville (1836 -1960)*, Catalogue d'exposition (Musée d'Orsay, 1995), Paris, Fayard, 1995, pp. 318-331.
- GUESLIN, André, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX^e, début XX^e siècle) », *Genèses*, 7, mars 1992, pp. 201-211.
- GUESLIN, André, « Le système social Michelin (1889-1940) », in *id.* (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1993.
- JONAS, Stéphane, *Mulhouse et ses cités ouvrières : perspective historique (1840-1918)*, Strasbourg, Oberlin, 2003.
- LUQUET, Jean, *Du paternalisme aux conventions collectives, la politique sociale de la société des Hauts-fourneaux et fonderies de Pont-à-Mousson jusqu'en 1939*, Thèse de l'Ecole nationale des Chartes, 1983.

- MARREY, Bernard, *Un capitalisme idéal*, Paris, Clancier-Guénaud, 1984. [Sur les chocolatiers Menier]
- MARSEILLE, Jacques (dir.), *L'UIMM : cent ans de vie sociale*, Paris, UIMM, 2000.
- MICHEL, Richard, *Dynastie patronale et ville-usine : les industriels chocolatiers Menier et Noisiel*, Mémoire de DEA (Michelle PERROT dir.), Université Paris VII, 1988.
- MOTTEZ, Bernard, *Systèmes de salaire et politiques patronales: essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, CNRS, 1966.
- NOIRIEL, 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 1988, pp. 17-35.
- PARIZE, René, *Le paternalisme et son influence politique au Creusot 1899-1939*, Thèse de 3^{ème} cycle, Rolande Trespé dir., Université de Toulouse II, 1981.
- PERROT, Michelle, « Le côté des ouvriers », in Dominique SCHNEIDER, Caroline MATHIEU et Bernard CLEMENT (dir.), *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville, 1836-1960*, Catalogue d'exposition (Musée d'Orsay, 1995), Paris, Fayard, 1995, pp. 306-317.
- RIBEILL, Georges, *Le système social Michelin. Un essai de dissection*, Paris, ENPC-CERTES, 1989.
- ROSENTAL, Paul-André, « Sport : du contrôle social à l'image de la performance », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons de France*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 917-920.
- SCHWEITZER, Sylvie (dir.), *Logiques d'entreprises et politiques sociales des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles*, table ronde organisée dans le cadre des 5^e entretiens du centre Jacques Cartier à Montréal en septembre 1992, Villeurbanne, Centre de coopération interuniversitaire franco-québécoise, 1993.
- TREBOULET, Christine, *Habitat social et capitalisme. Les comités interprofessionnels du logement dans les rapports Etat/patronat*, Paris, L'Harmattan, 2001
- TRIMOUILLE, Pierre, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val des Bois (1840-1914). Fécondité d'une expérience sociale*, Lyon, Centre d'histoire du catholicisme, 1974.
- TRIST, Suzanne, « Le patronat face aux loisirs ouvriers : avant 1936 et après », *Le Mouvement social*, N° 150, Janvier-mars 1990, pp. 45-57.
- VALLON, Claude, *Origine et évolution des pratiques de la participation des salaires aux bénéfices de l'entreprise 1842-1923*, Doctorat d'Histoire (Yves LEQUIN dir.), EHESS, 1991.
- VINDT, Gérard, *Les hommes de l'aluminium : histoire sociale de Pechiney 1921-1973*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2006
- WISCART, Jean-Marie, « Innover, former, encadrer : les débuts de la Société industrielle d'Amiens, 1861-1891 », *Revue du Nord*, n°349, 2003, pp. 97-116.

Politiques du logement (hors patronat)

- BAUDOUÏ, Rémi, *Raoul Dautry 1880-1951. Le technocrate de la République*, Paris, Balland, 1992.
- BOURILLON, Florence, « Les expérimentations parisiennes en matière de logement populaire collectif de 1850 à 1894 », *Revue du Nord*, numéro spécial « L'habitat collectif en Europe du nord-ouest des origines à la veille de la seconde Guerre mondiale », tome 90, janvier-mars 2008, pp. 77-93.
- BUTLER, Rémy et NOISETTE, Patrice, *Le logement social en France 1815-1981 : de la cité ouvrière au grand ensembles*, Paris, Maspéro, 1983.

- CARLS, Stephen, *Louis Loucheur 1872-1931 : ingénieur, homme d'Etat, modernisateur de la France*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2000.
- DELPIT, Sabine, *La question du logement social à travers les Expositions universelles du XIX^{ème} siècle en France*, Maîtrise d'Histoire de l'art, Université Paris I, 1997.
- DOREL-FERRE, Gracia (Dir.), *Villages ouvriers, utopie ou réalité ?*, Actes de colloque (Famillistère de Guise, 1993), Laon, L'Heur de Laon, 1994.
- DORREL-FERRE, Gracia (dir.), *La cité-jardin : une histoire ancienne, une idée d'avenir*, Actes du colloque européen du Foyer rémois, Reims, CRDP, 2000.
- ECK, Jean-François, GUIGNET, Philippe, MAISONNEUVE, Marie-Josèphe et TELLIER, Thibault (dir.), « L'habitat collectif en Europe du Nord-Ouest des origines à la veille de la Seconde Guerre mondiale », *Revue du Nord*, n° 374, janvier-mars 2008.
- ECK, Jean-François et TELLIER, Thibault (dir.), « L'habitat collectif en Europe septentrionale au temps des Trente Glorieuses : de l'institutionnalisation à la remise en cause », *Revue du Nord*, n° 381, juillet-septembre 2009.
- EFFOSSE, Sabine, *L'invention du logement aidé en France. L'immobilier au temps des Trente Glorieuses*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2003.
- EFFOSSE, Sabine, « La construction immobilière en France, 1947-1977 : le logement social, un secteur prioritaire ? », *Histoire et sociétés*, n° 20, 2006, pp. 12-26.
- ELEB, Monique, *L'apprentissage du « chez-soi » : le groupe des maisons ouvrières Paris, avenue Daumesnil 108*, Marseille, Ed. Parenthèses, 1994.
- FLAMAND, Jean-Paul, *La question du logement et le mouvement ouvrier français*, Paris, Ed. de la Villette, 1981.
- FLAMAND, Jean-Paul, *Loger le peuple. Essai sur l'histoire du logement social en France*, Paris, La Découverte, 1989.
- FOURCAUT, Annie, *La banlieue en morceaux : la crise des logements défectueux en France dans l'entre-deux-guerres*, Grâne, Créaphis, 2000.
- GIRAULT, Jacques, « Les municipalités communistes et le logement dans l'entre-deux-guerres », *Cahiers d'histoire de l'institut de recherches marxistes*, n°2 spécial « Le PCF et le logement », 1980, pp. 62-124.
- GUERRAND, Roger-Henri, *Propriétaires et locataires : les origines du logement social en France (1850-1914)*, Paris, Quintette Editions, 1987.
- GUERRAND, Roger-Henri, *Une Europe en construction : deux siècles d'habitat social en Europe*, Paris, La Découverte, 1992.
- GUERRAND, Roger-Henri et QUILLIOT, Roger, *Cent ans d'habitat social : une utopie réaliste*, Paris, Albin Michel, 1989.
- GUERRAND, Roger-Henri et MOISSINAC, Christine, *Henri Sellier, urbaniste et réformateur social*, Paris, La Découverte, 2005.
- GROUX, Guy et LEVY, Catherine, *La possession ouvrière, du taudis à la propriété XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Ed. de l'Atelier, 1993.
- HARDY-HEMERY, Odile, « Les cités jardins au nord de Paris fin XIX^e-début XX^e siècle : de l'utopie hygiéniste au réalisme pragmatique », *Revue du Nord*, n° 320-321, 1997, pp. 643-681.
- HILDA, Elisabeth, *L'hygiénisation de la vie quotidienne : le logement insalubre à Paris 1830-1990*, Thèse de doctorat d'histoire (Nicole Haumont dir.), Université Paris VII, 1995.
- LAFLAMME, Valérie, LEVY-VROELANT, Claire et SMYTH, Jim (dir.), *Le logement précaire en Europe. Aux marges du palais*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- LE MANER, Yves, *Du coron à la cité : un siècle d'habitat minier dans le Nord-Pas-de-Calais 1850-1950*, Lewarde, Centre historique minier, 1995.

- MAGRI, Susanna, « Des 'ouvriers' aux 'citoyens modestes'. Naissance d'une catégorie, les bénéficiaires des habitations à bon marché au tournant du XX^{ème} siècle », *Genèses*, n° 5, 1991, pp. 35-53.
- MAGRI, Susanna et TOPALOV, Christian, « L'habitat du salarié moderne en France, Grande-Bretagne, Italie et aux Etats-Unis, 1910-1925 », in Yves COHEN et Rémi BAUDOUÏ (textes réunis par), *Les chantiers de la paix sociale (1900-1940)*, Paris, ENS éd., 1995, pp. 223-253.
- MURARD, Lion et ZYLBERMAN, Patrick, *Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire régénéré. Villes-usines, habitat et intimités au XIX^{ème} siècle*, Fontenay-sous-Bois, Recherches, 1976.
- POUSSOU, Pierre et LOTTIN, Alain (sir.), *Naissance et développement des villes minières en Europe*, Arras, Artois presses université, 2004.
- SMETS, Marcel, *L'avènement de la cité-jardin en Belgique : histoire de l'habitat social en Belgique de 1830 à 1930*, Bruxelles, Pierre Mardaga, 1977.
- STEBE, Jean-Marc, *Histoire du logement social en France*, Paris, PUF, 2002.
- TOPALOV, Christian, *Le logement en France : histoire d'une marchandise impossible*, Paris, Presses de la FNSP, 1987.

Protection sociale et mutualité

- ANCELIN, Jacqueline, *L'action sociale familiale et les caisses d'allocations familiales : un siècle d'histoire*, Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale, 1997.
- AUSLANDER, Léon, ZANCARINI-FOURNEL, Michelle (dir.), *Différence des sexes et protection sociale XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Presses universitaires de Paris VIII, 1995.
- BEC, Colette, *Assistance et République*, Paris, Ed. ouvrières, 1994.
- CECCALDI, Dominique, *Histoire des prestations familiales en France*, (1957), Paris, Comité d'histoire de la Sécurité sociale, 2005.
- COLEMAN, William, *Death is a social disease : public health and political economy in early industrial France*, Madison, University of Wisconsin, 1982.
- DEVINCK, Jean-Claude et ROSENTAL, Paul-André, « 'Une maladie sociale avec des aspects médicaux' : la difficile reconnaissance de la silicose comme maladie professionnelle dans la France du premier XX^{ème} siècle », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, 56-1, janvier-mars 2009, pp. 99-125.
- DREYFUS, Michel, *L'avantage de partager : histoire des mutuelles cogérées*, Paris, Mutualité française, 1996.
- DREYFUS, Michel, *Liberté, égalité, mutualité. Mutualisme et syndicalisme 1852-1967*, Paris, Ed. de l'atelier, 2001.
- DREYFUS, Michel, « La mutualité : une certaine idée de la protection sociale », *Histoire et sociétés*, n°16, 2005, pp. 55-68.
- DREYFUS, Michel, RUFFAT, Michèle, VIET, Vincent et VOLDMAN, Danièle, avec la collaboration de VALAT, Bruno, *Se protéger, être protégé. Une histoire des assurances sociales en France*, Rennes, PUR, 2006.
- DREYFUS, Michel, GIBAUD, Bernard et GUESLIN, André (dir.), *Démocratie, solidarité et mutualité : autour de la loi de 1898*, Paris, Economica, 1999.
- DREYFUS, Michel et GIBAUD, Bernard, *1900-2000. La Mutualité dans le siècle*, Paris, La Mutualité française, 2000.
- DUMONS, Bruno et POLLET, GILLES, *L'État et les retraites : genèse d'une politique*, Paris, Belin, 1994.

- EWALD, François, *Histoire de l'État providence. Les origines de la solidarité*, 2^e éd. Paris, Grasset, 1996.
- FAURE, Olivier et DESSERTINE, Dominique, *La maladie, entre libéralisme et solidarités (1850-1940)*, Paris, Mutualité française, 1994.
- GIBAUD, Bernard, *De la mutualité à la Sécurité sociale : conflits et convergences*, Paris, Ed. ouvrières, 1986.
- GIBAUD, Bernard, *Mutualité, assurances : enjeux (1850-1914)*, Paris, Economica, 1998.
- GIBAUD, Bernard, *Fédérer autrement. Histoire de la FNMF (1902-2002)*, Paris, La Mutualité française, 2002.
- HATZFELD, Henri, *Du paupérisme à la Sécurité sociale, 1850-1940 : essai sur les origines de la Sécurité sociale en France*, Nancy, PUN, 1989.
- MARTIN, Jean-Baptiste, *La fin des mauvais pauvres : de l'assistance à l'assurance*, Seyssel, Champ Vallon, 1983.
- MORICEAU, Caroline, « Les perceptions des risques au travail dans la seconde moitié du XIX^e siècle : entre connaissance, déni et prévention », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, 56/1, janvier-mars 2009, pp. 12-27.
- MURARD, Lion et ZYLBERMAN, Patrick, *L'hygiène dans la République. La santé publique en France ou l'utopie contrariée (1870-1918)*, Paris, Fayard, 1996.
- RADELET, Michel, *Mutualisme et syndicalisme : ruptures et convergences de l'Ancien Régime à nos jours*, Paris, PUF, 1991.
- SAINT-JOURS, Yves, DURAND, Dominique et DREYFUS, Michel, *Traité de Sécurité sociale. Tome V : la mutualité (histoire, droit, sociologie)*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1990.
- SIMON, Dominique, « Le patronat face aux assurances sociales, 1920-1930 », *Le Mouvement social*, n° 137, octobre-décembre 1986, pp. 7-27.
- SIMON, Dominique, *Les origines de la loi sur les Assurances sociales au début des années 1930*, Thèse de 3^{ème} cycle, Université Paris I, 1983.
- THOMAZEAU, Anne-Marie, *Le pari solidaire : histoire de la mutualité*, Montreuil, Viva, 1998.
- TOUCAS-TRUEN, Patricia, *Histoire de la mutualité et des assurances : l'actualité d'un choix*, Paris, Syros, 1998.
- VALAT, Bruno, *Histoire de la Sécurité sociale (1945-1967) : l'Etat, l'institution et la santé*, Paris, Economica, 2001, ouvrage issu de sa thèse de doctorat (André GUESLIN dir.), Université Paris VII, 1999.

Education enseignement formation technique

- ARNAUD, Pierre (dir.), *Les Athlètes de la République : gymnastique, sport et idéologie républicaine, 1870-1914*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- BODE, Gérard et MARCHAND, Philippe (dir.), *Formation professionnelle et apprentissage, XVIII^e-XX^e siècles*, Actes du colloque international « L'histoire de la formation technique et professionnelle en Europe du XVIII^e siècle au milieu du XX^e siècle » (Villeneuve-d'Ascq, 18-20 janvier 2001), Villeneuve-d'Ascq, Revue du Nord, 2003.
- BOURZAC, Albert, *Les bataillons scolaires : 1880-1891. L'éducation militaire à l'école de la République*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- BREMAND, Nathalie, *Les socialismes et l'enfance : expérimentations et utopies (1830-1870)*, Reims, PUR, 2008.

- BRIAND, Jean-Pierre et CHAPOULIE, Jean-Michel, *Les Collèges du peuple : l'enseignement primaire supérieur et le développement de la scolarisation prolongée sous la Troisième République*, Paris, Ed. CNRS, 1992.
- BRUCY, Guy, *Histoire des diplômes de l'enseignement technique et professionnel (1880-1965). L'État, l'école, les entreprises et la certification des compétences*, Paris, Belin, 1998.
- BRUCY, Guy, « Comment le CAP est devenu une affaire d'Etat (1911-1943) », *Education et Formations*, n°45, mars 1996, pp. 21-26
- CHANET, Jean-François, *L'Ecole républicaine et les petites patries. Enseignement primaire et sentiment d'appartenance en France sous la Troisième république (1879-1940)*, Thèse de doctorat, Maurice AGULHON dir., Université Paris I, 1994.
- CHARLOT, Bernard et FIGEAT, Madeleine, *Histoire de la formation des ouvriers 1789-1984*, Paris, Minerve, 1985.
- COSNIER, Colette, *Marie Pape-Carpantier: fondatrice de l'école maternelle*, Paris, Fayard, 2003.
- FURET, François, OZOUF, Jacques, *Lire et écrire : l'alphabétisation des Français de Calvin à Jules Ferry*, Paris, éditions de Minuit, 1977, 2 tomes.
- GRELON, André, RAMUNNI, Girolamo, BADEL, Laurence (textes réunis et édités par), *La naissance de l'ingénieur-électricien : origines et développement des formations nationales électrotechniques, actes du troisième colloque international d'histoire de l'électricité*, Paris, PUF, 1997.
- GREVET, René, *L'avènement de l'école républicaine (1789-1935) : laïcisation et confessionnalisation de la culture scolaire*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2001.
- KAHN, Pierre, *La leçon de choses : naissance de l'enseignement des sciences à l'école primaire*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2002.
- LEMBRE, Stéphane, *L'école des producteurs : activités économiques et institutionnalisation de la formation au travail dans la région du Nord des années 1860 aux années 1930*, Thèse de doctorat d'histoire (Jean-François CHANET dir.), Université Lille III, 2011.
- LUC, Jean-Noël, *L'invention du jeune enfant au XIXe siècle. De la salle d'asile à l'école maternelle*, Paris, Belin, 1997, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'Etat (Antoine PROST dir.), Université Paris I, 1995.
- MAYEUR, Françoise, *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France. Tome III : de la Révolution à l'Ecole républicaine, 1789-1930*, Paris, Perrin, Réed. 2004.
- PROST, Antoine, *Histoire de l'enseignement en France 1800-1967*, Paris, Armand Colin, 1968.
- PROST, Antoine, *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France. Tome IV : L'école et la famille dans une société en mutation, depuis 1930*, Paris, Perrin, Réed. 2004.
- PROST, Antoine, *Education, société et politiques : une histoire de l'enseignement en France de 1945 à nos jours*, Paris, seuil, 1997.
- QUENSON, Emmanuel, *L'école d'apprentissage Renault 1919-1989*, Paris, Ed. CNRD, 2001.
- ROGERS, Rebecca (dir.), *La mixité dans l'éducation : enjeux passés et présents*, Lyon, Ed. ENS , 2004.
- SCHÄRER, Michèle, *Friedrich Fröbel et l'éducation préscolaire en Suisse romande : 1860-1925*, Lausanne, École d'études sociales et pédagogiques de Lausanne, 2008
- SOLAL, Edouard, *L'enseignement de l'éducation physique et sportive, à l'école primaire, en France, 1789-1990 : un parcours difficile*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation (Bertrand LECHEVALIER dir.), Université Lille III, 1997.

TROGER, Vincent, *Histoire des centres d'apprentissage 1939-1959 : les enjeux économiques, politiques et culturels de la constitution de l'enseignement technique court*, Thèse de doctorat d'histoire (François CARON dir.), Université Paris IV, 1991.

Guerre, paix, occupations militaires

Approche générales et comparatives

AUDOIN-ROUZEAU, Stéphane, BECKER, Annette, INGRAO, Christian et ROUSSO, Henri (dir.), *La violence de guerre, 1914-1945. Approches comparées des deux conflits mondiaux*, Bruxelles, Complexe, 2002.

BECKER, Jean-Jacques, *La France, la nation et la guerre*, Paris, SEDES, 1995.

BLANCPAIN, Marc, *La vie quotidienne dans la France du Nord sous les occupations (1814-1944)*, Paris, Hachette, 1983.

BUTON, Philippe, « Le pacifisme communiste, de la Seconde Guerre mondiale à la guerre froide », in Maurice Vâisse (dir.), *Le pacifisme en Europe des années 1920 aux années 1950*, Bruxelles, Bruylant, 1993, pp. 303-324.

CAPDEVILLA, Luc et VOLDMAN, Danièle, *Nos morts. Les sociétés occidentales face aux tués de la guerre*, Paris, Payot, 2002.

COBB, Richard, *Vivre avec l'ennemi : la France sous deux occupations, 1914-1918 et 1940-1945*, Paris, Sorbier, 1985.

COHEN Yolande, *Les Jeunes, le socialisme et la guerre, histoire des mouvements de jeunesse en France* Paris, L'Harmattan, 1989.

DU REAU, Elisabeth, *L'idée d'Europe au XXe siècle : des mythes aux réalités*, Bruxelles, Ed. Complexe, 2008.

FAUGIER, Nicolas, *Pacifisme et antimilitarisme dans l'entre-deux-guerres (1919-1939)*, Paris, Spartacus, 1983.

HUDEMANN, Rainer et WALTER, François (dir.), *Villes et guerres mondiales en Europe au XXe siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997.

LE COUR GRANDMAISON, Olivier, « Le Mouvement de la paix pendant la guerre froide : le cas français (1948-1952) », *Communisme*, n°18-19, pp. 120-138.

MOSSE, Georges, *De la Grande Guerre aux totalitarismes, la brutalisation des sociétés européennes*, Paris, Hachette, 1999.

NAMER, Gérard, *La commémoration en France de 1945 à nos jours*, Paris, Papyrus, 1983.

PENA-RUIZ Henri, *Un poète en politique : les combats de Victor Hugo*, Paris, Flammarion, 2002.

PETRIGIOLI, Marca, CHERUBINI, Donatella et ANTEGHINI, Alessandra, *Les Etats-Unis d'Europe : un projet pacifiste (The United States of Europe, a pacifist project)*, Berne, Peter Lang, 2004.

PICON, Antoine (dir.), *La ville et la guerre*, Besançon, Éd. de l'Imprimeur, 1996.

PROCHASSON, Christophe, *Les Intellectuels, le socialisme et la guerre, 1900-1938*, Paris, Seuil, 1993.

SANTAMARIA, Yves, *L'Enfant du malheur. Le PCF dans la « Lutte pour la paix » 1914-1947*, Paris, Seli Arslan, 2002.

SANTAMARIA, Yves, *Le pacifisme, une passion française*, Paris, Armand Colin, 2005.

VÂISSE, Maurice (dir.), *Le pacifisme en Europe des années vingt aux années 1950*, Bruxelles, Bruylant, 1993.

VAYSSIÈRE, Bertrand, « Relever la France dans les après-guerres : reconstruction ou réaménagement ? », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, n° 236, 2009/4, pp. 45-60.

Guerre de 1870 et Grande Guerre

Reconstructions en Picardie après 1918, Catalogue d'exposition (2000-2001), Paris, Ed. de la réunion des musées nationaux, 2000.

AUDOIN-ROUZEAU, Stéphane, *La guerre des enfants 1914-1918 : essai d'histoire culturelle*, Paris, Armand Colin, 1993.

AUDOIN-ROUZEAU, Stéphane, *1870, La France dans la guerre*, Paris, Armand Colin, 1989.

AUDOUIN-ROUZEAU, Stéphane et BECKER, Annette, *La Grande Guerre, 1914-1918*, Paris, Gallimard, coll. « Découvertes », 1998.

AUDOUIN-ROUZEAU, Stéphane et BECKER, Annette, *14-18, retrouver la guerre*, Paris, Gallimard, 2000.

BECKER, Annette, *Les Monuments aux morts, patrimoine et mémoire de la Grande Guerre*, Paris, Errance, 1988.

BECKER, Annette, « Mémoire et commémoration: les « atrocités » allemandes de la Grande Guerre dans le Nord de la France », *Revue du Nord*, n°295, avril-juin 1992, pp. 339-353.

BECKER, Annette, *La Guerre et la foi, de la mort à la mémoire, 1914-1930*, Paris, Armand Colin, 1994.

BECKER, Annette, *Oubliés de la Grande Guerre. Humanitaire et culture de guerre, 1914-1918 : populations occupées, déportés civils, prisonniers de guerre*, Paris, Noësis, 1998.

BECKER, Jean-Jacques, *Le Carnet B. Les pouvoirs publics et l'antimilitarisme avant la guerre de 1914*, Paris, Klincksieck, 1973.

BECKER, Jean-Jacques, *1914. Comment les Français sont entrés dans la guerre*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.

BECKER, Jean-Jacques, « Antimilitarisme et antipatriotisme en France avant 1914, le cas de Gustave Hervé », in *Enjeux et puissance, hommage à JB. Duroselle*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1986, pp. 101-113.

BECKER, Jean-Jacques, *La France en guerre. 1914-1918, la grande mutation*, Paris, Complexe, 1988.

BECKER, Jean-Jacques, *L'année 1914*, Paris, Armand Colin, 2004.

BECKER, Jean-Jacques, « La gauche et la Grande Guerre », in Jean-Jacques Becker et Gilles Candar (dir.), *Histoire des gauches en France*, Vol. 2, Paris, La Découverte, 2004, pp. 313-329.

BIGORGNE, Didier, « La guerre 1914-1918 : destruction et reconstruction de l'industrie », *Terres ardennaises*, n°5, janvier 1984, pp. 34-41.

BUSSIÈRE, Eric, MARCILLOUX, Patrice et VARASCHIN, Denis (Ed.), *La Grande reconstruction. Reconstruire le Pas-de-Calais après la Grande Guerre*, Actes du colloque d'Arras (8-10 novembre 2000), Arras, Archives départementales du Pas-de-Calais, 2002.

CABANES, Bruno, *La Victoire endeuillée*, Paris, Seuil, 2004.

CLOUT, Hugh, *After the ruins : restoring the countryside of Northern France after the Great War*, Exeter, Exeter University press, 1996.

DE SOUSA, David, *La reconstruction et sa mémoire dans les villages de la Somme (1918-1932)*, Woignarue, Ed. La Vague verte, 2001.

DEPAUW, Claude, « Une entreprise textile sous les occupations (1914-1918 & 1940-1944). L'apport des archives de la filature Motte & Cie à Mouscron », *Entreprises et histoire*, n° 62, 2011/1, pp. 49-65.

- DUMENIL, Anne et NIVET, Philippe (dir.), *Les reconstructions en Picardie*, Actes des colloques d'Amiens (27 mai 2000 et 12 mai 2001), Amiens, Encrage, 2003.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste, *La Grande Guerre des Français (1914-1918) : l'incompréhensible*, Paris, Perrin, 2002.
- FOUCART, Bruno *et alii*, *Joël et Jan Martel, sculpteurs 1896-1966*, Catalogue d'exposition, Paris, Gallimard, 1996.
- FRIDENSON, Patrick, *1914-1918, L'autre front*, Paris, Ed. ouvrières, 1977.
- FRIDENSON, Patrick, *The French Home Front, 1914-1918*, Oxford, Berg, 1992.
- HARDY-HEMERY, Odette, « L'industrie houillère en zone occupée : d'une coexistence ambiguë au contrôle par l'occupant », *Revue du Nord*, n° 325, 1998, pp. 311-336.
- HARDY-HEMERY, Odette, « Travailleurs forcés et mineurs dans le Nord occupé sous la Première guerre mondiale », in Bernard GARNIER et Jean QUELLIEN (ed.), *La main-d'œuvre française exploitée par le IIIème Reich*, Actes du colloque international, Caen, 13-15/12/2001. Caen, Centre d'Histoire quantitative, 2003.
- HENNEQUIN-LECOMTE, Laure, « Réalité et mythologie de l'occupation allemande durant la Grande Guerre : les cas des établissements Arbel », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, n° 236, 2009/4, pp. 5-25.
- HORNE, John, et KRAMER, Alan, *German atrocities, 1914. A History of Denial*, Londres, Yale University press, 2001 (Traduction française : *1914. Les atrocités allemandes : la vérité sur les crimes de guerre en France et en Belgique*, Paris, Tallandier, 2005).
- LECAILLON, Jean-François, *Le souvenir de 1870 : histoire d'une mémoire*, Paris, Giovanangeli, 2011.
- LOZINGOT, Hervé, *Mineurs et métallurgistes dans le Nord et le Pas-de-Calais, 1914-1918*, DEA d'Histoire contemporaine (Odette HARDY-HEMERY dir.), Université Lille III, 1990.
- McPHAIL, Helen, *The long silence. Civilian life under the german occupation of Northern France, 1914-1918*, Londres, IB Tauris, 1999.
- NIVET, Philippe, *Les réfugiés français de la Grande guerre, 1914-1920 : les « Boches du Nord »*, Paris, Economica, 2004.
- NIVET Philippe, « Les municipalités en France occupée pendant la Première Guerre mondiale » in DELBREL Yann, ALLORANT Pierre et TANCHOUX Philippe (Dir.), *France occupée, France occupante, le gouvernement du territoire en temps de crise, de la guerre de Cent ans au régime de Vichy*, Actes de colloque (Orléans, octobre 2006), Orléans, Presses universitaires d'Orléans, 2008, pp. 246-266.
- NIVET, Philippe, *La France occupée 1914-1918*, Paris, Armand Colin, 2011.
- ODOR, Sophie et RIGOLE, Muriel, « Les « brassards rouges » : le travail forcé dans le Nord sous l'occupation allemande (1914-1918) », Mémoire de Licence d'histoire contemporaine (Robert VANDENBUSSCHE dir.), Université Lille III, 1994.
- PROST, Antoine, *Les Anciens combattants et la société française 1914-1939*, 3 vol., Paris, Presses de la FNSP, 1977.
- PROST, Antoine, « Les monuments aux morts. Culte républicain ? Culte civique ? Culte patriotique ? », in Pierre NORA (dir.), *Les lieux de mémoire. Tome I : La République*, Paris, Gallimard, 1984, pp. 195-228.
- PROST, Antoine et WINTER, Jay, *Penser la Grande Guerre, un essai historiographique*, Paris, Le Seuil, 2004.
- RAMIREZ, Christel, *Les villes et les campagnes du Nord pendant l'occupation allemande 1914-1918*, Maîtrise d'Histoire contemporaine (Annette Becker dir.), Université Lille III, 1999.
- ROTH, François, *La Guerre de 1870*, Paris, Fayard, 1990.

- STIBBE, Matthew (Ed.), *Captivity, forced labour and forced migration in Europe during the First world war*, Londres, Routledge, 2009.
- VARASCHIN, Denis, « Indemniser, reconstruire, rénover pour entrer dans la modernité ? », *Histoire et sociétés*, n° 1, 2002, pp. 5-16.

Guerre d'Espagne et Seconde guerre mondiale

- ABELSHAUSER, Werner, « Rüstungsschmiede der Nation ? Der Kruppkonzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951 », in Lothar GALL (dir.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin, Siedler, 2002, pp. 267-472.
- AGLAN, Alya, *La Résistance sacrifiée. Le mouvement « Libération- Nord »*, Flammarion, 1999.
- ALARY, Eric, *La ligne de démarcation (1940-1944)*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1995.
- ALARY, Eric, *La ligne de démarcation (1940-1944)*, Paris, Perrin, 2003.
- ALARY, Eric, « La ligne de démarcation, une « frontière économique ? », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS et François MARCOT (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, pp. 53-67.
- AZEMA, Jean-Pierre, *De Munich à la libération*, Paris, Le Seuil, Coll. « Points », 1979.
- AZEMA, Jean-Pierre, *1940, l'année terrible*, Paris, Le Seuil, 1990.
- AZEMA, Jean-Pierre et BEDARIDA, François, *La France des années noires*, 2 vol., Paris, Seuil, 1993.
- AZEMA, Jean-Pierre et BEDARIDA, François (dir.), *Le régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992.
- AZEMA, Jean-Pierre, BEDARIDA, François et WIEVIORKA, Olivier, *Vichy, 1940-1944*, Paris, Perrin, 2000.
- AZEMA, Jean-Pierre, PROST, Antoine et RIOUX, Jean-Pierre (dir.), *Le PCF des années sombres*, Actes de colloque (Paris, octobre 1983), Paris, Seuil, 1986.
- AZEMA, Jean-Pierre, PROST, Antoine et RIOUX, Jean-Pierre (dir.), *Les communistes français de Munich à Chateaubriand (1938-1941)*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987.
- BARJOT, Dominique (dir.), Numéro spécial « Stratégies industrielles sous l'Occupation », *Histoire, économie et société*, n°3, 1992.
- BARUCH, Marc-Olivier., *Le régime de Vichy*, Paris, La Découverte, 1996.
- BARUCH, Marc-Olivier (dir.), *Une Poignée de misérables. L'épuration de la société française après la Seconde Guerre mondiale*, Paris, Fayard, 2003.
- BELTRAN, Alain, FRANK, Robert et ROUSSO, Henry, *La vie des entreprises sous l'Occupation*, Paris, Belin, 1994.
- BERGER, Françoise, « L'exploitation de la main-d'œuvre française dans l'industrie sidérurgique allemande pendant la Seconde Guerre mondiale », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 50/3, 2003/3, pp. 148-181.
- BERLIERE, Jean-Marc et LIAIGRE, Frank, *Le sang des communistes : les bataillons de la jeunesse dans la lutte armée, automne 1941*, Paris, fayard, 2004.
- BERGERE, Marc (dir.), *L'épuration économique en France à la Libération*, Rennes, PUR, 2008.
- BLOCH, Marc, *L'Etrange défaite*, (1946), Paris, Gallimard, 1990.
- BOURGEOIS, Guillaume, *Communistes et anticomunistes pendant le drôle de guerre*, Thèse de 3^e cycle, Paris X, 1983.

- BURRIN, Philippe, *La dérive fasciste : Doriot, Déat, Bergery, 1933-1945*, Le Seuil, 2003
- BURRIN, Philippe, *La France à l'heure allemande*, Paris, Le Seuil, 1995.
- BUTON, Philippe, *Les lendemains qui déchantent. Le parti communiste français à la Libération*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1993.
- BUTON, Philippe et GUILLON, Jean-Marie (dir.), *Les Pouvoirs en France à la Libération*, Paris, Belin, 1994.
- BUTON, Philippe, *La joie douloureuse. La libération de la France*, Paris, Complexe, 2004.
- CALMETTE, Arthur, *L'OCM, histoire d'un mouvement de résistance de 1940 à 1946*, Paris, PUF, 1961.
- CARLIER, Claude et MARTENS, Stefan, *La France et l'Allemagne en guerre. Septembre 1939 – novembre 1942*, Actes de colloque (Wiesbaden, mars 1988), Paris, IHCC, 1990.
- automne 1941, Paris, Fayard, 2004.
- CHEVANDIER, Christian et DAUMAS, Jean-Claude (dir.), *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, Actes du 5^{ème} colloque du GDR du CNRS « Les entreprises sous l'Occupation », Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008.
- COINTEPAS, Michel, « La mise en œuvre de la Charte du Travail par les inspecteurs du travail », in Denis PESCHANSKI et Jean-Louis ROBERT (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992, pp. 181-193.
- COINTET, Michèle, *L'Eglise sous Vichy 1940-1945. La repentance en question*, Paris, Perrin, 1998.
- COURTOIS, Stéphane, *Le PCF dans la guerre : De Gaulle, la Résistance, Staline...*, Paris, Ramsay, 1980.
- CREMIEUX-BRILHAC, Jean-Louis, *Les Français de l'an 1940*, Paris, Gallimard, 1990.
- DARD, Olivier, DAUMAS, Jean-Claude et MARCOT, François, *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000.
- DARD, Olivier, JOLY, Hervé et VERHEYDE, Philippe (dir.), *Les entreprises, l'Occupation et le second XXe siècle*, Metz, Centre de recherche universitaire lorrain, 2011.
- DAUMAS Jean-Claude, « La Révolution Nationale à l'usine. Les politiques sociales des entreprises sous l'occupation », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS et François MARCOT (dir.) *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, pp. 181-195.
- DAUMAS, Jean-Claude, « La Charte du travail et les politiques sociales des entreprises sous Vichy : entre corporatisme, paternalisme et modernisation », in Didier MUSIEDLAK (dir.), *Les Expériences corporatistes dans l'aire latine*, Berne, Peter Lang, 2009, pp. 371-390.
- DAVIET, Jean-Pierre, « Le grand patronat et le travail pour l'Allemagne », in Bernard GARNIER et Jean QUELLIEN (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, centre de recherches d'histoire quantitative, 2003, pp. 465-478.
- DEJONGHE, Etienne, « Le Nord isolé : occupation et opinion (mai 1940-mai 1942) », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n°26, 1979/1, pp. 48-97.
- DEJONGHE, Etienne, « Chronique de la grève des mineurs du Nord/Pas-de-Calais (27 mai-6 juin 1941) », *Revue du Nord*, n° 273, avril-juin 1987, pp. 323-345.
- DEJONGHE, Etienne, « Les départements du Nord et du Pas-de-Calais », in Jean-Pierre AZEMA et François BEDARIDA (dir.), *La France des années noires. Tome 1 : de la défaite à Vichy*, Paris, Seuil, 1993, pp. 489-514.
- DEJONGHE, Etienne et LE MANER, Yves, *Le Nord-Pas-de-Calais dans la main allemande*, Lille, La Voix du Nord, 2002.

- DOUZOU, Laurent, *La Résistance, une histoire périlleuse. Essai d'historiographie*, Paris, Seuil, 2005.
- DREYFUS-ARMAND, Geneviève, « L'accueil des réfugiés espagnols en France : entre exclusion et utilisation (1936-1940) », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 44, 1996, pp. 36-41.
- DREYFUS-ARMAND, Geneviève, *L'exil des républicains espagnols en France : de la Guerre civile à la mort de Franco*, Paris, Albin Michel, 1999.
- DREYFUS, François-Georges, *Histoire de la Résistance, 1940-1945*, Paris, Poche Histoire, 2003.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste, *L'abîme, 1939-1944*, Imprimerie Nationale, 1982.
- EFFOSSE, Sabine, DE FERRIERE, Marc et JOLY, Hervé (dir.), *Les entreprises de biens de consommation sous l'Occupation*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2010.
- EISMANN, Gaël, *Hôtel Majestic : ordre et sécurité en France occupée, 1940-1944*, Paris, Tallandier, 2010.
- FARCY, Jean-Claude et ROUSSO, Henry, *Justice, répression et persécution en France (fin des années 1930 – début des années 1950)*, Paris, IHTP, 1993.
- FLONNEAU, Jean-Marie et VEILLON, Dominique (dir.), « Le temps des restrictions en France, 1939-1949 », *Cahiers de l'IHTP*, n°32-33, mai 1996.
- FRABOULET Danièle, *Les entreprises sous l'Occupation : le monde de la métallurgie à Saint-Denis*, Paris, CNRS, 1998.
- FRABOULET, Danièle, « Les comités d'organisation de la métallurgie, des structures et des hommes nouveaux ? » in Hervé JOLY (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004, pp. 109-121.
- FRIDENSON, Patrick et ROBERT, Jean-Louis, « Les ouvriers dans la France de la Seconde guerre mondiale. Un bilan. », *Le Mouvement social*, n° 158, 1992, pp. 117-148.
- FRIDENSON, Patrick, « Les entreprises automobiles sous l'Occupation », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS et François MARCOT (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, pp. 317-329.
- GARNIER, Bernard et QUELLIEN, Jean (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, centre de recherches d'histoire quantitative, 2003.
- GIOLITTO, Pierre, *Histoire de la jeunesse sous Vichy*, Paris, Perrin, 1991.
- GREGOR, Neil, *Daimler-Benz im Dritten Reich*, Berlin, Propyläen, 1997.
- GUILLON Jean-Marie et LABORIE, Pierre, *Mémoire et Histoire : la Résistance*, Toulouse, Privat, 1995.
- GUILLON, Jean-Marie, « La philosophie politique de la Révolution nationale », in Jean-Pierre AZEMA et François BEDARIDA (dir.), *Le Régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992, pp. 167-183
- HESSE, Jean-Philippe et LE CROM, Jean-Pierre, *La protection sociale sous Vichy*, Rennes PUR, 2001.
- JENNINGS, Eric, « Discours corporatiste, propagande nataliste et contrôle social sous Vichy », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 49-4, 2002/4, pp. 101-131.
- JOLY, Hervé (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004.
- KOURCHID, Olivier, « Répressions et résistances : les ouvriers des mines du Nord/Pas-de-Calais », in Denis PESCHANSKI et Jean-Louis ROBERT (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992, pp. 209-217.

- LABORIE, Pierre, *L'Opinion française sous Vichy : les Français et la crise d'identité nationale*, Paris, Seuil, 1990.
- LABORIE, Pierre, *Les Français des années troubles. De la guerre d'Espagne à la libération*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- LACROIX-RIZ, Annie, *Industriels et banquiers français sous l'Occupation : la collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Paris, Armand Colin, 1999.
- LACROIX-RIZ, Annie, « Les relations sociales dans les entreprises », in Denis PESCHANSKI et Jean-Louis ROBERT (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992, pp. 221-232.
- LE BOT, Florent, « Les comités d'organisation, la branche du cuir et l'aryanisation économique », in Hervé JOLY (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004, pp. 225-236.
- LECOEUR, Auguste, *Le parti communiste français et la résistance, août 1939 - juin 1941*, Paris, Plon, 1968.
- LE CROM, Jean-Pierre, « Le syndicalisme ouvrier et la Charte du Travail », in Jean-Pierre AZEMA et François BEDARIDA (dir.), *Le régime de Vichy et les Français*, Paris, Fayard, 1992, pp. 433-443.
- LE CROM, Jean-Pierre, *Syndicats, nous voilà! Vichy et le corporatisme*, Ed. Ouvrières, 1995.
- LE CROM, Jean-Pierre, « L'échec de la Charte du travail », in Denis PESCHANSKI et Jean-Louis ROBERT (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992, pp. 233-242.
- LOTTMAN, Herbert, *L'épuration 1943-1953*, Paris, Fayard, 1986.
- MARCOT, François (dir.), *La Résistance et les Français. Lutte armée et maquis*, Actes du colloque international de Besançon (1995), Paris, Les Belles Lettres, 1996.
- MARCOT, François, « La direction de Peugeot sous l'Occupation : pétainisme, réticence, opposition et résistance », *Le Mouvement social*, n°189, octobre-décembre 1999, pp. 27-46.
- MARCOT, François, « Les ouvriers de Peugeot, le patronat et l'Etat », in Denis PESCHANSKI et Jean-Louis ROBERT (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992, pp. 247-256.
- MARCOT, François, « Qu'est-ce qu'un patron résistant ? », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS et François MARCOT (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, pp. 275-292.
- MARGAIRAZ, Michel et ROUSSO, Henry, « Vichy, la guerre et les entreprises », *Histoire, économie et société*, Numéro spécial « Stratégies industrielles sous l'Occupation », n°3, 1992, pp. 337-364.
- MARGAIRAZ Michel et TARTAKOWSKY Danielle (dir.), *Le syndicalisme dans la France occupée*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008.
- MEINEN, Insa, « La réglementation de la prostitution et des relations sexuelles par les occupants », *Travail, genre et société*, n°10, 2003/2, pp. 69-82.
- MURACCIOLE, Jean-François, *Histoire de la résistance*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1993.
- NARRITSSENS, André, « Action 'syndicale' légale et illégale chez les ex-unitaires de la CGT », in Michel MARGAIRAZ et Danielle TARTAKOWSKY (dir.), *Le syndicalisme dans la France occupée*, Rennes, PUR, 2008, pp. 57-63.
- NOVICK, Peter, *L'épuration française, 1944-1949*, Paris, Le Seuil, 1991

- OLIVIER, Cyril, *Le vice ou la vertu. Vichy et les politiques de la sexualité (1940-1944)*, issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Frédéric CHAUVAUD dir.), Université de Poitiers, 2002, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2005.
- PAXTON, Robert, *La France de Vichy, 1940-1944*, Paris, Le Seuil, Réed. 1997.
- PECOUT, Christophe, *Les chantiers de la jeunesse et la revitalisation physique et morale de la jeunesse française*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- PESCHANSKI, Denis, « Du régime d'exception à l'assainissement national », in Jean-Pierre RIOUX, Antoine PROST et Jean-Pierre AZEMA (dir.), *Les communistes de Munich à Châteaubriand 1938-1941*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987, pp. 145-166.
- PESCHANSKI, Denis et ROBERT, Jean-Louis (dir.), *Les ouvriers pendant la Seconde guerre mondiale*, Actes de colloque (Paris, octobre 1992), Paris, IHTP, 1992.
- PESCHANSKI, Denis, *Vichy 1940-1944. Contrôle et exclusion.*, Bruxelles, Complexe, 1997.
- PESCHANSKI, Denis, *La France des camps : l'internement (1938-1946)*, Paris, Gallimard, 2002.
- PROST, Antoine, *La Résistance, une histoire sociale*, Paris, Ed. ouvrières, 1997.
- RADTKE-DELACOR, Arne, « Produire pour le Reich. Les commandes allemandes à l'industrie française (1940-1944) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°70, avril-juin 2001, pp. 99-115.
- RADTKE-DELACOR, Arne, « La position des Comités d'organisation face aux autorités d'occupation : la pomme de discorde des commandes allemandes en 1940-1941 », in Hervé JOLY (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004, pp. 63-73.
- ROCHEBRUNE, Renaud de et HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, Réed. 1997.
- ROSSIGNOL, Dominique, « La propagande et le travail en Allemagne », in Bernard GARNIER et Jean QUELLIEN (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, centre de recherches d'histoire quantitative, 2003, pp. 87-106.
- ROSSIGNOL, Dominique, *Histoire de la propagande en France de 1940 à 1944. L'Utopie Pétain*, Paris, PUF, 1991.
- ROUSSO, Henry, *Vichy. L'événement, la mémoire, l'Histoire*, Paris, Gallimard Folio, 1991.
- ROUSSO, Henry, *Les années noires. Vivre sous l'occupation*, Paris, Gallimard, 1992.
- SABIN, Guy, *Jean Bichelonne : ministre sous l'Occupation, 1942-1944*, Paris, Ed. France-Empire, 1991.
- SAGNES, Jean et CAUCANAS, Sylvie (dir.), *Les Français et la guerre d'Espagne*, Perpignan, Université de Perpignan, 1990.
- SELLESLAGH, Frans, « Les réquisitions de main-d'œuvre en Belgique (1940-1944) », in Bernard GARNIER et Jean QUELLIEN (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, centre de recherches d'histoire quantitative, 2003, pp. 365-376.
- SERRANO, Carole, *L'Enjeu espagnol. PCF et guerre d'Espagne*, Paris, Ed. sociales, 1987.
- SKOUTELSKY, Rémi, *L'espoir guidait leurs pas. Les volontaires français dans les Brigades internationales (1936-1939)*, Paris, Grasset, 1998.
- SPINA, Raphaël, « Impacts du STO sur le travail en entreprises : activité productive et vie sociale interne entre crises, bouleversements et adaptations (1942-1944) », in Christian CHEVANDIER et Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Travailler dans les entreprises sous l'Occupation*, Actes du 5^{ème} colloque du GDR du CNRS « Les entreprises sous l'occupation », Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008, pp. 87-108.

- SPOERER, Mark, « Motivations, contraintes et marges de manœuvre des entreprises allemandes dans l'emploi des travailleurs forcés pendant la Seconde Guerre mondiale », *Histoire, économie et société*, n° 24/4, 2005, pp. 545-553.
- THUILLIER, Jean-Paul, « Occupation, économie dirigée et positions d'entreprises dans la zone interdite », *Revue du Nord*, hors série n°2, 1987, pp. 449-469.
- VEILLON, Dominique, *Vivre et survivre en France 1939-1947*, Paris, Payot, 1995.
- VERHEYDE, Philippe, « Comités d'organisation des industries du bois et aryanisation économique », in Hervé JOLY (Ed.), *Les comités d'organisation et l'économie dirigée du régime de Vichy*, Actes de colloque (Caen, 2003), Caen, Centre de recherche d'histoire quantitative, 2004, pp. 237-252.
- VERHEYDE, Philippe, *Les mauvais comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999.
- VERHOEYEN, Etienne, « Les industriels belges entre collaboration et résistance : le moindre mal », *Revue du Nord*, n°2 hors série 1987, pp. 367-377.
- VIET, Vincent, « La politique de la main-d'œuvre de Vichy », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS et François MARCOT (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, Actes de colloque (Besançon, 1999), Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, pp. 103-119.
- ZIELINSKI, Bernd, « L'exploitation de la main-d'œuvre française par l'Allemagne et la politique de collaboration (1940-1944) », in Bernard GARNIER et Jean QUELLIEN (Ed.), *La main-d'œuvre exploitée par le IIIème Reich*, Actes de colloque (Caen, décembre 2001), Caen, centre de recherches d'histoire quantitative, 2003, pp. 47-65.

Histoire d'entreprises, histoire des entreprises

Monographies et approches comparatives

- Entreprises et histoire*, n°9, septembre 1995 et n°12, juin 1996, numéros spéciaux « Dynasties d'entrepreneurs ».
- Entreprises et histoire*, N° spécial « Autofinancement », N°22, octobre 1999
- Les Cahiers de la Fonderie*, n° 35, décembre 2006. Intitulé « Tout feu, tout flamme », consacré à l'industrie du chauffage en Belgique.
- BAUBEAU, Patrice, LAVIT D'HAUTEFORT, Arnaud et LESCURE, Michel, *Le Crédit National. Histoire publique d'une entreprise privée*, Paris, Lattès, 1994.
- BAUDANT, Alain, *Pont-à-Mousson 1918-1939. Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980.
- BELTRAN, Alain et RUFFAT, Michèle, *Culture d'entreprise et Histoire*, Paris, Ed. d'organisation, 1991.
- BERGERON, Louis, *Le Creusot : une ville industrielle, un patrimoine glorieux*, Paris, Belin, 2001.
- BESSON, Jean-François, *Les groupes industriels et l'Europe : l'expérience de la CECA*, Paris, PUF, 1962.
- BLETON, Pierre, *Le Capitalisme français*, Paris, Ed. ouvrières, 1966
- BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BOURDELAIS, Patrice, SCHWEITZER, Sylvie et LEQUIN, Yves (dir.), *L'usine et le bureau : itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise XIXe-XXe siècles*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990.

- COHEN, Yves, *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001.*
- COMMAILLE, Laurent, « La tête dans le sable. Perception de la crise économique au début des années trente dans les entreprises des secteurs traditionnels en France », in Laurent COMMAILLE (dir.), *Entreprises et crises économiques au XXème siècle*, Metz, CRULH, 2009, pp. 61-78.
- CORIAT, Benjamin, *L'Atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, C. Bourgeois, 1990.
- COURLET, Claude, « Les systèmes productifs localisés en France : une histoire récente », in Michel Lescure (dir.), *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVIIe au XXe siècles*, Actes de colloque (février 2004), Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, pp. 11-27.
- DAUMAS, Jean-Claude, *L'amour du drap : Blin et Blin, 1827-1975, histoire d'une entreprise lainière familiale*, Thèse de doctorat d'histoire, Jean-Pierre CHALINE dir., Université Paris IV, 1995. Publiée sous le même titre, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999.
- DAUMAS, Jean-Claude, « La décentralisation industrielle entre créations d'emplois et effets déstructurants. Le cas de Renault à Cléon (1951-1975) », in Patrice CARO, Olivier DARD et Jean-Claude DAUMAS (dir.), *La politique d'aménagement du territoire. Racines, logiques et résultats*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002, pp. 187-198.
- DAUMAS, Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial: logiques et trajectoires*, actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003.
- DAUMAS, Jean-Claude, « Dans la "boîte noire" des districts industriels », in Jean-Claude DAUMAS, Pierre LAMARD et Laurent TISSOT (textes réunis et présentés par), *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000). Entreprises, régulations et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2007, pp. 9-34.
- DAUMAS, Jean-Claude, « Districts industriels : du concept à l'histoire. Les termes du débat. », *Revue économique*, janvier 2007, vol. 58, pp. 131-152.
- DAVIET, Jean-Pierre, *Un destin international : la compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Ed. des Archives contemporaines, 1988.
- DEWERPE, Alain et GAULUPEAU, Yves, *La fabrique des prolétaires : les ouvriers de la manufacture d'Oberkampf à Jouy-en-Josas, 1760-1815*, Paris, Presses de l'ENS, 1990.
- DUMOND, Lionel, *L'épopée Bibendum : une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Ed. Privat, 2002.
- ECK, Jean-François, *Les entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Paris, La Documentation française, 2003.
- FRIDENSON, Patrick, *Histoire des usines Renault. Tome 1 : Naissance de la grande industrie (1898-1939)*, Paris, Seuil, 1972
- FRIDENSON, Patrick, « L'autorité dans l'entreprise en France et en Allemagne 1880-1914 », in Jürgen KOCKA (dir.), *Les bourgeoisies européennes au XIXème siècle*, Paris, Belin, 1997, pp. 307-332.
- FRIEDMANN, Georges, *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard, 1956.
- GALVEZ-BEHAR, Gabriel, « De la contrefaçon au marché : les leçons de Louis Renault », in Gérard BEAUR, Hubert BONIN et Claire LEMERCIER (dir.), *Fraude, contrebande et contrefaçon de l'Antiquité à nos jours*, Genève, Librairie Droz, 2006, pp. 697-710
- GERVAIS, Michel, *L'innovation et les attitudes vis-à-vis de la nouveauté dans l'industrie de la fonderie*, Thèse complémentaire de sciences économiques, Université Lille I, 1975.
- GILLE, Bertrand, *Histoire de la métallurgie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1966.
- GODELIER, Eric, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères », 2006.

- GREVET, Jean-François, « Entreprises automobiles et conversion des vieux bassins industriels en Europe du Nord-Ouest : le cas du Nord-Pas-de-Calais (1968-1978) », in Jean-François ECK et Michel-Pierre CHELINI (dir.), *PME et grandes entreprises en Europe du Nord-Ouest, XIXe-XXe siècle*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2012, pp. 79-97.
- GUESLIN, André (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1889 à 1980* (2 tomes), Paris, Ed. de l'Atelier, 1993 (Tome 1 : 1889-1940) – 1999 (Tome 2 : 1940-1980).
- HAU, Michel, *La maison De Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.
- HENRY, Daniel, « Capitalisme familial et gestion industrielle au XIXe siècle », *Revue française de gestion*, N° 70, Septembre-octobre 1986, pp. 141-150.
- HIRSCH, Jean-Pierre, *Les deux rêves du commerce : entreprise et institution dans la région lilloise, 1780-1860 environ*, Doctorat d'histoire (Pierre Deyon dir.), Université Lille III, 1989, Paris, Ed. de l'EHESS, 1991.
- HIRSCH, Jean-Pierre, « Retour sur l'ancien esprit du capitalisme », *Revue d'histoire du XIXe siècle*, 2001, 23, pp. 87-104.
- HIRSCH, Jean-Pierre et MINARD, Philippe, « 'Laissez-nous faire et protégez-nous beaucoup' : pour une histoire des pratiques industrielles dans l'industrie française (XVIIIe-XIXe siècle) », in Louis BERGERON et Patrice BOURDELAIS (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998, pp. 135-160.
- JELÉN, Christian, *La guerre industrielle*, Paris, Editions et publications premières, 1969.
- JONKER, Joost et ZANDEN, Jan Luiten van, *A history of Royal Dutch Shell*, Oxford, Oxford University press, 2007.
- LEFEBVRE, Philippe, *L'invention de la grande entreprise: travail, hiérarchie, marché France, fin XVIIIe-début XXe*, Paris, PUF, 2003.
- LESCURE, Michel, « Introduction générale », in Michel LESCURE et Jean-François ECK (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale XVIIIe-XXe siècles*, Actes du Colloque des 7 et 8 décembre 2000, Tours, CEHVI, 2002, pp. 7-12.
- LESCURE, Michel et ECK, Jean-François (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale XVIIIe-XXe siècles*, Actes du Colloque des 7 et 8 décembre 2000, Tours, CEHVI, 2002.
- LETTE, Michel, *Henry Le Chatelier (1850-1936) ou La science appliquée à l'industrie*, Rennes, PUR, 2004.
- MARTIN, Roger, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.
- MARSEILLE, Jacques (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XXème siècle*, Paris, Ed. Le Monde, 1995.
- MERENNE-SCHOUMAKER, Bernadette, *La localisation des industries : enjeux et dynamiques*, 2^e éd. Rennes, PU de Rennes, 2008.
- MIOCHE, Philippe, « L'enfer c'est les autres ! La crise de la sidérurgie européenne 1974-1988 », in Laurent COMMAILLE (dir.), *Entreprises et crises économiques au XXème siècle*, Metz, CRULH, 2009, pp. 227-245.
- MIOCHE, Philippe, *La sidérurgie et l'Etat en France des années 1940 aux années 1960*, thèse de doctorat d'histoire (Jean Bouvier et François Caron dir.), Université Paris IV, 1992.
- MOINE, Jean-Marie, *Les Barons du fer : Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19e siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat sidérurgique*, Nancy, Presses universitaires, 1989.
- MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Ed. de l'EHESS, 1997.

- MOUTET, Aimée, « Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années trente », *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, pp. 1061-1078.
- PLESSIS, Alain, « Le financement des entreprises françaises de la fin du XIXe siècle à la Seconde Guerre mondiale », *Etudes & documents*, X, 1998, pp. 277-291.
- PRECHEUR Claude, 1968. *L'industrie française à l'heure du Marché commun*, Paris, SEDES, 1969.
- SAINSAULIEU, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1995.
- SCHNEIDER, Dominique, *Les Schneider, Le Creusot : une famille, une entreprise, une ville (1836-1960)*, Catalogue d'exposition (Musée d'Orsay 1995), Paris, Fayard, 1995.
- SCHWEITZER, Sylvie, *Des engrenages à la chaîne. Les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1982.
- SEVE, Olivier, « Une famille industrielle ardennaise : les Corneau-Deville de 1880 à 1914 », *Revue historique ardennaise*, n°23, 1988, pp. 151-162.
- STANZIANI, Alessandro (dir.), *La qualité des produits en France (XVIII^e-XX^e siècles)*, Paris, Belin, 2003.
- STRAUS, André, « Le financement de l'industrie », in Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996, pp. 374-389.
- THEVENET, Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2010.
- TOUCHELAY, Béatrice, *L'Etat et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Rennes, PUR, 2011.
- VASSEUR, Bernard, *Saint-Michel Mémoire, la cité au travail*, Vervins, Société archéologique et historique de Vervins et de la Thiérache, 2004
- VERLEY, Patrick, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e au début du XX^e siècle*, Paris, Hachette, 1994.
- VERLEY, Patrick, « Exportations et croissance économique dans la France des années 1860 », *Annales ESC*, 1988, vol. 43, n°1, pp. 73-110.
- WEEEXSTEEN, Antoine, *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France, le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans la CEGOS et l'ITAP*, Thèse de doctorat d'histoire, Patrick FRIDENSON dir., EHESS, 1999.

Patronat et organisations patronales

- BARJOT, Dominique, « Armand Chappée », in *id.* (dir.), *Les patrons du Second Empire, Tome 1 : Anjou, Normandie, Maine*, Paris, Picard, 1991, pp. 207-208.
- BERNOUX, Philippe, *Les nouveaux patrons. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*, Paris, Editions ouvrières, 1974.
- BOULAT Régis, « Le CCOP, le fonctionnement syndical et la formation des permanents patronaux (1936-1941) », in Olivier DARD et Gilles RICHARD (dir.), *Les permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX^e siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et Civilisation de l'Université de Metz, 2005, pp. 171-198
- BRIZAY, Bernard, *Le patronat : histoire, structure et stratégie du CNPF*, Paris, Seuil, 1975.
- COHEN, Yves, « Les chefs, une question pour l'histoire du XX^e siècle », *Cités*, 2001/2, n°6, pp. 67-83.
- DARD, Olivier, « La réorganisation du patronat au temps du Front populaire », in Gilles MORIN et Gilles RICHARD (dir.), *Les deux France du Front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 247-255.

- DAUMAS, Jean-Claude, « L'idéologue et le secrétaire. Les dirigeants du Consortium de l'industrie textile de Roubaix-Tourcoing (1919-1942) », in Olivier DARD et Gilles RICHARD (dir.), *Les permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XXème siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et Civilisation de l'Université de Metz, 2005, pp.243-269.
- DENORD, François et HENRY, Odile, « La « modernisation » avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) », *Sociétés contemporaines*, n°68, 2007/04, pp. 21-103.
- EHRMANN, Henry, *La politique du patronat français : 1936-1955*, Paris, Armand Colin, 1959.
- FRABOULET, Danièle, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.
- FRABOULET, Danièle, « Les organisations patronales de la métallurgie française face au syndicalisme communiste dans l'entre-deux-guerres », in Jacques GIRAULT, *Des communistes en France, op. cit.*, pp. 263-278.
- FRABOULET, Danièle, « Jean Raty », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 580-582.
- GARRIGUES, Jean, *Les patrons et la politique. De Schneider à Seillière*, Paris, Perrin, 2002.
- JOLY, Hervé, « Fondateurs, héritiers et managers », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 777-782.
- KOLBOOM, Ingo, *La revanche des patrons*, Paris, Flammarion, 1986.
- KOLBOOM, Ingo, « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres (1936-1938) », *Le Mouvement social*, n° 121, octobre-décembre 1982, pp. 71-95.
- LE BOT, Florent, « La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012/2, pp. 99-116.
- LEFRANC, Georges, *Les Organisations patronales en France du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.
- LEVY-LEBOYER, Maurice (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Ed. ouvrières, 1979.
- MIOCHE, Philippe, « L'adaptation du patronat de la sidérurgie française à l'intégration européenne de 1945 à 1967 », in Michel DUMOULIN, René GIRAULT et Gilbert TRAUSCH (dir.), *L'Europe du patronat, de la guerre froide aux années soixante*, Berne, Peter Lang, 1993, pp. 63- 75.
- MOUTET Aimée, « Patrons de progrès ou patrons de combat ? La politique de rationalisation de l'industrie française au lendemain de la Première Guerre mondiale », in *Recherches*, n° 32-33 : « Le Soldat du travail. Guerre, fascisme et taylorisme », textes réunis par Lion MURARD et Patrick ZYLBERMANN, sept. 1978, pp. 437-457.
- OFFERLE, Michel, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009.
- RICHARD, Gilles, « Comment devient-on permanent patronal dans les années vingt ? L'exemple de Claude-Joseph Gignoux », in Olivier Dard et Gilles Richard (dir.), *Les permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XXe siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et civilisation de l'Université Paul Verlaine, 2005, pp. 93-108.
- ROGER, William, *Un grand dirigeant patronal : Maurice Olivier (1886-1972)*, DEA d'histoire contemporaine, Université Lille III, 1993.
- VERNUS, Pierre, *Les organisations patronales : une approche locale (XIXe-XXe siècles)*, Lyon, Institut des sciences de l'homme, 2002.
- WEBER, Henri, *Le Parti des patrons : le CNPF (1946-1986)*, Paris, Seuil, 1986.

Corporatisme, ententes professionnelles et politique de la concurrence

- BARJOT, Dominique (dir.), *International cartels revisited. Vues nouvelles sur les cartels internationaux (1880-1980) : leur place dans l'histoire du développement des affaires et de l'ordre économique international*, Cormelles, Éditions du Lys, 1994.
- BERGER, Françoise, *La France, l'Allemagne et l'acier (1932-1952) : de la stratégie des cartels à l'élaboration de la CECA*, Thèse de doctorat, René Girault puis Robert Frank dir., Université Paris I, 2000.
- BERGER, Françoise, « Les patrons de l'acier en France et en Allemagne face à l'Europe (1930-1960) », in Eric BUSSIERE et Michel DUMOULIN (dir.), *Milieus économiques et intégration européenne en Europe occidentale au XXème siècle*, Actes de colloque (Arras, 1996), Arras, Presses universitaires d'Artois, 1998, pp. 179-195.
- BOUSSARD, Isabel., « Les corporatistes français du premier XXème siècle. Leurs doctrines, leurs jugements. », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, 40/4, octobre-décembre 1993, pp. 643-665.
- CHATRIOT, Alain, *La démocratie sociale à la française: l'expérience du Conseil national économique 1924-1940*, Paris, La Découverte, 2002.
- CHATRIOT, Alain, « Les nouvelles relèves et le corporatisme : visions françaises des expériences européennes », in Olivier DARD et Etienne DESCHAMPS (dir.), *Les Relèves en Europe d'une guerre à l'autre, racines, réseaux, projets et postérités*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, pp. 173-196.
- CHATRIOT, Alain, « Les ententes : débats juridiques et dispositifs (1923-1953). La genèse de la politique de la concurrence en France », *Histoire, économie & société*, Numéro spécial « La politique de la concurrence communautaire. Origines et développements (années 1930-années 1990) », 2008/1, pp. 7-22.
- CHATRIOT, Alain, « La réforme de l'entreprise », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 1000-1005.
- DARD, Olivier, *Jean Coutrot : de l'ingénieur au prophète*, Paris, Les Belles Lettres, 1999, issu de son doctorat d'histoire (Serge BERSTEIN dir.), IEP de Paris, 1994.
- DARD, Olivier, *Le rendez-vous manqué des relèves des années 30*, Paris, PUF, 2002.
- DARD, Olivier et DESCHAMPS, Etienne (dir.), *Les Relèves en Europe d'une guerre à l'autre, racines, réseaux, projets et postérités*, Bruxelles, Peter Lang, 2005.
- DARD, Olivier (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XXème siècle*, Berne, Peter Lang, 2011.
- DARD, Olivier, « La peau de chagrin du corporatisme dans les droites nationalistes françaises des années 1950-1980 », in *id.* (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XXème siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, pp. 65-94.
- DENORD, François, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007, ouvrage issu de sa thèse (Rémi LENOIR dir.), EHESS, 2003.
- DENORD, François, « Néo-libéralisme et « économie sociale de marché » : les origines intellectuelles de la politique européenne de la concurrence (1930-1950) », *Histoire, économie & société*, Numéro spécial « La politique de la concurrence communautaire. Origines et développements (années 1930-années 1990) », 2008/1, pp. 23-33.
- DENORD, François et HENRY, Odile, « La « modernisation » avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) », *Sociétés contemporaines*, n°68, 2007/04, pp. 21-103.
- DENORD, François, « Le corporatisme », in Jean-Claude Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 1018-1022.
- DUMOULIN, Michel, GIRAULT, René et TRAUSCH, Gilbert (dir.), *L'Europe du patronat, de la guerre froide aux années soixante*, Berne, Peter Lang, 1993.

- FINE, Martin, « Hyacinthe Dubreuil : le témoignage d'un ouvrier sur le syndicalisme, les relations industrielles et l'évolution technologique 1921-1940 », *Le Mouvement social*, janvier-mars 1979, pp. 45-63.
- FINE, Martin, *Toward « corporatisme » : the movement for Capital-Labor collaboration in France, 1914-1936*, PHD, University of Wisconsin, 1971.
- GROS, Guillaume, « Le corporatisme de Louis Salleron », in Olivier DARD (dir.), *Le corporatisme dans l'aire francophone, au XXème siècle*, Berne, Peter Lang, 2011, pp. 49-64
- HARA, Terushi, « Organisation professionnelle et ententes, une analyse de l'enquête du Conseil National Économique (1939) en France », *The Waseda Business & Economic Studies*, n°30, 1994, pp. 53-96.
- HARDY-HEMERY, Odette, « Une limite au libéralisme intégral ? Ententes et cartels dans le monde au XIXe et dans le premier tiers du XXe siècle », *Revue du Nord*, n°300, avril-juin 1995, pp. 319-341.
- HOUSSIAUX, Jacques, *Concurrence et Marché commun*, Paris, Génin, 1960.
- KAPLAN, Steven L. et MINARD, Philippe (ed.), *La France, malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004.
- KAPLAN, Steven L. et MINARD, Philippe, « Le corporatisme, idées et pratiques : les enjeux d'un débat incessant », in *id.* (dir.), *La France malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004, pp. 5-31
- KIPPING, Matthias, « Concurrence et compétitivité. Les origines de la législation anti-trust française après 1945 », *Études et documents*, VI, 1994, pp. 429-455.
- LE BOT, Florent, *La fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, 2007.
- LANTHIER, Pierre, « Auguste Detoef », in Jean-Claude Daumas, *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 237-239.
- LE CROM, Jean-Pierre, *Syndicats, nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Ed. ouvrières, 1995.
- LE CROM, Jean-Pierre, « L'entre-deux-guerres, un pré-corporatisme ? », in Steven L. KAPLAN et Philippe MINARD (dir.), *La France malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004, pp. 369-386.
- LE CROM, Jean-Pierre, « La politique sociale de Vichy : corporatisme ou dirigisme ? », in Steven KAPLAN et Philippe MINARD (dir.), *La France malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004, pp. 403-425.
- LE VAN-LEMESLE, Lucette, « La « République industrielle » de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971) ou la dérive corporatiste », in Steven L. KAPLAN et Philippe MINARD (dir.), *La France malade du corporatisme ? XVIIIe-XXe siècles*, Paris, Belin, 2004, pp. 387-401.
- LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis, *Les Non-conformistes des années trente, une tentative de renouvellement de la pensée politique française*, Paris, Seuil, 1969.
- MOGUEN-TOURSEL, Marine, *L'ouverture des frontières européennes dans les années 50. Fruit d'une concertation avec les industriels ?*, Bruxelles, Peter Lang, 2002, ouvrage issu d'une thèse de doctorat d'histoire (Alain PLESSIS dir.), Université Paris X, 1999.
- MUSIEDLAK, Didier (dir.), *Les Expériences corporatistes dans l'aire latine*, Berne, Peter Lang, 2009.
- PERTHUIS, François, *Auguste Detoef (1883-1947), ou l'ingénieur bâtisseur de l'impossible paix*, Mémoire de DEA (Serge BERSTEIN dir.), IEP de Paris, 1990.
- ROSSITER, Adrian, *Experiments with corporatist politics in republican France 1916-1939*, Nuffield College, Trinity Term, 1986.

- WARLOUZET, Laurent (dir.), *Histoire, économie & société*, Numéro spécial « La politique de la concurrence communautaire. Origines et développements (années 1930-années 1990) », 2008/1.
- WARLOUZET, Laurent, « Europe de la concurrence et politique industrielle communautaire. La naissance d'une opposition au sein de la CEE dans les années 1960 », *Histoire, économie & société*, Numéro spécial « La politique de la concurrence communautaire. Origines et développements (années 1930-années 1990) », 2008/1, pp. 47-61.
- WARLOUZET, Laurent, *Quelle Europe économique pour la France ? La France et le marché commun industriel, 1956-1969*, Thèse de doctorat d'histoire (Eric BUSSIÈRE dir.), Université Paris IV, 2007. Publiée sous le titre *Le choix de la CEE par la France : l'Europe économique en débat de Mendès-France à de Gaulle, 1955-1969*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2011.
- WARLOUZET, Laurent, « Concurrence : entre liberté et régulation », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, pp. 953-963.

Démocratie sociale, coopération, réforme de l'entreprise

- ALBERT, Elisabeth, *Les banques populaires en France (1917-1973)*, Thèse de doctorat d'Histoire (André GUESLIN dir.), Université Paris VII, 1996, Paris, Economica, 1997.
- ANTONI, Antoine, *La coopération ouvrière de production*, Paris, CGSCOP, 1980.
- ARVON, Henri, *L'autogestion*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1980.
- BIRCHALL, Johnston, *Co-op : the people's business*, Manchester, Manchester University press, 1994.
- BLOCH-LAINE, François, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963.
- BOURDET, Yvon et GUILLERM, Alain, *Clefs pour l'autogestion*, Paris, Ed. Seghers, 1975.
- BOURQUE, Denis, COMEAU, Yvan, FAVREAU, Louise et FRECHETTE, Lucie, *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007.
- BRIVE, Marie-France, *La Verrerie ouvrière d'Albi, étude historique 1885-1931*, Université de Toulouse-Le Mirail, 1980.
- BRIVE, Marie-France et LOUBET, Roger, *La Verrerie ouvrière d'Albi*, Paris, Scanéditions, 1993.
- CASANOVA, Jean-Claude, « L'amendement Vallon », *Revue française de science politique*, 1967, pp. 97-109.
- CHATRIOT, Alain, *La démocratie sociale à la française. L'expérience du Conseil national économique 1924-1940*, Paris, La Découverte, 2002.
- CHATRIOT, Alain, « Les coopérateurs », in Jean-Jacques BECKER et Gilles CANDAR (dir.), *Histoire des gauches en France*, Volume 2, Paris, La Découverte, 2005, pp. 91-97.
- CHATRIOT, Alain, « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 114, 2012/2, pp. 183-197.
- CHATRIOT, Alain, JOIN-LAMBERT, Odile et VIET, Vincent (dir.), *Les politiques du travail (1906-2006) : acteurs, institutions, réseaux*, Rennes, PUR, 2006.
- DEMOUSTIER Danièle, *Entre l'efficacité et la démocratie : les coopératives de production*, Paris, Ed. Entente, 1981.
- DEMOUSTIER, Danièle, *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, 2001.
- DESROCHE, Henri, *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Editions ouvrières, 1976.

- DESROCHE, Henri, *Solidarités ouvrières. 1, Sociétaires et compagnons dans les associations coopératives : 1831-1900*, Paris, Ed. ouvrières, 1981.
- DESSEIGNE, Gérard, *L'évolution du comité d'entreprise*, Paris, PUF, 1995.
- DIDRY, Claude, *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du XXème siècle*, Paris, Ed. de l'EHESS, 2002.
- DRAPERI, Jean-François, « L'ACI a cent ans : regard sur une histoire mémorable », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 258, 1995, pp. 73-82 et n°259, 1995, pp. 75-86.
- DREYFUS, Michel et WOLIKOW, Serge, « Autour de la Bellevilloise : la coopération communiste entre les deux guerres », in Jean-Jacques MEUSY (dir.), *La Bellevilloise (1877-1939) : une page de l'histoire de la coopération et du mouvement ouvrier français*, Paris, Créaphis, 2001, pp. 27-39.
- DUBREUIL, Hyacinthe, *Le véritable « intéressement » des travailleurs à la vie de l'entreprise*, Paris, Ed. de l'entreprise moderne, 1959.
- ESPAGNE, François, « Principes coopératifs ? Lesquels ? », article consultable sur le site de la CGSCOP, www.scop.coop
- FAY, Victor, *L'autogestion, une utopie réaliste*, Paris, Syllepse, 1996.
- FERREIRA, Nathalie, *Economie sociale et autogestion : entre utopie et réalité*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- GAND, Sébastien et SEGRESTIN, Blanche, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les 'entreprises démocratiques' », *Entreprises et histoire*, n° 57, 2009/4, pp. 126-140.
- GARCIA MUÑOZ, Quintin, *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Paris, Ed. ouvrières, 1970.
- GEORGI, Frank (dir.), *Autogestion : la dernière utopie ?*, Actes de colloque (Paris, 2001), Paris, Publications de la Sorbonne, 2003.
- GUESLIN, André, *L'invention de l'économie sociale : idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXème siècle*, Paris, Economica, 1998.
- LE CROM, Jean-Pierre, *L'introuvable démocratie salariale: le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise, 1890-2002*, Paris, Syllepse, 2003.
- LE GOFF, Jacques, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR, 2004.
- LE VAN-LEMESLE, Lucette, « La participation dans l'entreprise : de la théorie à la pratique », in Marc SADOUN, Jean-François SIRINELLI et Robert VANDENBUSSCHE (dir.), *La politique sociale du général De Gaulle*, Actes du colloque de Lille (8-9 décembre 1989), Villeneuve d'Ascq, CHRN, 1990, pp. 187-208.
- MACHU, Laure, « La convention collective, fondatrice de nouveaux rapports sociaux et politiques ? », in Gilles MORIN et Gilles RICHARD (dir.), *Les deux France du Front populaire*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 199-209.
- MARTIN, Dominique, *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994.
- MEUSY, Jean-Jacques (dir.), *La Bellevilloise (1877-1939) : une page de l'histoire de la coopération et du mouvement ouvrier français*, Paris, Créaphis, 2001.
- MINGUET, Simone, *Mes années Caudron : Caudron-Renault, une usine autogérée à la Libération (1944-1948)*, Paris, Syllepse, 1997.
- PENIN, Marc, *Charles Gide (1847-1932) : l'esprit critique*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- PENIN, Marc, « Charles Gide (1847-1932) : l'hétérodoxie bien tempérée », in Yves BRETON et Michel LUTFALLA (dir.), *L'Economie politique en France au XIXe siècle*, Paris, Economica, 1991, pp. 303-334.

- PLESSIS, Alain, « Les banques populaires et les banques locales en France entre les deux guerres », in Michel Lescure et Alain Plessis (dir.), *Banques locales et banques régionales en Europe au XXème siècle*, Paris, Albin Michel, 2004, pp.252-277.
- REVAUGER, Jean-Paul, *Le pouvoir aboli : l'idée d'autogestion en Grande-Bretagne 1900-1983*, Thèse de doctorat, Pierre MORERE dir., Université Grenoble III, 1986.
- RIBEILL, Georges, « De *La République industrielle* de Hyacinthe Dubreuil aux groupes autonomes : une vieille idée proudhonienne sans avenir ? », in Frank GEORGI (dir.), *Autogestion : la dernière utopie ?*, Actes de colloque (Paris, 2001), Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, pp. 115-131.
- ROSANVALLON, Pierre, *L'âge de l'autogestion ou la Politique au poste de commandement*, Paris, Seuil, 1976.
- SAINSAULIEU, Renaud, *La démocratie en organisation : vers des fonctionnements collectifs de travail*, Paris, Librairie des Méridiens, 1983.
- SALLON, Michel, *L'autogestion*, Recueil d'extraits de documents, Paris, PUF, 1976.
- SIBILLE, Hugues (dir.), *Les coopératives ouvrières de production en France et dans la CEE*, Paris, La Documentation française, 1982.
- SUET, Philippe, *Comités d'entreprise, délégués du personnel et délégués syndicaux : désignation, fonctionnement pratique*, Paris, Librairies techniques, 1979.
- TOUCAS-TRUYEN, Patricia, sous la direction de Michel DREYFUS, *Les coopérateurs. Deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Ed. de l'Atelier, 2005.
- TOUCHELAY Béatrice, « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 », Communication à la IXème journée d'histoire de la comptabilité et du management (20-21 mars 2003).
- ZAIDMAN, Sylvie, *Les sociétés coopératives ouvrières de production en France de 1945 à nos jours*, Thèse de doctorat d'histoire (Michelle PERROT dir.), Université Paris VII, 1989.

Etudes régionales et locales : Ardennes du Nord, Cambrésis, Aisne et Thiérache

- ANDRE, Louis, « De la métallurgie classique à la seconde fusion : expansion et innovation dans la première moitié du XIXème siècle », in *La métallurgie du fer dans les Ardennes (XVIe-XIXe siècles)*, Châlons-sur-Marne, Inventaire général, Région de Champagne-Ardenne, 1987.
- BERNATETS, Jean-Claude, *Approche critique de l'histoire des résistants et de la résistance dans le département de l'Aisne*, Mémoire de maîtrise d'histoire (Claire ANDRIEU et Denis PESCHANSKI dir.), Université Paris I, 2005.
- BERTHIAULT, Maurice, *La résistance dans le département de l'Aisne : cartes*, Comité d'histoire de la Seconde Guerre mondiale, non publié, 1970.
- COLINET, René, « Les hommes et les usines dans la métallurgie ardennaise des années 1840 à nos jours », *Revue historique ardennaise*, n°22, 1987, pp. 23-39.
- COLINET, Robert, « Les Ardennes, histoire de la "reconstitution" d'une région industrielle dévastée : 1918-1924 », *Revue historique ardennaise*, n°29, 1994, pp. 195-205.
- COLINET, René, *Atlas du patrimoine industriel de Champagne-Ardenne*, Reims, CRDP de Champagne-Ardenne, 2005.
- CORRION, Jennifer, *Brasserie et coopération dans le département du Nord du 19e au 21e siècle : apogée et déclin*, Mémoire de Master 2 (Jean-François ECK dir.), Université Lille III, 2008.
- COCHET, François (dir.), *Les occupations en Champagne-Ardenne (1814-1944)*, Actes de colloque (Reims, 1995), Reims, PUR, 1996.

- DELATTE, Grégory, *La Libération de l'Aisne : pouvoirs, résistance et population 1944-1945*, Laon, Fédération des sociétés d'histoire et d'archéologie de l'Aisne, 2005.
- FIETTE, André, *Le département de l'Aisne : étude géographique et économique*, Paris, Bordas, 1960.
- FOURNIS, Frédéric, *Guise : du château ducal au Palais social*, Amiens, Agir-Pic, Coll. Itinéraires du patrimoine, 2006.
- GARAND, Jean, *Revin, Fumay & Fépin : cent trente années d'évolution économique, sociale et politique (1790-1920)*, Mézières, Ed. de la Société d'études ardennaises, 1962.
- GRIS, Julien, *Mai 1968 au regard de la presse saint-quentinoise*, Mémoire de maîtrise (Robert VANDENBUSSCHE dir.), Université Lille III, 2004.
- HENNEQUIN, Didier, *La résistance de l'Aisne pendant la Seconde Guerre mondiale*, Maîtrise d'histoire, Maurice VAÏSSE dir., Université de Reims, 1993.
- HERMANT, Xavier, *Implantation de la résistance dans l'Aisne, 1940-1944*, Mémoire de maîtrise, Annette BECKER (dir.), Université Lille III, 1997.
- HERPE, Nicolas, *Une grande coopérative de consommation : "L'union des coopérateurs du Cambrésis", "Les coopérateurs d'Escaut et de Sambre" (1919-1939)*, Mémoire de maîtrise (Emmanuel CHADEAU dir.), Université Lille III, 1994.
- JONNEAUX, Olivier, *L'Occupation allemande à Guise, 1914-1918*, Mémoire de Maîtrise, Université d'Amiens, 2000.
- LEMAITRE, Marie-Christine et LEMAITRE, Jean-Michel, *Le Saint-Quentinois occupé en 1914-1918*, Saint-Cyr-sur-Loire, A. Sutton, 2008.
- LESAGE, René, *La Résistance en Artois occidental (1940-1944)*, Mémoire de maîtrise (Bernard MENAGER et Etienne DEJONGHE dir.), Université Lille III, 1990.
- MIEVRE, Jacques, « La société « Ostland » dans les Ardennes occupées 1940-1944 », in François COCHET (dir.), *Les occupations en Champagne-Ardenne (1814-1944)*, Actes de colloque (Reims, 1995), Reims, PUR, 1996, pp. 147-162.
- PETIT, Odile, *La Naissance et le développement du syndicalisme et de la mutualité agricole dans le département de l'Aisne entre les deux guerres*, Doctorat d'histoire (François CARON dir.), Université Paris IV, 1986.
- PIERRE, Claudine, « L'immigration dans les Ardennes 1919-1939 », *Bulletin de liaison des professeurs d'histoire-géographie de l'Académie de Reims*, n° 13, 1997, pp. 28-31.
- PITOIS-DEHU, Marie-France, *L'Aisne dans la Seconde Guerre mondiale*, Le Coteau, Horvath, Coll. « La vie quotidienne sous l'Occupation », 1986.
- SZYMANSKI, Roger, *Les Ardennes, terre de France oubliée en 1914-1918*, Rocroi, R. Szymanski, 1984.
- TABARY, Philippe, *Sur le chemin de l'espoir ? La Thiérache, de l'exode rural à la qualité de vie*, Vervins, La Tribune de la Thiérache, 1976.
- TERRIER, Didier, *Les deux âges de la proto-industrie. Les tisserands du Cambrésis et du Saint-Quentinois, 1730-1880*, Paris, Ed. EHESS, 1996.
- VADON, Jacques, « Aperçu de la situation des entreprises industrielles ardennaises sous l'Occupation (Mai 40-septembre 44) », *Revue historique ardennaise*, n° 21, 1986, pp. 155-162.
- VAÏSSE, Maurice, *Ardennes, 1940*, Paris, H. Veyrier, 1991.
- VALENGIN, Jean, *Les répercussions de la crise des années trente sur le syndicalisme agricole dans l'Aisne, la fronde des mouvements agrariens, 1933-1939*, Mémoire de Maîtrise (Jean-Pierre JESSENNE et Jean-Pierre HIRSCH dir.), Université Lille III, 1994.
- VUARNET, Jean, *Le mouvement anarchiste dans les Ardennes (1890-1894)*, Diplôme d'études supérieures, Faculté de lettres de Lille, 1959.

Godin et la Société du Familistère

- ASSOCIATION POUR LA FONDATION GODIN, *Marie Moret et l'éducation au XIX^{ème} siècle*, Actes du symposium organisé à Guise le 16 novembre 1996, Reims, PUR, 1998.
- BAROTEAUX Victor, *Robert Owen et Jean-Baptiste André Godin : deux industriels visionnaires du XIX^{ème} siècle qui croyaient au bonheur de l'Homme par le travail. New Lanark et le Familistère de Guise, des réalités « oubliées »*, Master, sous la direction de M. BUSSIERE, Université Paris IV, 2008.
- BEDARIDA, Marc, « Origines et filiation d'un modèle », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 139-164.
- BELLIOT-NIGET Pierre, *Problématique de l'atrium dans une habitation : l'exemple du Familistère de Guise*, DEA d'architecture (D. SIRET dir.), Université de Nantes, 2005.
- BENVENUTI, Julie, *Les réseaux dans l'architecture du Familistère : l'eau, l'air et le gaz*, Mémoire de DEA, (André GUILLERME dir.), CNAM, 2009.
- BLECON Etienne, *Guise et son Familistère à la Belle époque : approches démographique, économique et sociale*, Mémoire de DEA (Gérard GAYOT dir.), Université Lille III, 2000.
- BRAUMAN Annick, *Le Familistère de Guise ou les équivalents de la richesse*, Bruxelles, Archives d'architecture moderne, 1980.
- BOUTILLIER Sophie, « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), *Innovations*, n° 30, 2009/2, pp. 115-134.
- BUONOCORE, *Un utopista sperimentale Godin 1817-1888*, Thèse d'histoire politique 1984.
- CAPRON Michel et DRAPERI Jean-François, « Jean-Baptiste Godin, entrepreneur de son siècle ou bâtisseur du futur ? », Communication présentée lors des *Journées d'histoire de la comptabilité et du management*, Université Paris-Dauphine, 20-21 mars 2003.
[www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/capron.pdf]
- CHOISELLE Roland, *J.-B. André Godin et l'expérience sociale du Familistère de Guise (1817-1888)*, Thèse de 3^{ème} cycle, Lettres, Université de Montpellier, 1969.
- CHOISELLE, Roland, « Harmel ou Godin, Godin et Harmel », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, presses universitaires de Reims, 1988, pp. 41-44.
- DAIRE Claire, *Le lien social dans le Familistère Godin à Guise : socialisme émancipateur ou socialisme d'entreprise?*, Mémoire de Maîtrise de sociologie, Amiens, 1995.
- DELABRE Guy et GAUTHIER Jean-Marie, *La régénération de l'utopie socialiste : Godin et le Familistère de Guise*, Thèse de doctorat ès sciences économiques (M. WEILLER dir.), Université Paris I, 1978.
- DELABRE Guy et GAUTHIER Jean-Marie, *Godin et le Familistère de Guise : une utopie socialiste pratiquée en pays picard*, Vervins, Société archéologique de Vervins et de la Thiérache, 1983.
- DELABRE Guy, *L'échec du Familistère de Guise : un historique complet*, DES de sciences économiques, Paris I, 1972.
- DELABRE Guy (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988.
- DELABRE, Guy, « Godin et le Familistère de Guise. Les raisons d'un malentendu historique », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 11-18.

- DESROCHE, Henri, « JBA. Godin ou l'entreprise participative comme intermédiation entre l'utopie fouriériste et la pratique coopérative », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 45-55.
- DESROCHE, Paulin, « Visiteurs au Familistère. Etude quantitative d'une irradiation (1864-1900) », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 57-74.
- DOS SANTOS, Jessica, « Le Familistère de Guise : habitat collectif et autonomie ouvrière », *Revue du Nord*, n° spécial « L'habitat collectif en Europe du Nord-Ouest », T. 90, n° 374, janvier-mars 2008, pp. 63-76.
- DOS SANTOS, Jessica, « Le Familistère de Guise ou l'utopie réalisée », *Mosaïque*, revue en ligne des jeunes chercheurs en sciences humaines, France du nord et Belgique francophone. <http://revuemosaïque.net/>
- DOS SANTOS, Jessica, « L'Association sans Godin », in *Le Familistère de Guise. Un palais social*, Publication collective du département de l'Aisne, vendu en supplément au quotidien *Libération* du jeudi 30 septembre 2010, pp. 16-17.
- DOS SANTOS, Jessica, « La politique sociale dans une coopérative ouvrière de production : le cas du Familistère de Guise de 1888 à 1939. », in Michel-Pierre CHELINI et Pierre TILLY (éds.), *Travail et entreprises en Europe du Nord-Ouest XVIIIe-XXe siècles*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2011, pp. 63-76.
- DOS SANTOS, Jessica, « Corporatisme et modernisation industrielle : la Société du Familistère et l'organisation de l'industrie du chauffage (années 1930-années 1950) », Actes du 10^{ème} Colloque du GDR « Les entreprises sous l'Occupation » des 22 et 23 octobre 2009, in Olivier DARD, Hervé JOLY et Philippe VERHEYDE (dir.), *Les entreprises, l'Occupation et le second XXe siècle*, Metz, Centre de recherche universitaire lorrain, 2011.
- DRAPERI Jean-François, *Godin, inventeur de l'économie sociale. Mutualiser, coopérer, s'associer*, Paris, Ed. Repas, 2008.
- DUCASTELLE Bérandère, *L'utopie est-elle réalisable ? Entre Utopie et hétérotopie : le Familistère de Guise et la cité-jardin de Letchworth*, Maîtrise de Géographie, Université de Caen, 1994.
- EPRON, Alexis, « Le Familistère et Guise en 1980 », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 105-128.
- FREITAG Barbara, « Le Familistère de Guise : un projet utopique réussi », *Diogène*, n°209, « Approches de l'utopie », janvier 2005, pp. 101-108.
- GAUTHIER, Jean-Marie, « La modernité de l'œuvre et des écrits de Godin », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, presses universitaires de Reims, 1988, pp. 75-83.
- GODIN Jean-Baptiste André, FONTAINE Hugues et PANNI Frederik, *Lettres du Familistère, Guise*, Les Editions du Familistère, 2008. [Recueil de lettres de Godin, choisies par F. Panni et illustrées de photographies d'H. Fontaine]
- GUERRAND, Roger-Henri, « Aux origines de la cité radieuse : l'architecture familistérienne », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 85-94.
- LALLEMENT Michel, « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise », *Revue française de socio-économie*, n°1, janvier 2008, pp. 67-87.
- LALLEMENT Michel, *Le travail de l'utopie : Godin et le Familistère de Guise*, Paris, Les Belles Lettres, 2009.
- LAURENDON Laurence et Gilles, *Godin : l'invention gourmande*, Paris, Le Cherche-midi, 2000.

- LEMARCHAND, Elise, « L'enseignement au Familistère à travers les archives personnelles de Marie Moret et d'Emilie Dallet », *Mémoires de la Fédération des sociétés d'histoire et d'archéologie de l'Aisne*, T. 49, 2004, pp. 103-117.
- LIVACHE, Françoise, « Les vices de la vertu » in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 89-100.
- LOIRE Marion, *Architecture, habitat, vie quotidienne : le Familistère de Guise*, Thèse d'archiviste-paléographe (Jean-Michel LENIAUD et Dominique BARJOT dir.), Ecole des Chartes, Université Paris IV, 1998.
- MARIVAL, Guy, « Godin au Conseil général de l'Aisne », *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'Histoire*, Actes du colloque tenu à Guise le 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1989, pp. 173-181.
- MARTIN, Odile « Les Familistériens et les autres », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 101-104.
- MEGEVAN C., *La politique de mise en valeur du patrimoine industriel à Guise*, Maîtrise du patrimoine (M.- C. GENET-DELACROIX dir.), Université de Reims, 2000.
- MEURANT Jacques, *De la recherche des capacités à la représentation des travailleurs : les expériences de J.-B. A. Godin*, DES de Sciences politiques (M. MASTIAS dir.), Université Paris I, 1972.
- MEURANT Jack, *Une expérience fouriériste du XIX^{ème} siècle : l'œuvre de J.-B. A. Godin*, Reims, PUR, 1972.
- MEURANT, Jacques, « La création familistérienne à l'épreuve du droit », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 95-118.
- MIGNOT Olivier, *Guise : économie, démographie et mariage de 1730 à 1890*, Mémoire de Maîtrise (Gérard GAYOT dir.), Université de Lille III, 1996.
- ORTHLIEB Delphine, *L'utopie à l'épreuve des femmes : l'expérience du Familistère de Guise (1835-1970)*, Mémoire de maîtrise de sociologie, Université Paris X Nanterre, 1996.
- PAGES Robert, « La psychométrie et son contexte de Fourier à Godin » in *Actes du 12^{ème} Congrès international de l'Histoire des sciences*, Paris, Blanchard, 1971.
- PAGES, Robert, « Godin, un entrepreneur du socialisme et la structure logico-expérimentaliste de sa pensée », Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 19-40.
- PAGES Robert et VACHER Odile, « Essai de constitution de groupes d'affinités pour l'élaboration d'un cadre de décision (Godin, 1877-1879) » in *7th European conference of the History of social behavioral sciences*, Budapest, Hongrie, 1988.
- PANNE, Jean-Louis, « De l'Association Capital-Travail à l'époque de Godin », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 39-43.
- PAQUOT Thierry et BEDARIDA Marc (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, réed. 2004.
- PAQUOT, Thierry, « Du vieillissement des utopies réalisées », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 137-145.
- PAQUOT Thierry, « Utopie : uniformité sociale ou hétérogénéité. Thomas More, Robert Owen, Charles Fourier et André Godin revisités », *Informations sociales*, n° 125, pp. 112-119.

- PINOL Jean-Luc, « Le Palais social : les projets de Godin et les pratiques familistériennes » in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 73-89.
- PINOL, Jean-Luc, « L'association du Familistère : des projets du fondateur aux pratiques des associés », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 161-171.
- POTHIRON Lilian, *L'Association du Familistère Godin à Guise (1880-1968) : propagande, vécu et critique d'une utopie réalisée*, Mémoire de maîtrise (M. HILAIRE dir.), Université Lille III, 1992.
- PRAQUIN Nicolas, « Management, Utopian thinking and accountacy : the french case of the entrepreneur Godin », Communication présentée à la « Cardiff Business school », 2007. [www.cardiff.ac.uk/carbs/conferences/abfh07/praquin.pdf]
- REY, Jean-François, « Jean-Baptiste André Godin », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Le Familistère Godin à Guise : habiter l'utopie*, Paris, Editions de la Villette, 1982, pp. 25-38.
- ROUSSEAU, Bernard, *La vie de l'ouvrier chez Godin*, Impression à compte d'auteur, 2010.
- STAUNER-LINDER Gabriele, *Die « Société du Familistère de Guise » des J.-B. A. Godin : eine Würdigung ihrer Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der gesellschafts- und arbeitsrechtlichen Problematik*, Frankfurt, P. Lang, 1984.
- THOMAS, Jean-Paul, « Godin fouriériste ? », in Thierry PAQUOT et Marc BEDARIDA (dir.), *Habiter l'utopie. Le familistère Godin à Guise*, Paris, Ed. de la Villette, réed. 2004, pp. 44-72.
- TRELCOT Vincent, *L'usine Godin, une organisation du travail, 1840-1880*, Maîtrise, Université de Reims, 1998.
- VACHER, Odile, *L'expérimentalisme psychosocial et les tentatives expérimentales du fouriériste Jean-Baptiste André Godin*, Thèse de doctorat d'Etat ès Lettres et sciences humaines, 1992.
- VACHER, Odile, « Avis affichés dans un habitat collectif, du festif au punitif », in *Villages ouvriers, utopie ou réalités*, Colloque international tenu au Familistère de Guise, 16-17/10/1993, Laon, L'Heur de Laon, 1994, pp. 45-74.
- VACHER, Odile, « Les affinigrammes électoraux des expérimentés devenant expérimentateurs (1870) », in Guy DELABRE (dir.), *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, Actes du Colloque de Guise du 21 mai 1988, Reims, Presses universitaires de Reims, 1988, pp. 119-125.

Table des illustrations

Tableaux et textes encadrés

TABEAU 1. LES CINQ ADMINISTRATEURS-GERANTS AYANT SUCCEDE A GODIN (1888-1968).....	23
TABEAU 2. MONTANT DES PENSIONS VERSEES AUX SALARIES SELON LES STATUTS DE 1880.....	68
TABEAU 3. LES « CATEGORIES SOCIALES » INTERNES A L'ASSOCIATION	139
TABEAU 4. ASPECTS DES STATUTS IMPOSSIBLES A MODIFIER	148
TABEAU 5. MOTIFS STATUTAIRES DE RENVOI DE L'ADMINISTRATEUR-GERANT PAR LES ASSOCIES	148
TABEAU 6. MODIFICATION DU MODE DE REPARTITION DES BENEFICES (1888)	160
TABEAU 7. MASSE SALARIALE DES MEMBRES NON ASSOCIES SELON LEUR ANCIENNETE (1913/1920)	266
TABEAU 8. LES SEPT PRINCIPES COOPERATIFS ADOPTES PAR L'ALLIANCE COOPERATIVE INTERNATIONALE (1937)	278
TABEAU 9. EVOLUTION DES BENEFICES ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR USINE (1929-1938) BASE 100 = 1929	307
TABEAU 10. REORGANISATION DE LA PROTECTION MALADIE APRES LA LOI DE 1930	341
TABEAU 11. NOTE DE SERVICE SUR LES MESURES A PRENDRE POUR REDUIRE LES FRAIS DE PRODUCTION (1934)	352
TABEAU 12. STRUCTURE FAMILIALE DES FOYERS DU FAMILISTERE, 1931	357
TABEAU 13. LISTE DES TITRES ET RESPONSABILITES DE LOUIS COLIN (VERS 1922)	366
TABEAU 14. DIRECTION DE LA CHAMBRE SYNDICALE DES FABRICANTS D'APPAREILS DE CHAUFFAGE, 1926	367
TABEAU 15. PARTICIPATION AUX ELECTIONS DES DELEGUES DU PERSONNEL (1936-1939)	387
TABEAU 16. MEMBRES DU SYNDICAT DU TRAVAIL ELUS PAR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL (1928-1938).....	408
TABEAU 17. RESULTATS DES LISTES OU CANDIDATS COMMUNISTES AUX ELECTIONS DE GUISE (1924-1936)	425
TABEAU 18. TRACT COMMUNISTE CITE PAR <i>LE COMBAT</i> (5 MAI 1925)	433
TABEAU 19. EMPRUNTS CONTRACTES PAR LA SOCIETE DU FAMILISTERE (1945-1968)	515
TABEAU 20. RESULTATS DE LA LISTE CGT AUX ELECTIONS DE DELEGUES DU PERSONNEL, 1 ^{ER} COLLEGE (1951-1968).....	604
TABEAU 21. ANALYSE DE L'ECHEC DU FAMILISTERE PAR ANTOINE ANTONI, 1970	659

Graphiques

GRAPHIQUE 1. EVOLUTION DES DEPENSES SOCIALES DE L'ASSOCIATION (1889-1913)	78
GRAPHIQUE 2. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES BENEFICES (1889-1913)	84
GRAPHIQUE 3. COMPARAISON DES RESULTATS DES USINES DE GUISE ET DE BRUXELLES (1894-1913).....	86
GRAPHIQUE 4. TEMPS DE PRESENCE A L'USINE DU PERSONNEL DE GUISE (1900-1913).....	106
GRAPHIQUE 5. ABSENTEISME OUVRIER (1890-1910).....	155
GRAPHIQUE 6. NOMBRE D'ADHERENTS DU SYNDICAT DES MOULEURS DE GUISE (1902-1913)	176
GRAPHIQUE 7. PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES (BASE 100=1913) (1920-1938)	300
GRAPHIQUE 8. COMMERCE EXTERIEUR DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE DU CHAUFFAGE ET DE LA CUISINE, 1930.....	334
GRAPHIQUE 9. COMPARAISON DU COUT DU TRAVAIL ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES (1921-1938).....	345
GRAPHIQUE 10. PART DES BENEFICES REINVESTIE DANS L'ENTREPRISE (1891-1968)	517
GRAPHIQUE 11. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SALARIE (INDICES DE BASE 100 = 1945), 1945-1968	524

Table des illustrations

GRAPHIQUE 12. COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ DU FAMILISTÈRE ET DE L'ENSEMBLE DES ADHÉRENTS DE L'UFACD (INDICES DE BASE 100 = 1945), 1945-1967	525
GRAPHIQUE 13. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SELON LE TYPE D'APPAREILS, 1954	528
GRAPHIQUE 14. PART DES COMMANDES ALLEMANDES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES (1941-1944)	569
GRAPHIQUE 15. ÉVOLUTION DES REVENUS DES ASSOCIÉS ET DES CONSEILLERS DE GÉRANCE ÉLUS (1891-1967)	615
GRAPHIQUE 16. ÉVOLUTION DU PERSONNEL ACTIF DE L'USINE DE GUISE (1952-1970)	640

Illustrations

ILLUSTRATION 1. PHOTOGRAPHIE DE LA NOURRICERIE, <i>NOTICE SUR L'ANCIENNE MAISON GODIN</i> , 1913.	121
ILLUSTRATION 2. AFFICHES PUBLICITAIRES, FIN DES ANNÉES 1920 (COLL. PATRICK NICOLAS, FAMILISTÈRE DE GUISE)	294
ILLUSTRATION 3. AFFICHE PUBLICITAIRE POUR LA « CHAUFFETTE », VERS 1924 (COLL. DU FAMILISTÈRE DE GUISE)	295
ILLUSTRATION 4. ÉVOLUTION DU LOGO DE L'ENTREPRISE PENDANT L'ENTRE-DEUX-GUERRES	296
ILLUSTRATION 5. COMPARAISON D'APPAREILS DE MARQUES CONCURRENTES, ANNÉES 1920-1930	330
ILLUSTRATION 6. CHAÎNE DE MOULAGE, USINE DE ROSIÈRES (BOURGES), 1932	333

Cartes

CARTE 1. SITUATION DE GUISE PENDANT LA GRANDE GUERRE.....	247
CARTE 2. CLIENTÈLE FRANÇAISE DE LA SOCIÉTÉ DU FAMILISTÈRE (1942)	570

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION.....	3
PREMIERE PARTIE	29
LE TEMPS DU DEUIL (1888-1914)	29
CHAPITRE 1 :	33
UN SOCIALISME D'ENTREPRISE.....	33
I. TRAVAIL ET ORGANISATION INDUSTRIELLE.....	33
A. <i>De l'ouvrier à l'industriel</i>	33
« Pressentiments »	33
Le processus de fabrication	37
B. <i>L'usine, entre idéaux et rationalité</i>	40
Un idéal d'autonomie ouvrière	40
Partage du temps de travail.....	44
Libérer et protéger les corps	45
C. <i>Pour une nouvelle rémunération du travail</i>	48
De quels bénéfices s'agit-il?.....	48
Fixer la part de chacun	49
Méthode de calcul	52
Transmettre le capital	53
II. GARANTIR UN BIEN-ETRE OUVRIER.....	57
A. <i>Le Familistère ou les « équivalents de la richesse »</i>	58
Le confort	59
Hygiène	61
Les « choses indispensables à la vie »	62
B. <i>La mutualité au Familistère</i>	63
Une mutualité pour l'ensemble des travailleurs.....	65
La part réservée aux Familistériens	69
Justification d'un système obligatoire et solidaire	71
C. <i>Charges sociales et productivité</i>	73
Hausse des dépenses sociales	73
Entre charges et productivité : mesurer la rentabilité de l'œuvre sociale ?	77
III. MAINTENIR UNE PROSPERITE HERITEE	82
A. <i>Un marché en pleine expansion</i>	82
Croissance et prospérité.....	82
Développement de la concurrence.....	87
Une situation géographique avantageuse.....	90
Système productif localisé et collaboration patronale	94
B. <i>Une stratégie commerciale innovante</i>	96
Le besoin et le goût	96

Elargir la clientèle	99
Diversification et innovation.....	102
C. <i>Les limites de la prospérité</i>	104
La question fondamentale de la main-d'œuvre	104
Une trésorerie alourdie.....	107
Immobilisme et manque d'investissement	110
CHAPITRE 2 : NAISSANCE D'UNE COMMUNAUTE.....	113
I. POUR LE « DEVELOPPEMENT MORAL » DES OUVRIERS	114
A. <i>Eduquer pour « élever »</i>	114
Fondements philosophiques	114
L'instruction au Familistère	117
L'instruction pour tous.....	122
B. <i>L' « influence du milieu »</i>	124
Sociabilité et communauté de vie	125
Auto-surveillance et émulation	128
C. <i>Apprentissage démocratique</i>	132
Formation par la mutualité.....	132
Partager le savoir et la prise de parole.....	135
II. LES BALBUTIEMENTS D'UNE REPUBLIQUE INDUSTRIELLE	138
A. <i>Entre démocratie et efficacité : l'équilibre de la gestion</i>	138
Justification de la hiérarchie sociale.....	138
Le concours et l'élection	142
Entre responsabilité personnelle et gestion collective	144
Pouvoir et contre-pouvoirs.....	147
B. <i>Une « dérive coopérative » ?</i>	150
Autorecrutement des élites.....	150
Décadence morale	153
C. <i>Une appropriation difficile</i>	156
Des coopérateurs malgré eux ?	156
Améliorer l'œuvre de Godin	160
III. EMERGENCE DE CONFLITS INTERNES.....	163
A. <i>L'affaire Albert Louis ou la délicate interprétation des statuts</i>	163
Les faits.....	163
Les enjeux de l'affaire	165
Des conséquences à long terme.....	166
B. <i>Premières difficultés économiques et premiers conflits</i>	167
« Quelle différence avec le patronat ? »	167
Gestion collective de l'œuvre commune	170
Initiative ouvrière et séparation des fonctions.....	173
CHAPITRE 3 :	181
LE FAMILISTERE, UN ILOT REPUBLICAIN ET SOCIALISTE.....	181
I. LA REPUBLIQUE DU TRAVAIL : L'HERITAGE IDEOLOGIQUE DE GODIN	181
A. <i>Un projet multiforme</i>	182

Valeurs et principes	182
Des projets de réformes	185
Un « passeur » de la République	191
B. <i>Un acteur inclassable ?</i>	194
Réception de l'œuvre de Godin	194
Un « paternalisme de gauche » ?	198
Du fouriérisme à la nébuleuse réformatrice	203
Des réseaux personnels diversifiés	206
II. TRANSMISSION DE L'ŒUVRE, TRANSMISSION DES IDEES	210
A. <i>Un projet progressivement oublié</i>	210
Faire connaître le Familistère : le rôle de Marie Moret	210
Les expositions : une reconnaissance ambiguë	213
B. <i>Un militantisme en héritage</i>	215
Des successeurs moins réformateurs, plus paternalistes ?	215
Familistère et mouvement ouvrier	219
III. DU FAMILISTERE AU SOCIALISME MUNICIPAL	223
A. <i>Le Familistère dans la ville : rivalité et conflits</i>	223
Le poids économique du Familistère et de l'usine	223
De la rivalité au sectionnement	226
La fin des rivalités ?	228
B. <i>L'âge d'or du socialisme à Guise</i>	231
Au cœur du mouvement socialiste français	231
Sociabilité et lieux de mémoire	235
DEUXIEME PARTIE.....	241
D'UNE GUERRE A L'AUTRE, UN HERITAGE A RECONSTRUIRE (1914-1938).....	241
CHAPITRE 4 :.....	245
ENTRE FIDELITE ET MODERNISATION.....	245
I. SURMONTER LA GUERRE	245
A. <i>Un bilan désastreux</i>	245
Pertes et dispersion de la main-d'œuvre	245
Réquisitions et exploitation	249
Destructions et « terre brûlée »	252
B. <i>Collaboration, résistance et anticipation</i>	255
L'occupation vécue : accommodement ou résistance	255
À l'arrière : préparer la reprise	259
C. <i>L'opportunité d'un changement</i>	264
L'incertitude de la reprise	264
Réforme et modernité	267
II. LE TEMPS DU CHOIX : RESTAURER OU RENOUVELER ?	271
A. <i>Pour un retour aux sources de la coopération</i>	271
Les leçons tirées de la guerre	271
Un rapprochement très superficiel	277
B. <i>Le choix de la reconstruction « à l'identique »</i>	281

Un choix imposé ?	282
Le Familistère et les œuvres sociales, symboles de la réussite.....	286
C. <i>Une stratégie commerciale entre tradition et modernité</i>	291
Fidélité de la clientèle	291
Innovation et « goûts changeants » de la clientèle	297
III. L'OCCASION MANQUEE DE LA RATIONALISATION	299
A. <i>Une prospérité illusoire</i>	300
Une prospérité non réinvestie.....	300
Une capacité de production limitée	303
B. <i>Une rationalisation de crise</i>	306
Crise et stratégie commerciale : rupture ou continuité ?	306
Une rationalisation tardive et incomplète.....	309
De multiples résistances.....	313
CHAPITRE 5 :.....	319
CRISE ET CONCURRENCE	319
I. LA CONCURRENCE, UN ENJEU ESSENTIEL	319
A. <i>Une menace omniprésente</i>	319
La hantise du déclassement.....	319
Une concurrence renforcée par le système commercial	323
B. <i>Un marché en pleine transformation</i>	326
La naissance de l'art ménager	326
Un début de modernisation de la profession	331
Un marché international bouleversé.....	334
II. L'ŒUVRE SOCIALE, UN FREIN A LA COMPETITIVITE ?	336
A. <i>Un personnel de plus en plus coûteux ?</i>	337
Une œuvre sociale en danger ?.....	337
De nouvelles charges sociales	339
Salaires et coût du travail.....	343
B. <i>Chasse aux frais généraux</i>	347
Une politique de rigueur sociale	347
Lutte contre le gaspillage	350
Main-d'œuvre et temps de travail	353
C. <i>Difficultés de recrutement</i>	356
Les limites du recrutement interne	356
La « mauvaise qualité du recrutement ouvrier »	361
III. RENE RABAUX, LA SOLUTION CORPORATISTE	364
A. <i>Un patronat qui s'organise</i>	364
Le Familistère au cœur de sa famille professionnelle	364
Les prophètes de l'organisation	369
B. <i>Corporatisme et modernisation</i>	374
Protégeons-nous, mais laissons-nous faire.....	374
Tentatives et échecs de l'organisation professionnelle.....	377
CHAPITRE 6 :.....	383

« UN EMPIRE DANS UNE REPUBLIQUE ».....	383
I. DE LA PARTICIPATION OUVRIERE AUX SALAIRES : EVOLUTION DES PREOCCUPATIONS	384
A. <i>Initiative ouvrière contre personnalisation de la gérance</i>	384
Participation ouvrière à la gérance : la fin d'un combat	384
Désintérêt pour les institutions statutaires	386
Personnalisation de la gérance.....	389
B. <i>Des motifs de mécontentement social</i>	394
Poursuite du phénomène de fermeture du Familistère	394
Niveau de vie et questions salariales	396
Cadres et retraités : naissance de nouvelles revendications	401
II. RADICALISATION DU RAPPORT DE FORCES.....	407
A. <i>Conflits internes</i>	407
Rivalités dans les institutions statutaires	407
Recours progressif à la grève (et au lock-out)	412
B. <i>Des conflits qui dépassent les frontières de l'Association</i>	418
Recours à un arbitrage extérieur	418
Implication ouvrière dans la municipalité.....	423
Réaction de la gérance.....	427
C. <i>Des animosités irréversibles ?</i>	431
Violence du discours	431
L'Association divisée	433
III. CONSCIENCE DE CLASSE CONTRE ESPRIT D'ASSOCIATION : A LA RECHERCHE D'UNE UNITE.....	437
A. <i>L'autorité morale des chefs</i>	437
Un discours généralisé.....	437
Une autorité légitimée	439
Autorité et esprit de collaboration	442
B. <i>Une union imposée ?</i>	446
Coopération et discipline	446
Rassemblement et solidarité	450
C. <i>La sociabilité communiste, une alternative ?</i>	454
Deux sociabilités rivales.....	454
Sociabilité militante et « communisme de solidarité »	458
Un double héritage : Godin et le parti.....	463
TROISIEME PARTIE.....	473
EVOLUER POUR SURVIVRE (1938-1968).....	473
CHAPITRE 7 :	477
MODERNISATION ET POLITIQUE DE LA CONCURRENCE.....	477
I. LE TEMPS DE L'UNION PROFESSIONNELLE	478
A. <i>S'adapter aux circonstances</i>	478
De l'effort de guerre aux commandes allemandes.....	478
Une nouvelle représentation professionnelle dans une économie organisée.....	482
Pour une nouvelle morale professionnelle	485
B. <i>Une entente professionnelle à long terme</i>	490

Des objectifs ambitieux.....	490
Le pénible retour au libéralisme.....	493
II. EN QUETE DE PRODUCTIVITE.....	499
A. <i>Une modernisation très attendue</i>	499
Normalisation et productivité : le rôle de l'UFACD	499
Améliorer le rendement de la main-d'œuvre.....	502
Plusieurs programmes de modernisation successifs	505
B. <i>La spécialisation, péché originel</i>	507
Un credo commun à la profession.....	507
Une réalité impossible.....	509
C. <i>Des effets contrastés</i>	514
Modification du mode de financement.....	514
Des difficultés croissantes de recrutement	519
Des rendements en hausse ?.....	524
III. UN MARCHE BOULEVERSE.....	527
A. <i>S'adapter aux Trente Glorieuses</i>	527
Une marque en quête d'identité	527
Une stratégie commerciale dépassée.....	531
B. <i>Les concurrents, à la fois problème et secours</i>	537
Crise de la succursale belge et repli sur le marché intérieur.....	537
Concurrence internationale et Marché commun.....	541
Le statut juridique, le dernier handicap ?	545
CHAPITRE 8 : L'ECHEC D'UN MODELE SOCIAL.....	551
I. DES DECHIREMENTS NES DE LA GUERRE	552
A. <i>Un engagement de la gérance au sein du nouveau régime</i>	552
Nouveau régime, nouvelles responsabilités	552
Pour un « syndicalisme constructif »	555
Maréchalisme et pétainisme	559
Le Familistère, « cellule primitive d'une économie nouvelle »	562
B. <i>Les éléments du conflit</i>	566
La collaboration économique	566
Les réquisitions de main-d'œuvre.....	572
Familistère et Résistance.....	577
C. <i>Surmonter les divisions</i>	581
Le temps des rancœurs	581
La défense de la gérance : l'épée... ..	586
... et le bouclier.....	590
II. UNE COMMUNAUTE A RECONSTRUIRE	594
A. <i>Paternalisme et esprit familistérien</i>	594
Une Association protectrice et rassembleuse	594
Reconnaissance et discipline.....	596
B. <i>Vers un apaisement des relations sociales</i>	599
Dépolitisation des débats	599
Les conséquences de la diversification syndicale	603
C. <i>L'assemblée générale, à nouveau lieu de débats</i>	606

Table des matières

Des interventions révélatrices de nouvelles fractures sociales.....	606
La démission de René Rabaux : l'apogée des tensions.....	613
Disparition de l'assemblée générale des associés	618
III. « UNE DEGENERESCENCE COOPERATIVE » ?	622
A. <i>La thèse de la dérive coopérative</i>	622
Des associés « aristocrates ».....	622
Des associés « matérialistes ».....	625
Des associés « passifs ».....	628
B. <i>Une indifférence justifiée</i>	632
Le Familistère, un milieu moins rassembleur	632
Désengagement progressif de l'Association	634
Priorité à l'emploi.....	639
C. <i>Un modèle oublié</i>	645
Renouveau de la pensée « participationniste »	645
Insularité renforcée de l'Association	651
Godin, un illustre inconnu	657
CONCLUSION GENERALE	667
ANNEXES.....	685
SOMMAIRE DES ANNEXES	686
SOURCES.....	750
BIBLIOGRAPHIE.....	780
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	781
TABLE DES MATIERES	783

Résumé :

Lorsqu'il meurt en 1888, Jean-Baptiste Godin lègue à ses ouvriers un héritage multiforme : une entreprise florissante, dont le capital et les bénéfices sont partagés entre l'ensemble des salariés, un ensemble architectural original garant d'une vie en collectivité, voire en communauté, un système social et éducatif complet. Pour ses successeurs, il s'agit dès lors de s'approprier l'ensemble de cet héritage et de le conserver intact, en dépit des bouleversements économiques et de l'évolution de la société française. Entre l'attachement à la tradition, les contraintes de la concurrence et le progrès des droits sociaux, la Société du Familistère de Guise peine cependant à trouver son équilibre. Si la mémoire de Godin, le « Fondateur », reste l'élément central d'une identité commune, elle ne suffit pas à maintenir indéfiniment la cohésion d'une association ouvrière qui choisit de se dissoudre, poussée par les difficultés économiques, en plein cœur du mouvement social de mai 1968.

Mots-Clés : histoire, Aisne, Guise, Familistère, socialisme, économie sociale, coopération de production, métallurgie, logement collectif, protection sociale, réforme de l'entreprise, corporatisme.

Summary:

When he dies in 1888, Jean-Baptiste Godin leaves his workers a multi-sided legacy: a prosperous industry whose share capital and profits belong to all the employees, several buildings allowing the workers to live as a community, a complete social and educational system. His successors' charge is therefore to take on this whole inheritance and to preserve it, despite the economical upheavals and the social changes. However, the Guise "Familistère" Society finds it hard to maintain its balance under the simultaneous influence of tradition, industrial competition and social progress. Though Godin's name and memory remain essential pieces of the association identity, they are not enough to protect endlessly its unity. Faced with strong economical difficulties, the workers decide to dissolve their association in May 1968, during the social movement.

Keywords: history, Aisne, Guise, "Familistère", socialism, social economy, cooperation, cast iron industry, collective housing, social care, corporate democracy, corporatism.