

Léon Chausson et la politique sociale de l'entreprise cimentière Poliet et Chausson Entre paternalisme et pragmatisme

Cécile Coursiéras-Jaff

Université Paris-Sorbonne, Centre Roland Mousnier (UMR 8596)

Fondée en 1901 et devenue première entreprise cimentière en 1930, la société Poliet et Chausson, doit son ascension à un homme, Léon Chausson. Entrepreneur atypique, il s'illustre par l'originalité de sa politique sociale, à la fois laïque et portée par des valeurs mutualistes. De la création de sa Société de Secours Mutuels en 1908 à sa mort en 1933, la présente étude tente de déterminer dans quelle mesure sa politique aux visées d'abord essentiellement pragmatiques s'inscrit dans la lignée du paternalisme industriel. Elle révèle en définitive un profond décalage entre les motivations initiales de Léon Chausson et sa réalisation finale.

Started in 1901, Poliet et Chausson became the first french cement firm in 1930. One man was responsible for its success: Léon Chausson. The social policy of the pioneering contractor is original: it is driven by secular and mutual values. The story of the firm will be studied from the foundation of the fraternal benefit society in 1908 up to 1933, date of its founder's death. We will try to establish if its pragmatic social policy is in the line of industrial paternalism. This article highlights a gap between the initial aims of Léon Chausson and the fraternal benefit society's achievements.

Léon Chausson et la politique sociale de l'entreprise cimentière Poliet et Chausson Entre paternalisme et pragmatisme

L'entreprise Poliet et Chausson demeure encore largement méconnue. Fondée en 1901, elle est devenue la première entreprise cimentière française au début des années 1930¹. Après avoir revendu son activité cimentière à Ciments Français en 1971 pour devenir une *holding*, l'entreprise a été rachetée en 1996 par Saint-Gobain et n'existe plus aujourd'hui. Poliet et Chausson doit son ascension initiale à un homme : Léon Chausson. Ce modeste négociant en matériaux de construction de la région parisienne a réussi à la mener au sommet en l'espace de trente ans, de la fondation de son entreprise en 1901 à sa mort en 1933. Seul dirigeant effectif de cette période, il a su dès avant la guerre se tourner vers l'activité cimentière et adopter une stratégie efficace pour devancer ses principaux concurrents : Lafarge et Ciments Français. Il a également su développer en parallèle une politique sociale originale.

Plusieurs facteurs expliquent cette originalité. Ils tiennent d'abord au contexte. Les années 1900 coïncident avec une crise du paternalisme traditionnel, celui-ci est contesté par les ouvriers qui y voient un moyen de coercition du patronat. À cette période, des bouleversements sociaux arrivent à leur maturité. Et ils en croisent d'autres, plus directement liés aux étapes de l'industrialisation : sa généralisation, son changement d'échelle, l'augmentation vertigineuse des moyens de production et partant, des populations qui y sont impliquées, de leur mode de revendication et d'association². Les luttes syndicales connaissent alors une grande vigueur dans le milieu de la construction. Le second facteur tient à la personnalité de Léon Chausson. L'homme se démarque du paternalisme initié par Schneider ou Michelin³. Léon Chausson n'a rien d'un grand bourgeois et ce n'est pas non plus un catholique pratiquant⁴. Certes, en fondant en 1908 sa Société de Secours Mutuel⁵, première grande réalisation de sa politique sociale, il cherche à instaurer, comme de nombreux patrons d'alors, ce qui fonde le principe d'existence de son entreprise : le consensus et la stabilité, générateurs de productivité et aussi de progrès collectif⁶.

¹ Saint-Gobain Archives [désormais SGA] Poliet 000022 000002, rapport du conseil d'administration, 1930.

² Sylvie Schweitzer, « Paternalismes ou pratiques sociales ? » dans *Logiques d'entreprises et politiques sociales des XIX^e et XX^e siècles*, dir. Sylvie Schweitzer et al., Villeurbanne, Programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes/Centre de coopération interuniversitaire franco-qubécoise, 1993.

³ Sur ces sujets, voir Claude Beaud, « Les Schneider au Creusot : un modèle paternaliste en réponse aux impératifs du libéralisme et à la montée du mouvement socialiste » dans *Liberalism and paternalism in the 19th century* (actes du dixième colloque international d'histoire économique tenu à Leuven en août 1990), dir. Erik Aerts et al., Leuven, Leuven University Press, 1990 et André Gueslin (dir.), *Michelin, les hommes du pneu : les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1993.

⁴ Gaston Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *La Revue Moderne*, 1973.

⁵ Désormais S.S.M.

⁶ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration présenté à l'Assemblée générale du 22 mars 1909.

Son pragmatisme est revendiqué : le but premier de la politique sociale de Léon Chausson est avant tout économique et trouve un sens car l'entreprise en tire profit à plus ou moins long terme. Pour autant, il semble porter un intérêt réel à l'amélioration de la condition ouvrière⁷. Sa politique sociale sera laïque et portée par des valeurs mutualistes. Le principe de sa S.S.M. est en effet le suivant : « à cotisations égales, avantages égaux⁸ ». L'étude détaillée de la politique sociale mise en place entre 1908 et 1933 permettra de déterminer s'il est légitime d'inscrire dans la lignée du paternalisme industriel une politique aux visées d'abord essentiellement pragmatiques. Cette étude, qui se déroule sur 25 ans, permet de rendre compte des inflexions de cette politique. Elle révèle un profond décalage entre les motivations initiales de Léon Chausson et sa réalisation finale.

Après avoir présenté l'homme, son entreprise et ses valeurs, nous distinguerons deux périodes. De 1908 à 1919, la mise en œuvre de principes paternalistes ne se produit alors pas sans heurts du fait du contexte économique et social et de l'état d'esprit d'un homme dont la réussite n'est pas encore faite. La reconstruction des années 1920 engendre la prospérité de l'entreprise et permet un enracinement des œuvres sociales qui prennent un tour plus mutualiste : elles offrent de réels avantages et rencontrent un véritable succès auprès des ouvriers.

LÉON CHAUSSON, UN ENTREPRENEUR ATYPIQUE

Dans la France du début du XX^e siècle, Léon Chausson n'est pas un industriel comme les autres. Son parcours atypique influence à la fois les stratégies et les valeurs de son entreprise. Ce sont ces deux éléments qui donnent les clefs des motivations de sa politique sociale.

L'entrepreneur et son entreprise

Modeste entreprise de matériaux de construction, Poliet et Chausson se développe considérablement sous l'impulsion de Léon Chausson. Il est le fondateur de la société et reste jusqu'à sa mort le véritable dirigeant d'une firme qui lui doit tout. L'homme est né à Paris en 1863 dans une famille de commerçants. Il effectue ses études à l'école Turgot et garde toute sa vie en grande estime l'instruction primaire supérieure qu'il y a reçue, instruction propre à former les cadres de base appelés au contact quotidien avec les hommes et les réalités de l'existence⁹. Il n'est pas issu de la haute bourgeoisie et n'a pas fréquenté de grande école. Voilà deux traits qui le distinguent fortement de ses congénères. Rien ne le prédestinait donc à devenir grand industriel cimentier. C'est en réalité par son mariage avec une demoiselle Lapareillé, qu'il intègre le milieu industriel¹⁰. Il s'associe alors avec son beau-frère Paul Lapareillé qui a une formation d'ingénieur et un troisième homme, Jules Poliet, qui est le principal pourvoyeur du capital social nécessaire

⁷ *Ibid.*

⁸ SGA Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1919.

⁹ SGA Poliet DOC DIST 00002 20.

¹⁰ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

pour fonder la société Poliet et Chausson¹¹. D'abord société en nom collectif en 1898¹², elle devient société anonyme en 1901¹³. Léon Chausson est administrateur de la société depuis sa création. Mais il s'impose rapidement comme son seul dirigeant effectif. Jules Poliet se retire dès les premières années du conseil d'administration tout en conservant ses parts¹⁴ et Paul Lapareillé, après avoir dirigé quelque temps l'une des usines de l'entreprise¹⁵ est victime d'un grave accident du travail et perd un bras en 1912¹⁶. Il reste néanmoins administrateur et conseiller auprès de Léon Chausson jusqu'à sa mort.

La personnalité de Léon Chausson joue un rôle déterminant dans la gestion de l'entreprise. L'homme a le sens du commerce, aussi souhaite-t-il que le petit artisan puisse trouver dans ses dépôts « tout ce qui est nécessaire à la construction d'une maison de la cave au grenier¹⁷. » Il peut se montrer un chef exigeant, souvent difficile, dur parfois et demandant à chacun le meilleur de lui-même en lui faisant valoir « qu'il a dans sa giberne son bâton de maréchal, mais qu'il faut l'en sortir¹⁸. » Très rapidement, son entreprise devient sa raison d'être. Son adresse personnelle se confond avec celle du siège social au 131 quai de Valmy¹⁹, près du canal Saint Martin dans le XIX^e arrondissement de Paris. Il s'implique de très près dans la marche des usines et des dépôts et connaît en particulier un grand nombre d'ouvriers et d'employés : il a un œil sur tous comme en atteste ses fiches du personnels où il fait des commentaires souvent peu indulgents sur la personnalité de chacun²⁰. Même ses promenades dominicales sont guidées par son activité puisqu'elles lui donnent l'occasion de visiter ses usines de la banlieue parisienne²¹.

Le succès et la reconnaissance arrivent après la guerre. Il est élevé à la dignité d'officier de la Légion d'honneur en 1922²². Puis, au cours de l'année 1930, il est de nouveau promu par le décret du 13 mai au grade de commandeur de la Légion d'honneur, au titre des Travaux Publics²³. Il s'attire la collaboration des meilleurs ingénieurs du temps : Augustin Mesnager, qu'il pousse à la présidence du Soliditit Français²⁴, dès juin 1925, et Henry Lossier, tous deux spécialistes éminents du béton armé²⁵. Mais il prend d'importants risques financiers : en 1932-1933, il met en service la puissante usine de Lormont en Gironde²⁶, alors même que le prix du ciment chute de 45 % en

¹¹ *Ibid.*

¹² SGA Poliet 000022 0001, actes de société.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

¹⁵ L'usine de Beffes dans le Cher.

¹⁶ SGA Poliet 000022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1912.

¹⁷ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ SGA Poliet 000022 0001, actes de société.

²⁰ SGA Poliet 00020 0039, fiches de renseignements individuelles.

²¹ Notamment celle de Gargenville alors en Seine-et-Oise.

²² SGA Poliet 000022 000002, rapport du conseil d'administration de 1922.

²³ SGA Poliet 000022 000002, rapport du conseil d'administration de 1930.

²⁴ Dominique Barjot, *Fougerolle. Deux siècles de savoir-faire*, Paris, Éditions du Lys, 1992, p. 93-105.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ SGA Poliet 000022 000002, rapport du conseil d'administration de 1933.

deux ans. Faute de pouvoir assurer le service de sa dette, l'entreprise est en état de cessation de paiement. Léon Chausson fait appel à la banque Lazard et Frères, qui prend le contrôle de Poliet et Chausson²⁷. Le nouvel actionnaire majoritaire procède à un audit qui révèle une surestimation du portefeuille de 29 millions de fr. Il remplace 6 administrateurs sur 9, mais maintient Léon Chausson à la présidence et son fils Henri (1895-1960) en tant que vice-président administrateur délégué²⁸. Éprouvé physiquement par la crise, Léon Chausson meurt en 1933 à Paris. Il avait eu quatre enfants : Marie et René tous deux morts en bas-âge, mais surtout Henri, qui reprend la présidence de la société à la fin des années 1930 et Marcelle qui joue un rôle déterminant dans les œuvres sociales de l'entreprise à partir de 1919²⁹. Dans ses dernières volontés, il demande que l'on mette dans son cercueil, la seule décoration à laquelle il tient beaucoup : la médaille de la Mutualité obtenue grâce à la création de sa Société de Secours Mutuel.³⁰

En quelques années, Léon Chausson parvient à hisser sa modeste affaire de matériaux de construction au rang de grande entreprise cimentière. Il apparaît d'abord dans les premières années de sa carrière comme un simple négociant en matériaux qui fabrique également des chaux, des plâtres et un peu de ciment. La société est principalement implantée en région parisienne où se situent ses dépôts et usines, exceptée celle de Beffes dans le Cher³¹. Les débuts de l'entreprise Poliet et Chausson sont modestes et émaillés de crises et d'imprévus qui rendent incertains ses premiers pas³². Les affaires ne sont pas toujours bonnes et l'on raconte que lors d'échéances difficiles c'est Léon Chausson lui-même qui se déplaçait pour encaisser les factures de ses gros clients³³. Les aléas du marché et la baisse des prix du plâtre voient leurs effets renforcés par l'agitation ouvrière grandissante de l'industrie de la construction. Ces événements conduisent les administrateurs de la société à prendre conscience de la nécessité de fortifier rapidement le capital de l'entreprise. Cela passe par l'acquisition de terrains et de matériel ainsi que par la préservation d'un fonds de roulement suffisant pour procéder aux investissements nécessaires. L'entreprise doit désormais allier innovation technique et gestion rigoureuse tout en négociant des ententes sur les prix avec ses concurrents³⁴. Les années 1910 sont également marquées par l'expansion de la société : elle s'agrandit et produit davantage, son conseil d'administration et le nombre de ses actionnaires s'élargit³⁵.

La Première Guerre mondiale l'oblige à ralentir son activité quelque temps, mais ne l'arrête pas dans son mouvement d'élargissement et de modernisation. La vocation cimentière de Léon Chausson naît pendant la guerre alors qu'il contemple les vieilles bâtisses qui bordent le

²⁷ SGA Poliet 000022 000002, rapport du conseil d'administration de 1934.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration du 5 février 1904.

³² Cécile Coursières, « Poliet et Chausson. Essor et consolidation d'une entreprise cimentière française de 1901 à 1933 », mémoire de Master 2 (dir. Dominique Barjot), Université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2010.

³³ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration du 5 février 1904.

³⁴ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration du 30 mars 1908.

³⁵ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration du 18 mars 1912.

canal Saint-Martin et songe à tout ce que leur reconstruction nécessitera de béton³⁶. Dès 1917, l'entreprise saisit l'opportunité de la reconstruction pour se développer. L'installation d'unités de production de ciment est alors très coûteuse. L'édification de l'usine de Gargenville est d'ailleurs considérée par les autres cimentiers comme un projet déraisonnable. Pour autant, si Léon Chausson voit grand c'est parce qu'il est conscient que la production de ciment de cette nouvelle usine connaîtra des débouchés importants au moment de la reconstruction. Ce qu'il pressent en 1917 se réalise et son audace porte ses fruits durant les années 1920. Dès lors, la modeste affaire de matériaux de construction se transforme en véritable industrie cimentière. C'est à la fois la personnalité de Léon Chausson et l'évolution de son entreprise qui permettent d'appréhender sa politique sociale et de comprendre ses motivations.

Les motivations de la politique sociale

Dès les premières années, l'entreprise se dote d'une politique sociale originale, les motivations de Léon Chausson sont à la fois économiques, politiques et idéologiques.

La politique sociale de l'entreprise doit d'abord répondre aux impératifs du libéralisme. Pour rendre leur nouvelle entreprise viable, les dirigeants ont conscience de la nécessité de stabiliser la production et les salaires. Or, l'agitation ouvrière s'amplifie dans le domaine de la construction à la fin des années 1900. Elle concerne toute l'industrie du bâtiment. Diverses grèves entravent le fonctionnement de la société entre 1908 et 1912. En 1908, une grève de plus de trois mois paralyse les activités de l'usine de Beffes³⁷. D'autre part, les dépôts de Paris souffrent de la grève du bâtiment et du *lock-out* des patrons. Ces grèves ont pour conséquence d'obliger l'entreprise à acheter des produits de ses concurrents pour alimenter ses magasins. Elles entraînent également des camionnages onéreux entre dépôts par suite du manque de produits ainsi que des dépenses supplémentaires de fret et autres³⁸. À la suite de ces difficultés, l'entreprise doit consentir à des augmentations de salaires de ses ouvriers³⁹.

Ces augmentations sont accordées avec réticence car elles entraînent une augmentation du prix de revient. De 1907 à 1908, les salaires de fabrication augmentent de 33 centimes par tonnes par suite des exigences de la main d'œuvre⁴⁰. Durant cette période, les directeurs d'usines remarquent également une diminution du rendement ouvrier à proportion de la marche ascendante des salaires. Les salaires jouant désormais un rôle considérable dans le prix de revient, les administrateurs envisagent dans leur rapport annuel de 1908 la création d'une Société de Secours Mutuels. Ils espèrent qu'elle aura « un effet salutaire sur les ouvriers », qu'elle les rendra « plus stables et mieux disposés à donner une somme de travail proportionnée à leur gain et aussi aux sacrifices que [leur] société s'impose pour leur bien-être⁴¹. » Ils espèrent également que cette

³⁶ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

³⁷ SGA Poliet 00022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1908.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ SGA Poliet 00022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1908.

⁴¹ *Ibid.*

Société leur procurera « un personnel plus sédentaire et [...] évitera par suite les à-coups dans la fabrication, qui ont une si grande répercussion, non seulement sur la marche de l'usine mais aussi sur les approvisionnements et les affaires de [leurs] dépôts⁴². » Ce pragmatisme clairement affiché coexiste également avec la volonté de parvenir à une paix sociale avec les ouvriers.

Pour cela, les dirigeants de l'entreprise entendent lutter contre l'influence de la CGT. Les revendications des ouvriers concernant leurs salaires conduisent les dirigeants de Poliet et Chausson à augmenter trois ans de suite de façon consécutive les salaires de leurs ouvriers. Dans l'usine de Beffes, le prix de la main d'œuvre est en constante augmentation⁴³. Ces hausses de salaires ont lieu après des grèves épuisantes pour l'entreprise. Elles sont le fruit de luttes syndicales. Les dirigeants se plaignent à plusieurs reprises de l'influence des syndicats dans leurs usines. Il vont jusqu'à évoquer le harcèlement des ouvriers par les « syndicats révolutionnaires⁴⁴. » Ils rendent également la CGT responsable du ralentissement volontaire des cadences qu'ils observent alors. Cela les conduit à instaurer une prime au delà d'une certaine quantité de travail abattu chaque jour. Pour eux, « la paix ne sera pas faite tant que les ouvriers ne se rendront pas mieux compte de l'étroite solidarité entre eux et nous⁴⁵. » C'est pourquoi la S.S.M. est perçue comme un moyen de renforcer les liens entre « eux » et « nous ». Au delà du pragmatisme économique, l'évocation d'une étroite solidarité conduit donc à s'intéresser aux éventuelles motivations idéologiques de Léon Chausson dans l'édification de cette S.S.M.

Sa démarche s'inscrit dans la lignée d'un paternalisme mutualiste. La période où Léon Chausson crée sa société de secours mutuelle est une période de crise du paternalisme dont le XIX^e siècle a été l'âge d'or⁴⁶. Pour autant, il semble selon divers témoignages que Léon Chausson porte depuis les débuts de la société un intérêt non feint au sort de la classe ouvrière⁴⁷. Aussi, cherche-t-il une solution équitable aux problèmes posés par la mutation des conditions de travail du fait de la rationalisation alors que la façon de penser est encore restée celle de la fin du XIX^e siècle. En effet, au début du XX^e siècle, le paternalisme du XIX^e siècle est devenu obsolète. Selon Dominique Cochart-Coste, si les industriels participent à l'élaboration du tissu social, au début du XX^e siècle ils n'en sont plus les principaux responsables, ils doivent se conformer à une législation. Ils se déclarent plus volontiers concernés par l'état de la société, que responsables de celui-ci ; ou bien s'ils s'estiment responsables c'est à titre de notables, aux côtés d'autres⁴⁸. La politique sociale de Léon Chausson semble donc correspondre à l'esprit du temps : il ne s'agit plus d'encadrer l'ouvrier à chaque instant de sa vie. En 1895, l'économiste Paul Leroy-Beaulieu, qui appartient à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, dresse un bilan des relations industrielles. La tutelle du patron doit, selon lui, parvenir à l'intériorisation des normes du système libéral, elle doit

⁴² *Ibid.*

⁴³ En 1907, il est de 3,99 fr. ; en 1908 de 4,69 fr. ; en 1909 de 4,96 fr.

⁴⁴ SGA Poliet 00022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1910.

⁴⁵ SGA Poliet 00022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1910.

⁴⁶ Sylvie Schweitzer, « Paternalismes ou pratiques sociales ? » dans *Logiques d'entreprises, op. cit.*

⁴⁷ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art.cit.*

⁴⁸ Dominique Cochart-Coste et Jean-Paul Grumetz, *Saint frères, le paternalisme et ses mémoires*, Amiens, CEFRESS, Université de Picardie-Jules Verne, 2007.

aussi surtout viser à valoriser les valeurs individuelles. Il est alors question de la prévention de l'indigence par les caisses de retraite ou de secours, de l'hygiène sociale : propreté, santé, vie plus équilibrée. Il s'agit de l'établissement de mœurs industrielles qui laissent entrevoir une meilleure maîtrise de la gestion des masses et la naissance d'un esprit industriel qui veut intégrer dans les attitudes individuelles les composantes de valeurs chères aux industriels : paix sociale, stabilité, épargne, hygiène au service d'une meilleure production⁴⁹. La première moitié du XX^e siècle est donc caractérisée par des tentatives de mise en place de politiques sociales organisées par la profession elle-même, sous couvert de deux courants de pensée nouveaux, le corporatisme et le libéralisme social⁵⁰.

Difficile de savoir précisément quelles étaient les idées de Léon Chausson en la matière. Néanmoins, l'édification de la S.S.M. laisse percevoir son attachement à des valeurs corporatistes proches de celles prônées par la Société Philanthropique de Paris, fondée par les des membres de la noblesse libérale en 1780. Après avoir disparu quelques années du fait de la révolution, elle est refondée en 1806 et prône dès le Premier Empire la création de sociétés de secours mutuels dans le but d'engager les ouvriers à se réunir pour s'assurer mutuellement des ressources en cas de maladie, ou lorsque les infirmités de la vieillesse les mettraient dans l'impossibilité de continuer leurs travaux. La formule mutualiste est alors donnée comme l'alternative à l'assistance⁵¹. On reconnaît en cela les intentions à la fois libérales et sociales mais en aucun cas religieuses de Léon Chausson.

L'instauration de la S.S.M. répond donc à des motivations très diverses. Au pragmatisme : la nécessité de répondre à l'agitation sociale pour limiter les pertes de la société et lutter contre l'influence des syndicats, s'ajoute une motivation idéologique de son fondateur inspiré par le corporatisme et préoccupé du sort de la classe ouvrière. Ce sont des motivations originales car elles se démarquent en partie du paternalisme traditionnel lié aux pratiques religieuses tel qu'il est pratiqué par Michelin⁵² ou Saint Frères⁵³. Malgré cette originalité, les débuts de la S.S.M. ne rencontrent pas au départ tout le succès escompté.

UNE POLITIQUE SOCIALE À LA MISE EN ŒUVRE FASTIDIEUSE

À ses débuts, la Société de Secours Mutuels suscite les réticences des ouvriers : ils la considèrent comme une manifestation de paternalisme. C'est la raison pour laquelle elle restera l'unique élément de la politique sociale de l'entreprise envers ses ouvriers avant la Première

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Henri Morsel, « Lutttes ouvrières et impératifs productifs à l'origine de la politique sociale de la grande entreprise. Un exemple, les industries électriques françaises de 1880 à 1946 » dans *Logiques d'entreprises et politiques sociales*, *op. cit.*

⁵¹ Pierre Guillaume, *Mutualistes et médecins*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2000.

⁵² A. Gueslin, *Michelin, les hommes du pneu*, *op. cit.*

⁵³ D. Cochart-Coste et J.-P. Grumetz, *Saint frères*, *op. cit.*

Guerre mondiale. Malgré son relatif insuccès, les dirigeants restent convaincus des bénéfices qu'ils pourront en tirer à long terme.

Un champ d'action limité

Contrairement aux manifestations de paternalisme industriel du XIX^e siècle qui encadrent de multiples façons la vie des ouvriers, l'initiative de Léon Chausson est essentiellement concentrée autour de la création de sa Société de Secours Mutuels.

En 1909, première année complète de son fonctionnement, la S.S.M. n'est pas la première initiative de ce genre dans l'industrie cimentière française : en 1867 déjà, Lafarge avait mis en place une caisse de secours mutuels⁵⁴. La S.S.M. permet d'abord de couvrir les dépenses de santé des employés. En échange d'une cotisation annuelle, elle prend en charge les frais médicaux, les indemnités maladies et les frais funéraires. Est également constitué un fonds de secours exceptionnel pour les employés ayant à surmonter des épreuves inattendues⁵⁵. Léon Chausson en est le président jusqu'en 1919 puis le président d'honneur jusqu'à sa mort. À partir de 1919, il en laisse la direction à sa fille Marcelle, née en 1901⁵⁶. Les œuvres sociales de l'entreprise vont alors considérablement s'étoffer.

La loi du 5 avril 1910 instituant des retraites ouvrières et paysannes élargit quelque peu le champ d'action de la Société de Secours Mutuels. Elle est à partir de cette date également habilitée à gérer la Caisse de Retraite des ouvriers de l'entreprise⁵⁷. La cotisation à la S.S.M. donne dès lors droit aux ouvriers à la retraite à 65 ans. C'est l'entreprise qui se charge de verser à la Société de Secours Mutuels des fonds directement sur les livrets de la Caisse de Retraite pour la vieillesse au nom des ayants-droits. Les dirigeants se plaignent que ces sacrifices consentis par l'entreprise pour ses ouvriers ne soient pas payés de retour dans un premier temps⁵⁸. En effet, les ouvriers restent méfiants. Les adhésions diminuent au lieu d'augmenter. Il faut d'abord voir dans ce relatif insuccès l'indifférence de l'ouvrier envers une retraite hypothétique à l'âge de 65 ans alors même que l'espérance de vie d'un ouvrier de la région parisienne est en moyenne de 48 ans au début du siècle⁵⁹. Le contexte syndical est également déterminant pour expliquer les premiers insuccès de la S.S.M.

⁵⁴ Aurore Cartier, *Lafarge, de l'entreprise familiale à la multinationale (1880-1947)*, thèse de l'École des Chartes sous la direction de Dominique Barjot, 2011.

⁵⁵ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration de 1910.

⁵⁶ SGA Poliet 000022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1919.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ La CGT s'est opposée à cette loi parlant de « retraite pour les morts ». Voir à ce sujet Michel Dreyfus, *Histoire de la CGT. Cent ans de syndicalisme en France*, Bruxelles, Complexe, 1995.

Des ouvriers réticents

La Société de Secours Mutuel voit ses effectifs diminuer durant les années qui suivent sa création. La forte influence syndicale dont font alors l'objet les ouvriers semble en être la cause.

Tableau n°1 : Évolution du nombre d'adhérents à la S.S.M. entre 1909 et 1911

	Paris	Gournay	Beffes	Villeneuve	Dépôt aval	Total
1909	40	75	56	13	10	199
1910	31	45	60	10	12	159
1911	24	33	52	9	20	130

Les chiffres dont nous disposons⁶⁰ permettent d'enregistrer une tendance à la diminution des effectifs aussi bien en région parisienne que dans le Cher. Les raisons de cette diminution sont à attribuer à l'influence des syndicats selon Léon Chausson. Il regrette que les ouvriers soient travaillés par les syndicats révolutionnaires et, de ce fait, soient mal à l'aise pour coopérer à des œuvres de mutualité patronales⁶¹.

Les espoirs de stabilisations entrevus par les dirigeants grâce à l'instauration de la S.S.M. sont rapidement déçus. En effet, sa création n'empêche pas la poursuite des grèves. Léon Chausson note ainsi l'année suivante en 1910 que les « dispositions bienveillantes de la S.S.M. à l'égard du personnel n'ont pas empêché les ouvriers de Gournay de suivre leurs camarades et de quitter le travail pendant trois semaines en avril⁶². » Son constat est sans appel : « il en sera malheureusement ainsi tant que notre industrie aura à souffrir de l'intrusion de la CGT⁶³. » Par ailleurs, durant la même année, une diminution très sensible dans le rendement de la main-d'œuvre est constatée par le directeur de l'usine de Gournay. Cette diminution est d'après ses observations « voulue et imposée par les fervents de la CGT⁶⁴. » Il constate par ailleurs que les contremaîtres et chefs de chantiers ne peuvent réagir contre cette tactique : leurs observations restent lettre morte.

Après la création de la caisse de retraite suite à la loi du 5 avril 1910, Léon Chausson et ses co-administrateurs escomptaient un regain d'adhésion. Leur déception s'exprime dans le rapport confidentiel de 1910 : « Nous avons pensé que cette nouvelle disposition attirerait de nouveaux sociétaires, mais malgré tous nos efforts et tous nos sacrifices, nous n'obtiendront aucun résultat, tant que la classe ouvrière continuera à être harcelée par les Syndicats révolutionnaires⁶⁵. » En dépit de ces mauvais résultats, ils ont conscience d'avoir engagé au travers de la S.S.M. une politique de long terme. Ils formulent au terme de ce rapport l'espoir que

⁶⁰ SGA Poliet 000022 000001, rapports complémentaires confidentiels de 1909 à 1911.

⁶¹ SGA Poliet 000022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1910.

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

« le temps et les événements viendront mettre les choses au point⁶⁶. » Cette affirmation n'est pas sans clairvoyance. En effet, la Première Guerre mondiale, tout en apportant la prospérité à Léon Chausson, modifie profondément la nature des liens qu'il entretient avec ses ouvriers.

LA SYSTÉMATISATION DES ŒUVRES SOCIALES (1917-1933)

Les années 1920 sont celles de l'expansion et du succès pour l'entrepreneur. Si l'on dit souvent de Léon Chausson qu'il a su saisir l'opportunité de la guerre pour prospérer, ce constat est également vrai pour sa politique sociale. La guerre marque un tournant : elle permet l'instauration d'un véritable rapport de solidarité entre l'homme et ses ouvriers. Puis la prospérité des années 1920 donne l'occasion à l'entreprise de développer sa politique sociale en infléchissant les valeurs paternalistes et mutualistes des débuts. La S.S.M. rencontre dès lors un vif succès.

Le tournant de la guerre

L'épreuve de la guerre marque une pause dans les luttes syndicales. Une « union sacrée » est alors mise en place entre patronat et ouvriers au sein de l'entreprise. Le conflit de 1914-1918 est l'occasion pour Léon Chausson de prouver sa bonne foi en faisant œuvre de solidarité par une politique sociale dont l'éventail s'élargit. Pendant la guerre, l'entreprise accorde à tout son personnel employés et ouvriers, des indemnités afin de compenser la cherté de la vie. Par ailleurs, elle distribue à tous ses collaborateurs et ouvriers mobilisés des allocations : 2/5^e de leurs appointements aux employés mariés, 1/5^e aux célibataires et 10 fr. par mois aux ouvriers⁶⁷. Dans son rapport d'activités de 1918, Léon Chausson se félicite de l'implication de son entreprise et de ses employés dans la guerre : « notre Société a prêté son concours le plus large à la Défense nationale par tous les moyens dont elle pouvait disposer. Elle peut être fière de la contribution glorieuse de tout son personnel qui a largement payé de son sang sur les champs de bataille la victoire de notre patrie⁶⁸. » L'entrepreneur associe ici tous ses employés à la victoire. À cette occasion, la S.S.M. connaît un nouveau souffle, notamment du fait de la modification de ses statuts.

Après la démobilisation de tous les membres de la Société de Secours Mutuels, ceux-ci sont réunis le 3 août 1919 en une assemblée générale au cours de laquelle de nouveaux statuts sont approuvés. La principale modification consiste en l'unification de la cotisation des membres participants qu'ils soient employés ou ouvriers. Il s'agit, pour Léon Chausson, de se rapprocher au plus près des principes mutualistes : « à cotisations égales, avantages égaux » et de s'éloigner encore davantage du modèle paternaliste du XIX^e siècle. Le modèle choisi est clairement libéral. La cotisation est dorénavant la même pour tous : ouvriers, employés, hommes et femmes alors

⁶⁶ SGA Poliet 000022 000001, rapport complémentaire confidentiel de 1910.

⁶⁷ SGA Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1919.

⁶⁸ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration de 1918.

que les salaires sont loin d'être uniformes. Léon Chausson entend montrer par là qu'il refuse de développer une politique verticale d'assistanat. Pour lui la société est avant tout une mutuelle dans tous les sens du terme. D'autre part, l'année 1919 marque officiellement la fin de la présidence de Léon Chausson. C'est alors sa fille, Marcelle, qui dirige la S.S.M⁶⁹. Les œuvres sociales prennent une nouvelle direction. Il faut dorénavant répondre à de nouveaux défis et aller parfois à l'encontre des principes mutualistes si chers à Léon Chausson.

De la S.S.M. aux œuvres sociales

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, la société mobilise d'importants moyens pour enraciner son personnel ouvrier. Une participation aux bénéfices leurs est versée à partir de 1919. Des logements sont construits, des allocations distribuées, des colonies de vacances et des cours ménagers sont également proposés.

La participation aux bénéfices existait depuis 1908 pour le personnel non ouvrier. Elle est accordée aux ouvriers pour la première fois en 1919. Cette participation marque une nouvelle fois l'éloignement de la politique sociale de l'entreprise du paternalisme vers celle d'un libéralisme social. Elle peut être perçue comme un effort symbolique de prise en compte de l'ouvrier en tant que membre à part entière de l'entreprise. Elle correspond d'abord à l'attribution de 3 % des bénéfices totaux aux ouvriers⁷⁰. Puis cette participation au bénéfice est calculée en fonction du dividende attribué aux actionnaires en 1923. Elle est accordée à tous les ouvriers ou employés comptant au moins une année de présence à la date du 31 décembre de chaque année. Elle correspond à la moitié du revenu brut d'une action des Établissements diminué de l'intérêt statutaire, soit 30 fr., multipliés par le nombre d'années consécutives de présence, sans que ce nombre puisse excéder dix⁷¹.

La politique sociale de construction de logements ouvriers est menée uniquement dans l'usine rurale de Beffes dans le Cher. Elle est commune à un grand nombre d'industries de province. Il s'agit encore une fois de motivations essentiellement pragmatiques. En effet, la construction de logements est ici la condition nécessaire au recrutement de la main-d'œuvre qui manque cruellement au sortir de la guerre⁷². Léon Chausson entreprend la construction de quatre maisons ouvrières permettant l'établissement de seize logements à Beffes. Il se lance également dans la construction de 48 logements sur l'un de ses terrains de Marseille-lès-Aubigny, commune attenante à celle de Beffes. Le chantier dure deux ans. Une cantine et des logements sont par ailleurs édifiés à Beffes. Le projet permet, au terme de deux ans de travaux, de loger 200 ouvriers et de nourrir 300 à 400 ouvriers environ. Ces constructions permettent de pallier l'augmentation du tonnage de l'usine et à la nécessité parallèle de parer à la crise de la main d'œuvre.⁷³ Ce

⁶⁹ SGA Poliet 000022 000001, rapport du conseil d'administration de 1919.

⁷⁰ SGA Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1919.

⁷¹ SGA Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1923.

⁷² Aimée Moutet, *Les logiques de l'entreprise, la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS, 1993.

⁷³ SGA, Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1919.

programme engage des dépenses importantes, mais Léon Chausson tient à l'entreprendre dans le but d'obtenir une meilleure collaboration de ses ouvriers et d'assurer de manière stable le personnel nécessaire à la bonne marche des usines.⁷⁴ Il va dans le sens des idées corporatistes et libérales de Léon Chausson.

En revanche, la réelle nouveauté des années 1920 réside dans le développement de nouvelles aides pour les ouvriers. L'entreprise prend des mesures pour stabiliser leurs conditions de vie et les protéger. C'est le cas de l'assurance décès et du fonds de secours spécial. Dès 1922, grâce à ses excédents de bénéficiaires, la société de secours mutuel propose désormais une assurance en cas de décès, procurant ainsi à la famille de tout adhérent décédé une première allocation de 500 fr.⁷⁵ Un fonds de secours spécial est par ailleurs institué à partir du 1^{er} juillet 1929. Son objet est de venir en aide aux ouvriers et employés particulièrement éprouvés. Cette aide est étendue aux ouvriers les plus âgés rendus incapables de travailler. Il est alimenté par un prélèvement de 0,25 % sur les bénéficiaires ressortis des bilans mensuels⁷⁶. Ce fonds de secours continue de fonctionner durant les années 1930. D'autre part, pour permettre aux ouvriers de se faire soigner plus aisément, une infirmière visiteuse est rattachée à l'usine de Beffes⁷⁷.

Poliet et Chausson tourne également sa politique sociale en direction des enfants de ses ouvriers en créant des colonies de vacances ainsi que des cours ménagers. Les premières colonies de vacances de l'entreprise sont instaurées en 1929 : 250 enfants d'ouvriers partent alors en vacances⁷⁸. Dans les principales usines de l'entreprise, un essai de cours d'enseignement ménager est mis en place la même année. Il est destiné à l'usage des enfants des ouvriers et des employés et du personnel féminin des bureaux de l'entreprise. Cet essai paraît alors donner de bons résultats⁷⁹. Il est poursuivi les années suivantes.

La mise en place d'allocations familiales et d'une caisse d'assurance-maladie, toutes deux encouragées par l'État marquent une inflexion importante de la politique sociale. En apparence contradiction avec les principes mutualistes de Léon Chausson, ces aides sont avant tout une réponse au contexte démographique de l'époque.

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, l'entreprise encourage la natalité de ses ouvriers en fournissant à partir de 1922 des allocations aux naissances. Elle est en cela soutenue par l'État. Il s'agit de préserver l'avenir démographique de la France, au moment où la population est saignée à blanc par la guerre⁸⁰. L'entreprise dépense 1100 fr. pour ces allocations au cours de cette première année⁸¹. Puis en 1923, elle étend cette politique à des compensations familiales qui concernent tous les dépôts et usines des établissements. Elle verse des allocations à chaque ouvrier ou employé ayant un ou plusieurs enfants, âgés de moins de 14 ans. Une prime de 250 fr.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ SGA Poliet 00022 000002, rapport complémentaire confidentiel de 1922.

⁷⁶ SGA. Poliet 00022 000002, rapport complémentaire confidentiel de 1929.

⁷⁷ G. Bourgeois, « Souvenirs sur Poliet et Chausson », *art. cit.*

⁷⁸ SGA Poliet 00022 000002, rapport complémentaire confidentiel de 1929.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ A. Moutet, *Les logiques de l'entreprise, op.cit.*

⁸¹ SGA Poliet 00022 000002, rapport complémentaire confidentiel de 1923.

est versée à la première naissance et une prime de 150 fr. aux suivantes, une prime de 30 fr. mensuelle d'allaitement est mise en place pour une durée de 10 mois. Les allocations mensuelles pour élever un enfant sont de 10 fr., pour deux enfants, elles sont de 40 fr., de 90 fr. pour trois enfants, de 170 fr. pour quatre enfants puis de 80 fr. par enfant en sus. Ce service assuré en 1923 a coûté 375 000 fr. environ pour 18 millions de salaires, soit 1,75 % environ des salaires totaux⁸².

En 1930, la S.S.M. est agréée par l'État à fonctionner comme caisse primaire de répartition des assurances sociales. L'ingérence de l'État a toujours été contraire aux principes mutualistes. En ce sens, la S.S.M. semble renier ses principes en se ralliant à la mise en place des assurances sociales. Elle sauve néanmoins tout ce qui peut être sauvé à ses yeux, en devenant gestionnaire de la caisse d'assurance-maladie. Les assurés sociaux ne sont plus les épargnants vertueux qu'étaient en théorie les mutualistes, mais leur est laissée la responsabilité au moins théorique de la gestion de leurs caisses. À ce titre, l'administration lui verse près de 40 000 fr. pour l'année⁸³. Le nombre d'adhérents à cette caisse est deux fois supérieur à celui de la S.S.M. Il est de plus de 3000⁸⁴. Cela semble indiquer que les ouvriers acceptent plus facilement les œuvres sociales encouragées par l'État que celles initiées par l'entreprise. Pour autant, à partir des années 1920, la S.S.M. rencontre une adhésion croissante de leur part.

Succès et pérennité de la S.S.M.

L'augmentation constante de ses adhérents témoigne du succès croissant de la S.S.M. dans les années 1920. Cette mutuelle a su s'implanter et durer dans le secteur du ciment. Son évolution témoigne d'une dépolitisation progressive des œuvres sociales au sein de la société.

La Société de Secours Mutuel connaît une diminution de ses adhérents pendant la guerre. Il faut attendre la démobilisation définitive pour espérer retrouver le nombre de sociétaires d'avant la guerre. On en compte 82 en 1919⁸⁵. Ils se répartissent de la façon suivante : 9 personnes à Paris, 7 en banlieue, 30 personnes à Gournay et 45 à Beffes⁸⁶. Après la chute d'effectifs due à la guerre, la progression reprend. À titre d'exemple, en 1921, elle réunit 327 ouvriers de Poliet et Chausson. Son fonds de réserve monte à 42 000 fr. accusant un excédent de recettes de 6 200 fr.⁸⁷. En 1922, elle compte 350 participants, les livrets de retraite ont été alimentés de 19 227 fr. et elle a versé 19 000 fr. d'indemnités diverses. En 1923, le nombre de sociétaires augmente considérablement avec 618 membres. Il continue d'augmenter au fur et à mesure que croît la société avec 856 membres à la fin du mois de décembre 1924. Il dépasse les 900 membres en 1925 mais retombe à 855 suite à la fermeture provisoire des usines à chaux de Mussy-sur-Seine et Ville-la-Ferté. En 1926, l'entreprise atteint 925 membres. Le chiffre monte à 1035 en 1927. Il est de 1379 en 1929 et passe à 1629 en 1930. La S.S.M. connaît ainsi une

⁸² *Ibid.*

⁸³ Chiffres exacts : 37 844 fr.

⁸⁴ SGA Poliet 00022 000002, rapport complémentaire confidentiel de 1923.

⁸⁵ Il y en avait 130 en 1911.

⁸⁶ SGA Poliet 000022 000002, rapport confidentiel complémentaire de 1919.

⁸⁷ Chiffres exacts : 41 712, 95 fr. accusant un excédent de recettes de 6 179, 40 fr.

croissance continue parallèle à l'augmentation de la production et du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Tableau n°2 : évolution des effectifs de la S.S.M. entre 1919 et 1930

Années	Effectifs de la S.S.M.
1919	82
1921	327
1922	350
1923	618
1924	856
1925	900
1926	925
1927	1035
1929	1379
1930	1625

La S.S.M. a su s'adapter aux bouleversements de la profession aussi bien dans les années 1920 que par la suite. Cette capacité d'adaptation est démontrée par l'exceptionnelle longévité de cette mutuelle. Elle a en effet survécu à la disparition de l'entreprise Poliet et Chausson et existe aujourd'hui sous le nom de MIPCF : Mutuelle Intergroupes Poliet et Ciments Français. Elle a fêté son centenaire en 2009.

La politique sociale mise en place par Léon Chausson apparaît résolument dans l'air du temps. Celui du début du XX^e siècle qui revoit les principes du paternalisme traditionnel à l'aune des contraintes libérales et sociales de l'époque. Mais les principes auxquels Léon Chausson tient avant tout, ceux qui font l'originalité de sa politique sociale, ce sont les principes mutualistes. Si l'on peut qualifier sa politique sociale de paternaliste durant les années 1900 et 1910, c'est essentiellement en raison de l'hostilité qu'elle rencontre auprès des ouvriers qui l'identifient clairement comme telle, sous l'influence du syndicalisme, très hostile alors aux œuvres patronales. À partir des années 1920, l'aspect paternaliste est progressivement gommé. Après la guerre, les ouvriers de l'entreprise acceptent de jouer pleinement leur rôle d'acteurs responsables au sein de la mutuelle. Au delà de la S.S.M. sont créées des aides sociales. Une contradiction semble alors émerger entre l'esprit mutualiste des débuts et l'assistance apportée aux ouvriers à travers ces aides. En réalité, si Léon Chausson est attaché aux valeurs mutualistes, c'est avant tout un homme d'affaires et un homme de bon sens. L'évolution de la politique sociale de Poliet et Chausson témoigne tout simplement du pragmatisme d'un homme à la fois soucieux de la réussite de son entreprise, de la conformité de son institution avec la législation mais aussi de l'amélioration de la condition de ses ouvriers.

Cécile Coursières-Jaff

Thèse : « Poliet et Chausson, ascension et déclin d'une grande entreprise cimentière française (1901-1971) », sous la direction de Dominique Barjot.

Résumé : Poliet et Chausson n'existe plus aujourd'hui. Elle a pourtant été la première entreprise française de ciment en 1930. L'ascension de la modeste société de négociants en matériaux de construction a été fulgurante depuis ses débuts en 1901. C'est l'histoire de cette expansion et des difficultés rencontrées ensuite par l'entreprise sur laquelle revient la thèse. Elle décrit comment les contraintes structurelles d'un marché du ciment très oligopolistique, la stratégie notamment financière de ses dirigeants et les facteurs économiques, sociaux et politiques ont influencé le devenir de la société jusqu'à précipiter la disparition de son activité cimentière et sa transformation en holding.