

Relations industrielles Industrial Relations



I.- L'esprit des reformes de structure Paternité, patronat, paternalisme

Marcel Clément

Volume 3, numéro 5, janvier 1948

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1023589ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1023589ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Clément, M. (1948). I.- L'esprit des reformes de structure : Paternité, patronat, paternalisme. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 3(5), 65–67.
<https://doi.org/10.7202/1023589ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1948

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Bulletin des relations industrielles

publié par le Département des relations industrielles
de la Faculté des sciences sociales de Laval, Québec

Volume 3, numéro 5

QUÉBEC

Janvier 1948

I.—L'ESPRIT DES REFORMES DE STRUCTURE

PATERNITÉ, PATRONAT, PATERNALISME

Marcel CLEMENT

Il suffit de considérer les mots en eux-mêmes. Si le patronat est une image de la paternité, le paternalisme en est la caricature.

La paternité est un fait à la fois biologique, psychologique et spirituel. Fait biologique, la paternité engendre selon la chair. Fait psychologique, la paternité développe les sentiments puissants d'un don d'amour. Fait spirituel, la paternité humaine n'est qu'une procréation, au delà de laquelle éclate la magnificence du Dieu créateur.

I

De cette *paternité* humaine, le *patronat* est une image pleine de noblesse, encore que moins naturellement adaptée. Le patron, ce doit être celui qui s'édifie, en lui-même, au secret de sa vie intérieure, et, de toute la fermeté de son intention, comme un père pour ceux qu'il conduit.

A)—Le lien biologique, ici, n'existe plus. Il est remplacé par un lien économique: la communauté d'intérêt. Participant à la même entreprise, les ouvriers ont avec le patron un intérêt commun primordial: la prospérité de cette entreprise. Que si l'on met l'accent principal sur les intérêts rivaux, qui opposent, au sein de l'entreprise, patrons et ouvriers, on organise, au sein de la communauté économique, l'équivalent d'une communauté biologique — la famille — qui reposerait sur l'antagonisme des parents et des enfants dans le partage de la nourriture quotidienne. Or la nature et la grâce vont d'accord pour enseigner que c'est le père qui nourrit sa famille, de même que le Père des Cieux assure la subsistance de ses enfants. Le patron, par conséquent, dans la mesure où un intérêt économique le relie à ses ouvriers doit assurer la prospérité de l'entreprise, puis, au sein de celle-ci, la prospérité de ses ouvriers, et enfin, la sienne propre, en dernier lieu. La supériorité économique, comme toute autre, ne peut en effet trouver son fondement et sa justification que dans la mesure où le plus fort se *sait*, théoriquement, et se *veut*, pratiquement, le serviteur des plus faibles.

B)—De même que le lien économique entre patron et ouvrier reproduit le lien biologique entre le père et sa famille, de même, le lien psychologique de la paternité reproduit son image dans le patronat. C'est ici d'ailleurs, le siège d'un obstacle essentiel, — car l'homme est égoïste, profondément, parfois implacablement, et le plus souvent, inconsciemment. Le père, lui, n'a pas de peine à préférer le bien-être de ses enfants à son propre bien-être, parce qu'en sens contraire du mouvement de son égoïsme, un mouvement d'amour naturel suscite et soutient sa volonté de sacrifice. Or, il faut prendre lucidement conscience de ce fait d'une réelle gravité, et qui tient à la condition humaine: il n'en va pas de même du patron. Le père se retrouve dans son enfant. Il se contemple dans une ressemblance physique, dans un geste héréditaire, dans une forme de caractère. D'autre part, l'enfant émeut par son impuissance visible, son abandon total entre les bras de ceux qui l'élèvent, sa dépendance d'autant plus bouleversante qu'il est plus petit. Enfin, le père n'a rien à craindre de l'enfant: ses plus graves révoltes s'expriment par des pleurs. Il ne peut pas nuire. Physiquement ni moralement, il n'est, en aucune façon, redoutable.

Rien de tout cela ne se retrouve dans les rapports entre patron et ouvrier. Le caractère moderne de l'embauche fait que l'ouvrier qui arrive est un étranger pour le patron. Etranger par son visage, par la différence de milieu, étranger plus encore par le mécanisme systématique de l'offre et de la demande de travail. En second lieu, l'ouvrier qui demeure économiquement le plus faible, — même lorsqu'il est protégé par l'union, — parce que son pouvoir d'achat est inférieur, sa sécurité instable et sa

Bulletin des relations industrielles

Volume 3, numéro 5

Janvier 1948

publié par
le Département des relations industrielles
de Laval.

T.R.P. Georges-H. LÉVESQUE, o.p., doyen.
Gérard TREMBLAY, directeur.
J. O'CONNELL-MAHER, assistant-directeur.
Abbé Gérard DION, secrétaire.
Charles BÉLANGER et Jean GAGNÉ, assistants-secrétaires.

ABONNEMENT: **Canada \$1.50**
Etranger \$2.00 **Le numéro \$0.20**

Adressez toute correspondance au Secrétaire

Département des relations industrielles,
Faculté des sciences sociales,
Université Laval,
Québec, P.Q.

SOMMAIRE

	page
<i>Paternité, Patronat, Paternalisme</i> Marcel CLÉMENT	65
<i>A propos de propriété</i> André ROY	68
<i>Le remplacement du personnel</i> Germain GIROUX	69
<i>Personnel Management</i> Germain GIROUX	71
<i>Enquête sur le prolétariat</i> Gérard DION	73
<i>Le sens des termes "salaire" et "différend"</i> Marie-Louis BEAULIEU	74
<i>Nos collaborateurs</i>	78
<i>Paternity, Patronate, Paternalism</i> Marcel CLÉMENT	80

dépendance établie, n'est pas pour autant, suffisamment *connu* du patron. On serait étonné de découvrir, souvent, combien est peu scientifiquement objective la connaissance patronale des conditions de la vie ouvrière. Et même lorsque, comme le cas devient, il faut le dire, de plus en plus fréquent, cette connaissance est acquise, il reste que le patron n'a pas toujours l'imagination assez puissante pour conserver présente à l'esprit, en permanence, la représentation d'une condition ouvrière qui, précisément, a pour caractère principal d'être permanente pour ceux qui la vivent. Enfin, si le père n'a rien à craindre de ses enfants, et si par conséquent, aucun mouvement sérieux d'hostilité ne peut s'enraciner dans son cœur, au contraire, le patron sait qu'il peut redouter l'action ouvrière concertée et que la faiblesse individuelle peut devenir une force collective. Et là, comme toujours, le sentiment de la peur engendre les réactions de l'hostilité, souvent à l'heure où c'est l'ouverture et la bienveillance qui auraient facilement contribué à tout sauver.

Ainsi, le patronat, du point de vue psychologique ne peut exister comme juste image de la paternité qu'au terme d'une profonde, sinon totale conversion intérieure, par laquelle le patron reconnaît dans ses ouvriers des frères dont il est l'aîné responsable, par laquelle il connaît volontairement et conserve en mémoire leur condition de vie, par laquelle enfin, il s'ouvre à l'organisation syndicale comme à un organisme de justice avec lequel il entend collaborer avec bienveillance.

C) — Une semblable conversion, au plus profond du cœur et de l'âme du patron, peut-elle être réalisée sur le seul plan de la nature, par le seul

(1) D'où la nécessité de réformes de structure, destinées à suppléer aux infirmités nécessaires de l'initiative personnelle.

effort de la volonté ? L'expérience historique permet maintenant d'affirmer que non. Le régime de la concurrence s'exerçant sur le marché du travail, a désespéré, dans son principe même, les hommes de tenter un semblable dépassement intérieur. Il a exaspéré les égoïsmes, attisé les luttes, excité les rivalités. Le régime marxiste, lui, a nié la possibilité d'une telle conversion: il a supprimé le patronat. Seul l'ordre catholique social peut promouvoir le progrès tout en conservant les hommes, parce qu'il sait que les conversions que la nature ne peut opérer, la surnature peut les réussir.

Et c'est le troisième point de contact entre paternité et patronat: l'une et l'autre supposent une vie spirituelle. Le père a la garde de l'âme de ses enfants, et le patron la garde de l'âme de ses salariés. C'est dans cette considération qu'il découvrira le secret des grâces d'état qui lui permettront de se retourner intérieurement, d'incarner un homme nouveau, et de devenir réellement, spirituellement, au sein de la Maison, le premier ouvrier de l'entreprise parmi les autres ouvriers, à l'image de Celui qui a voulu être, humainement, le Jésus ouvrier de la Rédemption du Monde. Et dès lors, il n'est plus un patron, *face* aux ouvriers et discutant avec eux, mais un patron *suivi* de ses ouvriers et les guidant parce que se voulant le meilleur d'entre eux. Geste rédempteur du Verbe même qui, après s'être incarné dans l'Homme, retourne à Son Père entraînant derrière Lui, l'Humanité, corps mystique dont Il est le Chef.

II

Au regard d'une telle conception du patronat, la nature du paternalisme apparaît clairement comme une singerie. En effet, comme on l'a remarqué au début de ces lignes, si le patronat est *l'image*

de la paternité, le paternalisme en est *la caricature*. Le drame du communisme européen, par exemple, est d'avoir désappris cette différence et de vouloir abattre toute paternité, quelle qu'elle soit. Mais c'est que le paternalisme est une tentation bien puissante à l'heure où l'évolution sociale devient impérative. En quoi consiste-t-il ? Essentiellement, en ceci : à *faire semblant* d'être un patron catholique, sans l'être dans son cœur. A *faire semblant* de s'être converti, à en adopter le visage, les paroles, les actes, mais non les intentions totales de don, d'abandon et de pardon. Le paternalisme, c'est si l'on veut l'une des expressions typiques du pharisaïsme social. C'est le visage du désintéressement qui masque un cœur intéressé. C'est le patron qui prend pour de la générosité de sa part ce que les ouvriers n'attendent que de sa justice et de sa volonté d'équité, — méprise fréquente !

Il va de soi, et nous entendons y insister avec une force égale, que cette conversion patronale n'est possible que lorsque lui correspond une conversion ouvrière simultanée. Rien ne serait plus douloureux que l'image d'initiatives patronales profondes et sincères, vraiment oeuvres *patronales* et qui seraient interprétées par les ouvriers comme gestes *paternalistes*. Le monde ouvrier doit faire un effort pour surmonter sa défiance parallèlement à l'effort du patron pour devenir intérieurement et véritablement une sorte de militant ouvrier modèle et soucieux en tant que tel de la condition ouvrière. Le marxisme a échoué, qui a voulu faire systématiquement des patrons avec les ouvriers. Le libéralisme a échoué, qui oppose systématiquement les uns aux autres. L'artisanat du moyen âge catholique a réussi aussi longtemps que le maître a été véritablement le premier des compagnons de l'échoppe, comme le roi n'était que le premier des gentilshommes du royaume. Il reste à reprendre ce même esprit, à l'incarner dans l'ordre catholique social de la société industrielle la plus moderne, pour donner au plus vite, au monde, le témoignage chrétien d'une jeunesse éternelle qui triomphe de l'échec contemporain de l'humanisme athée.

III

De telles réflexions présentent une opportunité singulière à l'heure où le patronat canadien, avec un souci du bien commun qui est un témoignage de grande qualité et de portée considérable, envisage l'application de réformes de structures, inspirées des encycliques pontificales et adaptées au temps et au lieu.

Un tel mouvement doit et peut être un grand succès. Pour cela, les essais et les erreurs des autres peuvent être d'un grand prix, si elles contribuent à éviter quelques fausses manoeuvres. On

peut retenir, en particulier en ce qui concerne la réforme du salariat, les conclusions suivantes, formulées, il est vrai, pour les pays d'Europe² où le malaise social est autrement grave et profond, mais qui présente toutefois l'avantage de souligner la nature des problèmes qui se posent pratiquement :

A) — L'expérience montre que la réussite d'une formule économique de salaire (participation aux bénéfices — actionnariat ouvrier — salaire proportionnel — commandite d'atelier — équipes autonomes — exploitation coopérative, etc.³) exige, en premier lieu, que l'employeur ne cherche pas à l'utiliser comme stimulant du rendement. Par un paradoxe qui n'est qu'apparent, *une formule économique ne peut entraîner une amélioration du rendement que dans la mesure exacte où elle n'en forme pas le dessein*, mais se borne à réaliser la justice sociale, car alors l'augmentation de rendement profite aux travailleurs dans une légitime proportion.

B) — Le réflexe patronal est d'utiliser les formules économiques comme stimulants. Le réflexe ouvrier est souvent d'interpréter l'initiative patronale comme un calcul égoïste. *Les formules économiques de salaire à elles seules ne sont pas susceptibles de modifier quoi que ce soit à ce malentendu*. De cet état de fait, il ressort que l'utilisation d'une formule économique n'a de valeur que si elle exprime la réforme de l'état d'esprit. Comme cette réforme ne peut être opérée spontanément par la classe ouvrière, à raison d'un certain complexe d'infériorité, elle peut seule être tentée par le patronat. *C'est, en dernière analyse, des intentions profondes de l'employeur vis-à-vis de ses salariés que dépend la solution du problème*.

C) — Il va de soi qu'étant donné la diversité de structure et de dimension des entreprises, le choix d'une formule économique de salaire doit être essentiellement relatif à chaque cas concret. L'étude objective et réaliste des faits économiques et sociaux, dans une entreprise donnée, doit accompagner, de la façon la plus précise, les plus sûres et les plus sincères tentatives de réforme de structure. Car il y a, à l'opposé du gouffre paternaliste, un autre gouffre, aussi périlleux s'il est moins fréquent, c'est l'angélisme utopique.

« Respect de la nature, passion du réel, volonté du bien », telles sont donc les qualités contradictoires qui peuvent seules sauver l'économie moderne du chaos qui la menace, par l'alliance du génie humain et de la grâce divine.

(2) Publication de l'I.S.E.A.: Salaire et Rendement, p. 164 sqq.

(3) Par opposition aux formules techniques de salaires: salaire au temps, aux pièces, systèmes Taylor, Rowan, Bedeaux, Halsey, etc.