

# *Le Grand-Hornu comme modèle de régulation sociale*

Le Grand-Hornu ne témoigne pas seulement de la terrible condition ouvrière dans les charbonnages de la société industrielle triomphante. Le site peut aussi être vu comme la cristallisation architecturale, particulièrement achevée et rationnelle, d'un modèle de régulation sociale. Dans ces briques, dans l'aménagement du site industriel et de ses entours, on peut reconnaître les vestiges de l'« utopie à rebours » (Castel) qui a été portée par une partie de la classe dirigeante européenne pendant trois quarts de siècle. Lorsqu'en 1810, dans l'Europe troublée de l'Empire finissant, l'industriel Henry Degorge s'installe au Grand-Hornu, il promeut presque spontanément, sans idéologie et sans doctrine, un modèle de régulation sociale qui fera florès vers les années 1840 (notamment dans le bassin de Mulhouse) et qui trouvera sa systématisation intellectuelle dans les œuvres de Guizot ou de Le Play: le patronage.

## **LE LIBÉRALISME TRIOMPHANT**

Les années 1810-1830 sont les années du libéralisme triomphant. Deux révolutions sont en cours, dont la composition est socialement explosive: la révolution du droit démocratique et la révolution industrielle. D'un côté, le Code civil institue les deux principes qui redéfinissent totalement la condition des travailleurs dans l'Europe nouvelle: l'égalité « formelle » des patrons et des ouvriers, la liberté du travail. En établissant la règle salariale, le nouveau régime institue un *marché du travail* qui brise les pratiques de dépendance domestique propres aux économies traditionnelles. D'un autre côté, l'industrialisation est propulsée par la machine à vapeur: en 1803, la première machine à vapeur, introduite à Quaregnon, marque le début d'une intensification vertigineuse de l'extraction charbonnière en Hainaut,

entraînant une mutation totale de la morphologie économique de la région et, de manière plus diffuse, du pays. Ces deux révolutions installent définitivement au pouvoir une nouvelle classe dirigeante, bourgeoise, libérale et capitaliste.

### LA CLASSE DANGEREUSE

Mais elles produisent également des effets déstabilisateurs qui, à terme, menacent l'ordre social. Ne jouissant plus des protections des domaines de l'Ancien Régime, les ouvriers constituent une classe « dangereuse » elle aussi en expansion. L'atomisation, l'exploitation, le vagabondage, l'imprévoyance, la misère suscitent la déviance, le vol, l'émeute, la révolte. Le problème est donc de *contrôler* des individus *libérés*. Déjà, les révolutionnaires français avaient fortement limité la prétendue égalité des patrons et des ouvriers par des mesures de contrôle social extrêmement sévères. La loi du 22 germinal an VI avait introduit le livret ouvrier, sorte de certificat de bonne conduite en marché capitaliste. L'ouvrier qui ne possède pas de livret est considéré comme un vagabond. Pendant le temps du contrat, le document est aux mains du patron qui ne le rend à son propriétaire que s'il estime que les dettes sont apurées. Et l'article 1781 du nouveau Code civil français stipule qu'en cas de contestation des prix du travail, le patron est cru sur parole, au contraire de l'ouvrier. Mais ces mesures de contrôle ne suffisent pas. Elles énoncent des règles juridiques et non pas une morale. Elles ne fondent pas la légitimité de la nouvelle domination. Elles n'empêchent pas l'explosion de la question sociale. Au contraire,

elles constituent des motifs supplémentaires de révolte. Ainsi, l'exigence de l'abolition du livret ouvrier sera une des revendications majeures du mouvement ouvrier naissant. D'où la nécessité d'une véritable alternative au libéralisme qui ne soit pourtant pas le contraire du libéralisme. Dès les années 1830-1840, cette nécessité sera mise à l'agenda de tous les gouvernements d'Europe. Des hommes comme Henry Degorge auront, localement, préparé le terrain à la politique libérale conservatrice qui s'imposera en Europe jusqu'à la naissance de l'État social, dans les années 1880. C'est que le patronage porte en lui, tout à la fois, un ordre moral, un modèle de gestion d'entreprise, un modèle de rémunération et une politique sociale.

### UN LIBÉRALISME DÉVIANT

Le patronage est un libéralisme déviant. En rupture avec l'imaginaire révolutionnaire de 1789, il congédie le principe cardinal de l'égalité contractuelle pure et simple. En effet, comme Marx, il ne pense pas que le contrat lie entre elles des personnes libres et égales. Mais il n'en conclut pas qu'il faut dissoudre le contrat formel et passer à une égalité plus réelle encore (le communisme). Au contraire, il veut reconnaître, dans ce contrat formel, un consentement réel à la permanence de l'ordre inégal des sociétés humaines. « La supériorité sentie et acceptée, écrit Guizot, c'est le lien primitif et légitime des sociétés humaines; c'est en même temps le fait et le droit; c'est le véritable, le seul contrat social. » À ses yeux, le contrat de travail institue donc un rapport de dépendance semblable à

celui qui unit un maître et un disciple, un adulte et un enfant, un seigneur et son serf, un mari et sa femme. Il ne s'agit pourtant pas du contraire de la liberté car c'est bien *librement* que l'homme moderne entre dans le lien de subordination, c'est-à-dire dans le lien moral.

D'un côté, le contrat de travail impose au subordonné le devoir de fidélité, de respect et d'obéissance à son supérieur. Il ne peut s'agir d'une obligation seulement extérieure. Parce qu'elle est consentie, subjective, choisie, elle est intériorisée sur le mode d'un sentiment moral extrêmement fort qui passe par un lien personnel intense. Mais, d'un autre côté, cette relation impose aussi une morale rigoureuse au patron : la protection et la sécurité de ses subordonnés sont à sa charge. Qu'on ne s'y trompe donc pas : Henry Degorge n'est pas un capitaliste sans foi ni loi. Son capitalisme à lui n'est pas la loi de la jungle. Il fait partie de la frange patrimoniale de la bourgeoisie capitaliste industrielle, dont le modèle de référence est le notable de l'Ancien Régime, ancré dans son domaine, compatissant avec ses domestiques, soucieux de leur bien-être. Quoiqu'innovatrice et entreprenante, cette bourgeoisie-là reste profondément rurale et vieux-jeu. Elle s'oppose à celle, urbaine, désinvolte et amoralisée, qui joue aux quilles avec l'ordre social, à celle du boursicotier parisien, de l'actionnaire sans scrupules et du juriste rapace dont Balzac et Daumier dresseront les portraits grimaçants.

### **DOMAINE ET USINE**

En conséquence, le Grand-Hornu symbolise aussi un modèle de gestion d'entreprise très particulier, qui

va bien au-delà des principes libéraux. Cette cité industrielle signe l'étrange compromis du *domaine* d'Ancien Régime et de l'*usine* la plus moderne. Il s'agit de gérer les concentrations d'ouvriers en les ancrant dans un lieu qu'ils ne sont pas censés quitter. Cette reterritorialisation présente de multiples avantages qui vont peu à peu s'imposer à une fraction des classes dirigeantes de l'économie industrielle. Elle permet d'abord d'engager une politique de moralisation et de formation des ouvriers que ne permettent pas, à l'évidence, les embauches quotidiennes de personnels errants. La moralisation des individus est évidemment nécessaire à l'ordre libéral ; leurs apprentissages sont souhaitables à cause des risques énormes qui accompagnent l'industrialisation du travail. La territorialisation permet aussi d'instiller un sentiment de protection et de dépendance, de reconnaissance et d'affection, d'identification à l'entreprise et, même, de développer une culture d'entreprise (comme on dirait aujourd'hui). Du côté patronal, cette politique entraîne une remarquable conséquence : le dirigeant doit lui-même résider dans son entreprise, à l'instar du notable pré-révolutionnaire qui n'entretenait pas avec sa propriété un rapport lointain d'actionnaire, mais celui, proche, de maître des lieux. Le Play y insistera : l'absentéisme des propriétaires est cause de grands désordres. Au capital mobilier qui circule, disperse et décompose, défait les liens des hommes et de la terre autant que ceux des hommes entre eux, il faut donc opposer les vertus morales du capital immobilisé, qui fonde un monde stable, terrien et intégrateur.

Pour « patroner », le patron doit connaître intimement ses gens, offrir son visage et son sourire à leur affection, donner lui-même l'exemple de la stabilité et de l'engagement qu'il attend d'eux. Le château de Degorge figé au milieu de son domaine industriel, c'est l'immobilisation d'un patron qui, à l'aube des temps modernes, se prend encore pour un seigneur de l'Ancien Régime.

### LA VIE PLANIFIÉE

Mais l'entreprise de Degorge n'est pas un village du Moyen Age ni un hamau campagnard. Récupérant le holisme du modèle de régulation antérieur, le Grand-Hornu n'en constitue pas moins un des échantillons les plus aboutis des processus de rationalisation du moment. C'est le prodige du lieu : quoiqu'ouvert au monde du non-travail, il reste ordonné autour de sa finalité sociale première, la production. Le Grand-Hornu est lié au projet d'une *planification rationnelle de la vie*. Son aménagement porte témoignage de la discipline des hommes qui l'habitent. L'architecture néoclassique assure le primat serein des ronds et des angles dans un espace qui se veut planifié comme un axiome de géométrie. Les fonctions sont clairement réparties dans l'espace comme pour répéter, à chaque instant, dans chaque recoin, la centralité du travail. La cour centrale permet, au cœur de l'ensemble, l'exercice d'une surveillance sans obstacle et sans repli. A partir de ce foyer, s'étire un domaine dont il semble qu'on peut, pour partie réellement et pour partie imaginativement, garder la maîtrise. La gestion de l'entreprise est totale parce qu'elle est

rationnelle et vice-versa. C'est bien pourquoi le Grand-Hornu est un produit achevé de l'imaginaire géométrique et systématique qui a imprégné, à cette époque, le développement des projets multiples de rationalisation du social. On pense à la prison, bien sûr. On pense à l'asile. On pense aux hôpitaux. On pense aussi aux phalanstères et autres utopies de planification totale de la vie, qui n'obéissent pas aux mêmes objectifs mais semblent sortir de la même matrice. Le Grand-Hornu est de son temps. La raison qu'il incarne est une raison totale.

### DON ET MARCHÉ

Il y a aussi, dans ce modèle, une conception particulière de la rémunération du travail. Selon la lettre stricte du Code civil, le  *salaire*  représente le type exclusif de rémunération du service de l'ouvrier. Mais le patronage ne se satisfait pas de cette monétarisation de l'échange. Elle est, à ses yeux, source de désintégration sociale car elle ouvre à une trop grande liberté des deux parties en présence. Le patronage mêle donc des techniques  *salariales*  et  *non salariales*  de rémunération.

D'un côté, l'ouvrier est certes rémunéré par un salaire. Celui-ci est instable. Son montant dépend du travail et de la fatigue, de l'assiduité et de la santé, de l'état du marché des produits, de l'état du marché du travail. Ce salaire est souvent insuffisant pour nourrir une famille. Son usage est sujet à l'imprévoyance de l'ouvrier. Le patronage va donc chercher à compenser ces déficits de la forme-salaire. C'est pourquoi, d'un autre côté, l'entreprise va fournir à son personnel des avantages en nature. Ceux-ci relèvent non du

droit, mais de la grâce patronale. Ils permettent d'ajuster la rémunération aux *besoins réels* des familles, introduisant un nouveau principe de justice dans la rémunération. Ils permettent d'en contrôler l'usage. Ils échappent aux variations saisonnières. Ils constituent les moyens d'une gestion à long terme des populations ouvrières. La petite école introduite au Grand-Hornu, les logements construits par Degorge et ses successeurs, les dispositifs organisationnels collectifs dispensent cette rémunération informelle qui permet d'échapper au règne du marché. Une économie du *don* vient ainsi compléter l'économie de *l'échange contractuel*.

« Tutelle, patronage, "capacités" (Guizot) ou "autorité sociale" (Le Play) », voilà, dit Castel, les « notions fondatrices d'un plan de gouvernementalité à l'égard des classes inférieures ». C'est en effet toute une politique sociale qui s'esquisse dans ce régime. Elle introduit des méthodes non juridiques, morales et traditionnelles dans les dispositifs libéraux de régulation sociale. On prend toute la mesure du patronage si on en complète le tableau par les politiques de philanthropie qui, en dehors de l'entreprise, se développent à partir des années 1830 et 1840 et se substituent, peu à peu, aux pratiques charitables. Le philanthrope cherche à éduquer l'indigent autant qu'à le secourir. Il ne cherche pas son salut personnel, mais le développement de la prévoyance et de l'épargne. De là son innovation: une véritable prise en charge, personnalisée du côté de l'aidé et professionnalisée du côté de l'aidant. Comme le patronage, la philanthropie articule régulation et éducation, autonomie et dépendan-

ce. À vrai dire, le patronage et la philanthropie constituent *la seule réponse sérieuse envisagée par la bourgeoisie du XIX<sup>e</sup> siècle pour résoudre la question sociale*.

Une fois le patronage éteint, il faudra attendre le fordisme pour voir renaître une politique sociale significative du côté de la classe dirigeante. Par contraste, le fordisme se caractérisera par l'abandon définitif de l'imaginaire de la domesticité, par une gestion « scientifique » (taylorisée et détraditionnée) de l'entreprise et par une monétarisation du « salaire indirect ».

En fusionnant deux imaginaires, l'un prérévolutionnaire et domanial, l'autre rationaliste et industriel, le patronage a permis l'instauration d'une paradoxale *régulation non libérale* du libéralisme. Il s'agissait donc d'une politique illibérale (comme dit D. King), qui maintenait les avantages du libéralisme (ouverture du marché du travail, accumulation capitaliste, liberté politique) tout en assurant un ordre social (moralité individuelle, subordination des masses, protection et sédentarité). Le concept aura donc une place considérable dans la vie politique et sociale de notre pays. Les pouvoirs publics sauront reconnaître, dans ce patronat qui patronne, un précieux allié, comme en témoignent le siège de sénateur que reçoit Degorge dans le nouvel État et la visite de Léopold I<sup>er</sup> au Grand-Hornu. Ajoutons que les milieux catholiques seront particulièrement sensibles au patronage. Il s'est idéologiquement mêlé à une doctrine des capacités politiques (justifiant un vote censitaire) et s'est parfaitement accordé à une revalorisation conservatrice de la famille comme paradigme du rapport social (para-

digme pourtant contesté par l'ordre du marché libéral). Jusqu'aux années 1880, il constituera la principale alternative aux deux principaux programmes portés par le mouvement ouvrier: la révolution communiste et la mise en forme juridique du rapport de travail (via le droit du travail). Ce n'est qu'à la fin du siècle que le mouvement démocrate-chrétien réussira à détacher les progressistes catholiques de ce type d'idéologie. Avec les sociaux-démocrates, il épousera alors la seconde option du mouvement ouvrier et contribuera à la construction de l'État social.

*Jean De Munck*

**Pour en savoir plus:**

Castel Robert (1994), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard (L'espace du politique), p. 378 et ss.

Ewald François (1986), *L'État providence*, Paris, Grasset, p. 109-140.

Le Play Frédéric (1867), *Économie sociale*, Paris, Guillaumin.

Rosanvallon Pierre (1985), *Le moment Guizot*, Paris, Gallimard (Bibliothèque des sciences humaines).