

Xe Congrès de l'AFSP - Grenoble, septembre 2009
Section thématique 33: L'action collective des élites économiques

**Jeunes patrons, soyez des patrons ! »
Le Centre des Jeunes patrons et l'organisation de
l'économie et de la société (1938-1944)**

Merci de ne pas citer. Version de travail.

Florent Le Bot
flebot@numericable.fr

Docteur en histoire, chargé de recherche (CNRS),
détaché de l'Education nationale,
IDHE-CNRS (UMR 8533)
Ecole Normale Supérieure de Cachan
61, avenue du Président Wilson
94235 Cachan Cedex, France.



SOMMAIRE

Introduction

I. *Un centre ? La création du CJP, son objet, son fonctionnement*

1. **Un centre, un mouvement ; un ordre, une élite**
2. **Un appendice du CCOP, un effet de 1936**
3. **Le CJP, à vocation d'échanges, d'expertises et d'interventions**

II. *Des jeunes ? Qui sont les Jeunes Patrons ?*

1. **Des dirigeants sous l'emprise de la Jeunesse**
2. **Les organisations catholiques de jeunesse, le CJP et Vichy**
3. **Patron maître d'école : la question de l'apprentissage**

III. *Des patrons ? La question de la responsabilité*

1. **Un patron, un chef, un combat**
2. **Des croisés de la Charte**
3. **Exercice pratique : les salaires dans l'entreprise**

Conclusion

TABLE DES DOCUMENTS

Encadré 1. « L'esprit Jeune Patron »

Encadré 2. Un mouvement, une élite.

Encadré 3. Vichy change la donne.

Encadré 4. La « Grande peur » patronale de l'été 1936.

Encadré 5. L'Alliance corporative des industries textiles de Reims et de la région.

Encadré 6. « Pourquoi pas "Patron" tout court ?

Encadré 7. Réforme de l'adhésion au CJP, 1942.

Encadré 8. Georges Lamirand, Secrétaire général de la Jeunesse devant le CJP, 1942.

Encadré 9. Dessin « L'apprentissage à mi-temps »

Encadré 10. Discours du maréchal Pétain à Saint-Etienne, le 1^{er} mars 1941.

Encadré 11. Dessin « Dialogue patron-ouvriers.

**« Jeunes patrons, soyez des patrons ! »
Le Centre des Jeunes patrons et l'organisation de l'économie
et de la société (1938-1944).**

Introduction

« Le redressement français ne pourra s'accomplir que par une action vigoureuse des élites de tout le pays et de tous les milieux en faveur d'une nation intérieurement plus forte, c'est-à-dire en particulier économiquement plus ordonnée et socialement plus équilibrée. C'est pour contribuer à ce redressement par la formation dans les milieux patronaux d'une élite capable de comprendre cette action, qu'a été créé le "Centre des jeunes Patrons" ».

Le Journal de la chaussure française, 21 octobre 1941.

Le Centre des Jeunes patrons (CJP) est fondé en 1938, sous le patronage du Comité central de l'organisation professionnelle (CCOP). Cette création s'inscrit dans le prolongement des critiques formulées à l'encontre de l'accord Matignon de mai 1936 et de sa signature par les dirigeants, alors en place, de la Confédération générale de la production française (CGPF). Le titre de cette contribution renvoie d'ailleurs à la célèbre formule de Claude-Joseph Gignoux président à partir d'octobre 1936 d'une CGPF remaniée (la désormais Confédération générale du patronat français) : « Patrons, soyez des patrons ! ».

La recherche d'une troisième voie entre marxisme et libéralisme, entre lutte des classes et individualisme émerge alors dans les milieux réformateurs patronaux. Les idées générales développées par ces courants sont relativement bien connus : du paternalisme social au corporatisme d'association, de l'organisation scientifique du travail appliquée aux entreprises à l'organisation rationnelle de l'économie.¹ Toutefois, au-delà des considérations d'ordre général, la sociologie précise de cette association patronale durant sa première période de fonctionnement (1938-1944), les expériences particulières menées par les adhérents du CJP dans le cadre de leurs propres entreprises, les réflexions spécifiques qu'ils en ont tirées, n'ont pas donné lieu à observations et analyses précises.

Les recherches que nous avons menées concernant la branche du cuir et les spoliations antisémites durant l'Occupation, nous ont préparées à cette étude : le premier président du CJP, Jean Mersch, est un tanneur, en charge à partir de 1942 de la « Famille professionnelle du cuir » ; son premier secrétaire général, Roger-Jean Gaulon, devient en 1940 secrétaire

¹ Signalons notamment BERNOUX (Philippe), *Les nouveaux patrons*, Paris, Les éditions ouvrières, 1974, ou plus récemment, DENORD (François) HENRY (Odile), « Le patronat français et la rationalisation, 1925-1940 », *Sociétés contemporaines*, n° 68, 2007.

général du Comité général d'organisation des industries du cuir, en charge notamment de « l'aryanisation économique » ; l'un de ses adhérents emblématiques, Henri Ruinet, est connu pour avoir adapté dès 1936 à sa fabrique de chaussures dijonnaise, les principes de l'organisation du travail en cours dans le groupe de taille européenne Bata. Le dépouillement, exhaustif pour la période, de l'hebdomadaire *La chaussure française* nous offre l'opportunité d'observer la richesse des réflexions et des expériences des Jeunes Patrons du cuir à travers les comptes-rendus qu'en a fait ce journal. Nous disposons également les archives de Jacques Warnier, troisième président du CJP (1947-1950), déposées au Centre des archives du monde du travail (AN) à Roubaix, riches pour une période au cours de laquelle celui-ci organise la section de Reims du CJP, ainsi que la branche des sections provinciales.

Nous nous interrogerons, à travers trois parties, sur le sens donné aux trois termes qui désignent l'organisation : centre, jeunes et patrons ; nous présenterons au fil du texte, des éléments biographiques pour caractériser ces « Jeunes Patrons ».

Qui sont les Jeunes Patrons de 1938-1944 ? Que veulent-ils ? Comment se manifeste leur engagement au sein du CJP et dans leur entreprise ? Comment s'accommodent-ils (le terme ici retenu s'avérant volontairement vague) de l'État français et de la « Révolution nationale » ? Telles sont les quelques interrogations que nous souhaiterions envisager dans cette contribution. La création et l'action initiale du CJP intervient dans un contexte bien précis et spécifique qui influe sur ses modalités d'action. Quels sont ainsi les registres d'intervention du CJP ?

I. Un Centre ? La création du CJP, son objet, son fonctionnement

1. Un centre, un mouvement ; un ordre, une élite

Le contexte et les conditions de création du CJP permettent d'éclairer dans une large mesure le registre de son activité. Le nom changeant de cette association (jusqu'à ce qu'il devienne en septembre 1968, le Centre des Jeunes dirigeants d'entreprise) se révèle en soi une indication précieuse. Le CJP, lors de sa création en mai 1938, s'appelle initialement le *Centre d'Études et d'Information des Jeunes patrons* ; toutefois, son sigle est déjà « C.J.P ». Parfois, il se trouve également présenté sous la dénomination « Jeune Patronat français » : dès la 1^{ère} réunion au siège du Comité central de l'organisation professionnelle (CCOP) le 7 mai 1938 par son premier président, Jean Mersch, ou encore dans un tract, en date du 25 juin 1939

annonçant le « Premier congrès des Jeunes Patrons français ».² Centre d'études et d'informations, dans le même temps Jeunes patrons *mais* français, puis Centre des Jeunes Patrons, ce glissement dénote un problème évident de positionnement entre *centre* de réflexion à vocation de « boîte à idées » (nous dirions aujourd'hui en français, une *think tank*) et *mouvement* de militants chargés de gagner d'autres individus ou d'autres groupes à ses idées et à sa cause, d'élargir le cercle.

L'esprit Jeune Patron

L'esprit Jeune Patron est jeune, dynamique, créateur, tendu tout entier vers un avenir qui s'élabore chaque jour.

Il est orienté vers l'entreprise, dans l'ordre professionnel et national, vers le bien commun.

Il est social, large, généreux. Il est rayonnant.

Les Jeunes Patrons ont un sens moral élevé, pensent et agissent noblement, sont intransigeants pour eux-mêmes comme pour les autres dans leur conception du devoir.

Ils ont une conscience nette, le sentiment profond de la solidarité. **Ils connaissent leurs responsabilités.**

Ils respectent leurs devoirs professionnels (sociaux et économiques) : c'est l'essence même de leurs consignes.

Ils sont réalistes, surmontent les obstacles et atteignent les objectifs qu'ils se fixent.

Ils répandent leurs idées dans tous les milieux et par leur exemple convainquent les tièdes ou les opposants.

Ils savent qu'on ne peut rien sans discipline, sans travail et sans effort.

Ils sont les pionniers de la Révolution dont la France sortira assainie, fortifiée, grandie.

La devise des Jeunes Patrons est : **Servir**

Encadré 1. Source : AN, 57AS18, document annexé à une lettre circulaire de Jean Mersch aux présidents de section du CJP, le 19 juillet 1941.

Centre ou mouvement, le vocabulaire utilisé renvoie dans une large mesure au second registre. Ainsi, en octobre 1941, le tiré à part d'un article de Jean Mersch pour la revue *Production* s'intitule : « Le sens du mouvement "Jeune Patron" ». Le terme de « militants » revient sans cesse dans les comptes-rendus du CJP, notamment de Reims sous la plume de Jacques Warnier : il faut de manière impérative : « Être tous des militants J.-P. »³ ; ce qui implique selon lui de contrôler les adhésions au CJP afin de privilégier la qualité de l'engagement sur la quantité des adhérents : « Refuser le nombre là où la Section marche : il

² BERNOUX (Philippe), *Les nouveaux patrons*, Paris, Les éditions ouvrières, 1974 et Archives nationales (AN), Centre des archives du monde du travail (CAMT), Papiers Jacques Warnier, 57AS18, « Invitation au 1^{er} congrès des Jeunes Patrons français, du 8 juillet 1939 », 25 juin 1939.

³ AN, 57AS18, « L'action des JP à Reims », réunion du 19 septembre 1941, manuscrit, p. 7.

faut des militants ». ⁴ « Nous ne voulons pas des auditeurs passifs mais des militants formant équipe entre eux et s'engageant à traduire en actes concrets ce qu'ils étudient en commun. » ⁵ Pour Mersch : « Le CJP revêt ce *double aspect d'étude et d'action*. Aussi peut-on affirmer qu'il n'est pas un cercle, mais un mouvement. » ⁶

Le modèle en la matière est sans doute religieux, plus précisément puisque cette influence joue dans son rôle dans ce patronat, celui de l'Ordre des Dominicains, à la fois dans le siècle, prêcheurs, militants de sa foi, et se distinguant des autres hommes, les laïcs. Centre et mouvement se rejoindraient ainsi dans un type d'organisation spécifique et ancien, l'ordre religieux, au service d'une véritable « mystique [...] l'esprit Jeune Patron ». ⁷ (Encadré 1). S'engager au CJP correspondrait à un *apostolat* en vue de diffuser cet esprit Jeune Patron. La distinction du commun débouche *in fine* sur l'élitisme ; d'ailleurs « c'est un honneur d'être accepté comme membre du CJP ». ⁸ (Encadré 2).

Un mouvement, une élite

L'ampleur considérable prise par le mouvement nécessitait une révision générale de son organisation. Celle-ci fut l'objet de la réunion du Conseil. Les principes suivants l'ont inspiré :

Le C.J.P. est un mouvement : il entend être un mouvement d'élite. Pour qu'en soient fiers ceux qui y participent, pour que le considèrent ceux qui l'observent, une sélection s'impose quant à ses membres et une bonne organisation intérieure conditionnera l'efficacité de leur action individuelle et collective.

La valeur personnelle est le critérium de l'élite : le mouvement doit être ouvert à tous ceux qui en sont dignes quelle que soit leur situation personnelle, l'importance ou la nature de leur entreprise. Il doit être ouvert aux plus jeunes qui aujourd'hui déjà sont conscients de leurs responsabilités et qui demain seront aussi des patrons.

Une élite doit vivre sur elle-même par l'apport généreux de ceux qui la constituent. L'élite ne se conçoit pas sans générosité ou alors elle n'est pas : générosité d'elle-même, de son temps et au besoin de ses subsides. Cette générosité doit être acquise sans réserve et le mouvement doit pouvoir l'escompter proportionnellement aux possibilités de chacun.

Le délégué général du C.J.P., Lucien De Broucker

Encadré 2. Source : AN, 57AS19, Réunion du Conseil d'administration du 16 janvier 1942

⁴ *Idem*, « Comité de coordination province », 14 avril 1941

⁵ *Id.*, Réunion du bureau du CJP Reims, 29 août 1941.

⁶ Jean Mersch, 1941, cité in *Jeune Patron, revue mensuelle*, « numéro spécial, le C.J.P. a vingt ans », n° 125, mai 1959, p. 46.

⁷ *Id.*, 57AS18 « L'action des JP à Reims », 19 septembre 1941, déjà cité, p. 11.

⁸ *Id.*, 57AS18, Réunion du bureau du CJP, 29 août 1941, déjà cité.

Cependant, l'évolution du mouvement le fait subrepticement changer de registre (encadré 3). Pour être juste nous devrions insister sur l'évolution du contexte politique de la démocratie à la dictature, qui voit les objectifs du CJP se concentrer, d'une vague propagande, à un soutien actif au régime nouveau, porteur de ses conceptions en matière d'organisation sociale, de ses espoirs. (Encadré 3)

Vichy change la donne

« Je tiens d'abord à vous féliciter de **l'extension et du poids qu'à pris le mouvement** sous votre impulsion. Mais **cette croissance rapide implique un certain déséquilibre** qui peut être dangereux. [...] **Tant qu'il s'agissait d'un centre d'"études et d'information"** où se rencontrait sous l'égide du C.C.O.P. quelques jeunes hommes qui avaient le désir d'aller de l'avant, ce que pouvait dire ou ne pas dire, faire ou ne pas faire, le C.J.P. n'avait qu'une portée relativement réduite. À ce moment il s'agissait surtout de propagande pour créer peu à peu dans les jeunes éléments du patronat un certain esprit ; d'échanges d'expérience dont le C.J.P. en tant que tel ne portait pas la responsabilité. [...]

Il en va autrement depuis quelques mois ; le CJP vogue des ses propres ailes, **sa croissance en fait un mouvement qui commence à compter dans la vie du pays**, il est amené à prendre position en tant que tel ; ses actes auront des répercussions concrètes. Enfin, très heureusement, il est consulté, et représenté dans des organismes officiels. Mais c'est là que commence le danger : du moment qu'il est devenu une force, certains intérêts politiques ou économiques vont essayer de s'en servir à leur profit [...].

Je crois entre autres que **le CJP a dépassé le moment où il faut se faire connaître par tous les moyens, rencontrer n'importe qui, et publier n'importe où** dans ce but. Il y aurait lieu maintenant d'être peut être plus prudent et de savoir pourquoi l'on rencontre telle ou telle personne, pourquoi l'on écrit dans tel ou tel journal. C'est-à-dire qu'une ligne de conduite doit être pesée à partir des buts poursuivis et de la pensée qui nous assigne ces buts. [...]

En ce qui concerne les membres, un travail continu est à faire pour les amener à comprendre ce que veut le CJP (ne serait-ce que par une étude du premier cahier en ce moment), obtenir leur accord profond, et, en quelque sorte, leur engagement ; obtenir enfin qu'ils agissent dans le concret, conformément à la doctrine élaborée peu à peu et à leur propre engagement. **Je suis effrayé de constater combien peu de jeunes patrons comprennent la portée réelle des idées émises dans ce cahier, après d'ailleurs l'avoir lu superficiellement dans bien des cas.**

Si, en effet, le Conseil partait en flèche sans être concrètement suivi par le nombre grandissant des membres, le mouvement serait voué non pas à l'échec complet, mais à l'impuissance ; **car ses idées ne s'incarneraient pas, ou tout au moins trop peu.** »

Encadré 3. Source : AN, 57AS18, Lettre de Warnier à Mersch, Reims, le 5 mai 1941, 3 pages tapuscrites.

Les fondements du CJP sont ceux d'un cercle de réflexion ; ces dirigeants le rêvent comme un ordre religieux ; son histoire lui donne la portée d'un mouvement ; le contexte inscrit ses idées dans une dynamique sociopolitique élargie, portée par les relèves non-conformistes, la nébuleuse corporatiste, ou encore ce que Nicolas Kessler appelle la « révolution conservatrice », et qui trouve son débouché dans l'agrégat vichyste, qui s'affiche tout à la fois

corporatiste et moderniste, à travers des discours taisant la situation de guerre européenne, la présence d'un occupant, les pénuries, etc.⁹

2. Un appendice du CCOP, un effet de 1936

La création du CJP est le résultat tardif des élections législatives de mai 1936, de l'arrivée au gouvernement de la coalition de Front populaire, des grèves et occupations d'usines (fin mai-début juillet). Ingo Kolboom dispose des mots justes pour qualifier l'incompréhension des patrons face à la situation vécue comme une « défaite », une « débâcle » ; leur désarroi, le sentiment d'humiliation devant la mise en cause et l'effacement de leur autorité, et même leur peur. Cette période relève du même registre pour le patronat, que la défaite du printemps 1940 pour l'ensemble des français et vient, dans leur esprit, prolonger la crise économique de 1929 : « 36 a été épouvantable. C'est vraiment un tournant de l'histoire, je ne l'oublierai jamais. »¹⁰ La création du CJP est le fruit de cette « Grande peur » patronale du printemps et de l'été 1936, peur revigorée par la situation espagnole consécutive à l'insurrection franquiste (juillet 1936). S'agissant de du rôle à jouer et de l'utilité du CJP, Jacques Warnier condense le point de vue en une phrase : « L'enjeu : faire peut-être l'économie d'une *révolution rouge*. »¹¹ (Encadré 4).

Ce qui est présenté comme le « diktat » de l'accord Matignon signé dans la nuit du 7 au 8 juin 1936, provoque un flot de protestations de la part des petites et moyennes entreprises qui contestent la manière dont la CGPF a mené les négociations et qui s'inquiètent de la mise en cause de leur autorité du fait de l'entrée du syndicalisme dans l'entreprise et de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre. Ces protestations se font d'autant plus vives que la signature de cet accord ne met pas un terme aux grèves.¹² Ce mécontentement, qui prend la forme d'initiatives diverses, débouche entre les mois d'août et d'octobre 1936 sur une refondation de la CGPF, écartant les principaux signataires de l'accord, donnant une place accrue aux PME et voulant rétablir aux centres du dispositif social l'autorité du patron, ce qui

⁹ Cf. KESSLER (Nicolas), *Histoire politique de la Jeune Droite (1929-1942). Une révolution conservatrice à la française*, Paris, L'Harmattan, 2001 ; DARD (Olivier), *Le rendez-vous manqué des relèves des années 30*, Paris, PUF, 2002. Également COHEN (Antonin), « Vers la révolution communautaire ». *Rencontres de la troisième voie au temps de l'ordre nouveau*, *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 51-2, avril-juin 2004.

¹⁰ Ferdinand Béghin interrogé en 1977, par André Harris et Alain de Sédouy, *Les patrons*, Seuil, cité in KOLBOOM (Ingo), *La revanche des patrons. Le patronat français face au front populaire*, Paris, Flammarion, 1986 (1983), p. 113.

¹¹ AN, 57AS18, « L'action des JP à Reims », déjà cité, p. 7.

¹² L'accord Matignon (et non les accords) est un texte cadre, qui nécessite ensuite des négociations par branche, d'où la poursuite et même le développement des grèves et des occupations d'usines après sa signature. Cf. MARGAIRAZ (Michel) et TARTAKOWSKY (Danielle), *"L'avenir nous appartient !" Une histoire du Front populaire*, Paris, Larousse, 2006.

La « Grande peur » patronale de l'été 1936

« C'est parce que les heures critiques sont prochaines qu'il est sage d'organiser d'abord des cellules locales prêtes, dans le plus bref délai, à des actions susceptibles d'assurer la sécurité des citoyens contre les risques de la guerre civile ou de la guerre étrangère. Car l'un et l'autre menacent nos foyers d'abord, -nos professions ensuite-, mais secondairement.

Occupons nous donc d'abord de la sécurité de nos foyers, et ce, en nous plaçant au-dessus des partis, animés du seul souci de sauvegarder, dans la mesure de nos moyens, les existences que menaceront autour de nous des criminels ou des fous, - des ennemis de la France ou de la civilisation. Posons d'abord ce principe que les équipes à organiser devront pouvoir se préparer à leurs actions éventuelles [...] que ces équipes arrivent à être considérées comme de précieux auxiliaires des services d'ordres, et de sécurité.

Nous sommes amenés à prendre 1°) pour base de notre rassemblement local et régional, l'organisation d'équipes de vigilance contre les risques de guerre, même civile, ~~menaçant~~ étant un danger pour toutes les classes de la population dans toutes les régions, -

2°) pour buts de ses actions :

La protection des individus et plus particulièrement des femmes, des enfants, des vieillards, contre les méfaits des criminels qui surgiront du sein des foules épouvantées ou exacerbées, et contre les agressions d'aviations qui emploieront tous les moyens de destruction pour jeter le trouble et la panique ;

L'approvisionnement en matériel de préservation et de secours, - le stockage de matériel de désinfection, -

La transformation de locaux pouvant servir d'abris contre les attaques de toutes sortes et la construction d'abris spéciaux pouvant servir d'ambulances [*sic*]

La reconnaissance des lieux sur lesquels pourrait être dispersée ou évacuée la population inutilisée dans les localités menacées de risques de guerre,

Etc., etc. [...]

Réunir, autour d'une table de famille, les membres de quatre ou cinq familles habitant proche les unes des autres, - exposer les risques de guerre civile courus actuellement en Espagne, - citer des exemples, et les moyens à employer pour y pallier, - les dangers d'une guerre étrangère et moyens de défense contre l'incendie, les bombardements, les gaz, les poussières toxiques, etc., - envisager la nécessité d'une équipe de vigilance, type scout, où chacun aura son rôle (hommes, femmes, enfants), son équipement, son armement, le cas échéant. Le groupe de vigilance pourrait être à effectif de 12 à 20 personnes dont au plus 3 à 5 mobilisables. [...]

L'incendie fait rage aux portes de la France ; il importe d'être vigilant pour éteindre, en temps utile, les foyers que provoquent chez nous les brasiers espagnols.

Ce travail d'agrégation par voisinage et affinités est aussi bien fructueux sur le plan professionnel que sur le plan civique. L'équipe de vigilance solidement organisée discutera en son sein, aussi bien des questions de self-défense, que de défense locale, corporative ou nationale [...] ouvrant à la restauration nationale afin de s'opposer, par tous les moyens, à l'instauration des soviets et à l'anéantissement de la Patrie. [...].

C'est ainsi que dans l'exemple d'occupation par la main d'œuvre des usines Renault, il a suffi de quelques équipes de communistes entraînés et préparés à leurs rôles pour déclencher la mobilisation « sur le tas » de 30 000 moutons de Panurge, qu'ils soient S.F.I.O. ou C.D.F. [les Croix-de-feu]. [...]. »

Encadré 4. Source : AN, 57AS11, Lettre de A. Colleau, chef d'entreprise, à J. Warnier S/C « Les métiers français » à Reims, le 21 août 1936 à Chaussy, 4 pages manuscrites.

se traduit d'ailleurs par l'appellation nouvelle de Confédération générale du *patronat* français. Dans le même temps d'autres organisations sont créées afin que s'exprime ce qui serait cette « voix étouffée » des PME. Ainsi, se constitue la Confédération générale du travail français (CGTF), pour réunir dans une même instance tous ceux qui, organisés par métier au sein d'associations professionnelles corporatistes, rejettent tout à la fois le marxisme de la CGT et les « trusts » dont la CGPF se serait faite la porte-parole. Cette confédération nouvelle est initiée par les PME de l'industrie électrique.¹³ Par ailleurs, le Comité de prévoyance et d'action sociales (CPAS) est créé le 10 septembre 1936 afin de mobiliser les classes moyennes patronales « dans une perspective d'unité d'action patronale orientée vers un ordre corporatiste. »¹⁴ C'est une organisation concurrente de la précédente, initiée par le grand patronat de l'électricité, mais qui rencontre un succès plus durable, y compris auprès des PME.

Surtout, s'agissant de notre sujet, le Comité central de l'organisation professionnelle (CCOP) est constitué le 8 juillet 1936, afin de promouvoir et diffuser l'idée corporatiste dans les mondes patronaux.¹⁵ C'est sous l'égide et dans le cadre du CCOP qu'est fondé le Centre d'Études et d'Information des Jeunes patrons, le 7 mai 1938 ; le CJP est d'abord un prolongement du CCOP, (pourrions-nous dire un service ou une filiale visant le créneau « jeune » ?) ; ils partagent le même siège, rue Cauchat à Paris. Parmi les membres du premier conseil d'administration du CJP, se retrouvent certains des fondateurs du CCOP : le président Jean Mersch, ainsi que le président d'honneur, le baron Jacques de Nervo (né en 1897). Ce dernier est président du Syndicat général des industries de quincaillerie, de l'outillage et du ménage, président du Syndicat des fabricants d'outils de métiers et administrateur-délégué de la société du Saut-du-Tarn. Il est président de l'Union des fabricants de Limes de France (1913-1946) et c'est à ce titre qu'il participe au 1^{er} congrès du CJP à Reims en juillet 1939. Il est également membre de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM), appartenant à son conseil de direction (1938-1943).¹⁶ Roger-Jean Gaulon secrétaire-général

¹³ Cf. KOLBOOM (I.), *op. cit.*, p. 139- 171 et LE BOT (Florent), *La fabrique réactionnaire. Antisémisme, corporatisme et spoliations dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, p. 130-133.

¹⁴ KOLBOOM (I.), *op. cit.*, p. 242.

¹⁵ Voir particulièrement BOULAT (Régis), « LE CCOP, le fonctionnement syndical et la formation des permanents patronaux (1936-1941) », Olivier DARD, 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*, Actes de colloque, Metz, CRHC, Université Paul Verlaine, 2005, p. 171-198. Également HAZERA (Jean-Claude) et ROCHEBRUNE (Renaud de), *Les Patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995, « Le rêve fourvoyé des modernistes du maréchal », p. 722-781.

¹⁶ Cf. FRABOULET (Danièle), *Quand les patrons s'organisent. Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières (1901-1950)*, Lille, Presses du Septentrion, 2007 et plus particulièrement le dictionnaire biographique joint sur cédérom.

du CCOP, assure également la fonction pour le CJP. C'est un permanent des organisations patronales, apparenté par son mariage aux grandes familles textiles du Nord (Meillassoux-Wibaux et Motte), et il est durant l'Occupation dans les structures corporatistes et « l'aryanisation » économique. Par ailleurs, d'autres fondateurs et membres du conseil d'administration du CCOP s'engagent dans l'activité du CJP : notamment Yves Comar, vice-président du syndicat des industries chimiques para-pharmaceutiques (Sté Clin-Comar), ainsi que son ami Jacques Warnier. Ces deux hommes jouent un rôle notable dans l'une des sections que le CCOP a créé en novembre 1937, la commission des alliances sociales (ou des caisses professionnelles) en charge des questions de paritarisme, dans une perspective corporatiste. Dans ce cadre, Y. Comar se déplace d'ailleurs au Portugal en juin-juillet 1938, pour observer les réalisations du régime salazariste.¹⁷ Toutefois, le CCOP, comme d'ailleurs le CPAS, se retrouvent dès 1937 dans la sphère d'influence de la CGPF. Finalement, le CJP acquiert une totale indépendance en octobre 1940, tandis qu'en avril 1941, le CCOP se fond dans un organisme nouveau, créée par Vichy, le Centre d'information interprofessionnel (CII), chargé d'assurer une coordination entre les comités d'organisation mis en place à la suite de la « loi » du 16 août 1940.

3. Le CJP, à vocation d'échanges, d'expertises et d'interventions

« Ayant mis cette élite devant toutes les responsabilités qui lui incombent, du fait de sa formation intellectuelle, de sa connaissance particulières des réalités économiques et sociales, du fait même de sa fonction, le CJP entend que ses membres soient pour leur profession, leur syndicat, leur Comité d'organisation, un réservoir de collaborateurs éclairés, agissants et dévoués au bien commun, remplissant toujours le rôle qui leur incombe. Il entend aussi que ses membres soient en flèche du progrès technique dans leurs entreprises, et des pionniers du progrès social. »

Le Journal de la chaussure française (Hebdomadaire), « Les Jeunes Patrons », 21 octobre 1941.

L'objectif qui est assigné, tel qu'il apparaît notamment dans une brochure de présentation et de propagande, s'avère triple « Étudier-documenter-diffuser ».¹⁸ Le CJP, première version, c'est-à-dire avant l'été 1940, se veut un lieu d'échange, un organisme de documentation économique et sociale et un centre de diffusion de « l'esprit Jeune Patron ». Notons que la référence à des « visites de réalisations existantes » s'avère l'un des éléments les plus tangibles évoqués.

Le 25 juin 1939, un document de quatre pages annonce la tenue du premier congrès du CJP, le 8 juillet suivant. La rencontre se déroule à Warmeriville, à 20 km de Reims, dans la

¹⁷ Cf. BOULAT (R.), déjà cité, p. 177-178.

¹⁸ AN, 57AS18, Brochure « Centre d'Études et d'Information des Jeunes patrons, CJP », 1938.

maison des œuvre sociale des Filatures de laine Harmel frères du Val-des-bois. L'après-midi se poursuit à Reims par un déjeuner et des visites : une cave de champagne, un foyer et la cathédrale. L'essentiel se passe le matin. Le choix du département la Marne reflète le dynamisme du CJP dans la région rémoise. Il s'agit également de placer le centre sous la parrainage d'une lignée de patrons chrétiens réputés, les Harmel, qualifiés de "sociaux", car pratiquant un paternalisme très engagé.¹⁹ En particulier, Léon Harmel (1829-1915) a, semble-t-il, dans ses idées et ses pratiques, influencé le pape Léon XIII et son encyclique *Rerum Novarum* (1891), à l'origine de la doctrine sociale de l'Église, ainsi que du courant démocrate chrétien. Léon Harmel participe d'ailleurs aux congrès démocrates chrétiens en 1896, 1897 et 1898.²⁰ Il participe aussi au lancement et à l'organisation des congrès du tiers ordre franciscain de 1893 à 1900.²¹ C'est son fils, prénommé également Léon (1868-1961), qui accueille les partipants, mais c'est son petit-fils Jean, représentant en quelque sorte sa lignée au sein du CJP (il est membre de son conseil d'administration), qui prononce l'allocution d'ouverture, faisant l'éloge de l'action sociale de son grand-père qui a créé dans son entreprise des « conseils d'usine [...] [donnant aux ouvriers] une juste participation dans la gestion des intérêts communs, sans pour cela détruire l'autorité des patrons.»²² Il n'est pas anodin qu'après la visite de l'établissement, ce soient des ouvriers qui présentent un rapport sur l'organisation sociale et corporative de l'entreprise Harmel ; le premier congrès de l'organisation patronale débute officiellement par une intervention ouvrière : il s'agit là, dans une perspective corporatiste, de mettre en avant la volonté de concorde et de collaboration de ces patrons avec les ouvriers. La matinée se termine par l'assemblée générale du CJP, au cours de laquelle Jacques de Nervo fait le bilan de l'activité 1938-1939, Jean Mersch dessine les perspectives et le trésorier, Jean Freyssinge, des Laboratoires de produits pharmaceutiques Freyssinge, présente le compte-rendu financier. Toutefois, un autre moment important de cette réunion, consiste dans l'exposé par Jacques Warnier du "fonctionnement et des réalisations de

¹⁹ Parmi de nombreux livres, 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 de Lyon, 1974 ; cf. également pour la modernisation de l'usine à la suite d'un incendie en 1874, DAUMAS (Jean-Claude), *Les territoires de la laine. Histoire de l'industrie lainière en France au XIX^e siècle*, Lille, Presses du Septentrion, 2004, p. 189.

²⁰ COFFEY (Joan L.), *Léon Harmel: Entrepreneur as catholic social reformer*, Notre Dame (Ind.): University of Notre Dame Press, 2003.

²¹ La famille Harmel est liée par deux mariages et par une forme de christianisme social au banquier Henri Ardant, vice-président de l'Union syndicale des banquiers depuis 1929, directeur général de la Société générale à partir de 1935 et président du Comité d'organisation des banques de 1940 à 1944. Cf. ANDRIEU (Claire), *La banque sous l'Occupation. Paradoxes de l'histoire d'une profession*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 190-192.

²² ANDRIEU (Cl.), *La banque*, op. cit., p. 191 et BERNOUX (Ph.), op. cit., p. 21.

l'Alliance Textile de Reims".²³ Il est associé pour l'occasion, toujours dans un esprit de collaboration, à un salarié du textile,

L'Alliance corporative des industries textiles de Reims et de la région

par Jacques Warnier

« L'Alliance Corporative est une Union de syndicats formée entre les syndicats patronaux des diverses branches textiles de Reims, et une association professionnelle des cadres et des employés de toutes les entreprises adhérentes. [Il semble regretter dans la seconde partie du texte, l'absence des syndicats de salariés et même des ouvriers.] [...].

Nous avons mis sur pied, après de longues études poursuivies en commun, le statut de l'employé et de l'agent de maîtrise qui veut être une première charte de la profession, cherchant à fixer, à partir de notions authentiquement humaines, les devoirs et les droits des divers éléments de la production, à l'intérieur même de l'entreprise et dans la profession.

Un règlement, devenu contrat collectif officiel, est appliqué aux cas particuliers selon l'esprit qui se dégage de l'énoncé des principes et des coutumes.

Enfin, un arbitrage au premier degré, intérieur à l'Alliance, est prévu pour résoudre les divergences d'interprétation. [...]

[Il s'agit de remédier aux] **excès de ce qu'il est convenu d'appeler le capitalisme libéral.** »

Encadré 5. Source : AN, 57AS28, « Congrès du CJP, 8 juillet 1939 », 5 pages tapuscrites.

Jacques Warnier (1901-1966) prend la tête du négoce de laine familial, la maison Warnier-David à Reims en 1927, à la suite du décès de son père.²⁴ Il est très tôt associé à l'activité, envoyé en stage en Angleterre à l'âge de 17 ans. En 1931, la maison de négoce subit de plein fouet la chute des importations des pays anglo-saxons et doit licencier une partie de son personnel. Est-ce l'épreuve, est-ce l'insatisfaction de Warnier dans son quotidien ? Quoi qu'il en soit ses lectures (notamment la *Revue Intellectuelle*, éditée par les Dominicains) le conduisent à constituer un groupe d'amis (dont un théologien) animé par ce qu'il affirme être le sens de la responsabilité chrétienne : la « Société de Saint Louis » (1931), qui publie des *Cahiers*. Par ailleurs, il s'engage dans la mouvance monarchiste autour de la publication *Le Courrier royal* et monarcho-corporative prenant des responsabilités dans une des sections (celle de Reims) des « Métiers français » (dit aussi Mouvement national pour la corporation), qui se veulent des « centre d'action et de liaison permettant la défense du métier, l'étude de la charte de la corporation de demain. »²⁵ Une correspondance avec le secrétariat particulier du Comte de Paris est d'ailleurs disponible dans les papiers Warnier. Dans la droite ligne de cet engagement, il fonde en 1934, « l'Alliance corporative des industries textiles de

²³ AN, 57AS18, « Invitation au 1^{er} congrès... », déjà cité.

²⁴ AN, 57AS28, « Un aperçu de ce qu'à été la vie de J. Warnier, mon mari. G. Warnier », 3 pages tapuscrites.

²⁵ DARD (O.), *op. cit.*, p. 221-222.

Reims et de la région ». C'est une première étape pour le patron rémois dans l'engagement pratique en faveur du corporatisme.

L'un des éléments saillants de l'identité CJP, de sa marque de fabrique et d'action, s'avère cette référence constante, dans chacune de ses publications, lors de chacune de ses réunions, à des exemples, des études de cas précis (Warnier présente lors de son intervention la mise en place dans le cadre de l'Alliance, d'une caisse commune, d'un système de retraite, d'une organisation de l'apprentissage, etc.).²⁶ Si l'expression n'était pas préemptée par la mouvance anarchiste, nous pourrions parler de « propagande par le fait ». Et c'est sans doute dans ce registre que l'organisation patronale se distingue le plus de ses concurrentes : il s'agit pour elle précisément de collecter des informations sur les expériences menées dans le cadre de leurs entreprises par des patrons réformateurs, d'en discuter dans ses sections et de les diffuser afin celles-ci puissent faire école : « Les réunions d'étude, les déjeuners-conférences mensuels, les voyages d'information et de propagande, les visites de réalisation sociales, sont autant d'occasions pour ses membres d'échanger leurs expériences et de confronter leurs points de vue d'une façon pratique et vivante, sur tous les problèmes en rapport avec *leur fonction patronale dans son sens le plus large*. »²⁷ Parmi les différentes réunions organisées, notons le déjeuner de novembre 1941, réunissant 230 patrons et présidé par le docteur eugéniste Alexis Carrel. Le président du CJP convient avec lui que « la mission de la société moderne était d'assurer d'une façon harmonieuse la protection et le développement de l'espèce humaine ainsi que les qualités de chaque individu. Jean Mersch a ensuite souligné l'importance de l'étude biologique et physiologique du comportement humain pour l'établissement d'un nouvel humanisme. La médecine sociale peut et doit à cet égard rendre d'immenses services. »²⁸

Le CJP bâtit pour répondre à ses objectifs, à partir de 1938 et de manière plus formalisée encore avec la réorganisation d'octobre 1940, une structure décentralisée et thématique.²⁹ Décentralisée, car la dynamique CJP repose sur nombre grandissants de sections professionnelles à Paris et de sections interprofessionnelles en provinces, entre lesquelles les comptes-rendus et les documents de travail circulent. La cotisation d'adhésion varie entre 300 et 700 francs selon les cas, en 1942.

²⁶ Cela va marquer durablement le mouvement. Voir par exemple dans le numéro anniversaire de 1959, le chapitre « Quelques réalisations "Jeune Patron" dans la profession », p. 75-80, ainsi que « Quelques réalisations "Jeune Patron" dans la vie économique régionale et nationale », p. 81-84. *Patron, revue mensuelle*, « numéro spécial, le C.J.P. a vingt ans », n° 125, mai 1959.

²⁷ *Le Journal de la chaussure française, op. cit.*, 21 octobre 1941.

²⁸ *Idem*, 22 novembre 1941.

²⁹ Cf. AN, 57AS18, PV « Conseil Paris, 29 septembre 1941, mise au point de l'organisation provinciale », 4 pages manuscrites.

En 1942, les sections professionnelles sont au nombre de dix-sept : arts graphiques, bâtiment, bois caoutchouc, commerce, construction électrique, cuir, habillement-travail des étoffes, industries & métiers d'art, industries pharmaceutique, métallurgie, papier, peintures & vernis, presse technique et professionnelle, publicité, cafés-hôtels-restaurants, textiles.³⁰ René Stremmer prend la responsabilité de la section de la métallurgie, puis du Comité interprofessionnel qui relie et coordonne les activités de toutes les sections professionnelles. Stremmer est à ce titre membre du conseil d'administration du CJP ; il a été par ailleurs membre de celui du CCOP en 1937 et du conseil de direction de l'UIMM de décembre 1936 à octobre 1938. Il est tué lors d'un bombardement le 10 mai 1944.³¹

En février 1942, il est fait état de vingtaine sections locales en province, plus la section de Paris. Elles sont organisées autour d'un président et d'un bureau. Celles de Nancy et de Reims sont présentées parmi les plus actives. Évoquons également les sections de Bordeaux, Brest, Caen, Épinal, Lille – dirigée par Jean Delemer – ou encore Nantes, etc. La section de Reims (50 adhérents en décembre 1941) est d'abord présidée par Jacques Voos (Vice-président du CJP, membre du syndicat patronal de l'industrie textile rémoise et du groupement interprofessionnel des syndicats patronaux de Reims et de la région), puis à partir de décembre 1940 par Jacques Warnier, assisté notamment par Jean Harmel. Un comité de liaison des sections de province, mis en place à partir d'octobre 1941 et dont le secrétariat est installé à Paris, est présidé par Jacques Warnier. Il se réunit une fois par mois. Les sections de province d'une même région se réunissent en un conseil de manière trimestrielle (ainsi de Charleville, Épernay, Reims, Soissons et Troyes).³² En janvier 1942, un Conseil des provinces formé de tous les présidents de sections locales, est mis en place.³³

Le conseil d'administration du centre, son président et son délégué général, peuvent par ailleurs s'appuyer sur un bureau d'études pour les problèmes économiques et sociaux. Par ailleurs, un comité d'action « Combat Jeune Patron » est mis en place sous la houlette d'Henry Toulouse, afin de mettre « en œuvre la doctrine ». Enfin, l'importance croissante accordée à la question des rémunérations conduit le CJP à mettre en place le Service d'Études et d'application de nouvelles méthodes de Rémunération du Travail (S.E.R.T.), qui prend progressivement son autonomie. Nous reviendrons sur l'activité de ces différents organes, dont l'activité est relativement intense, comme en témoigne le nombre très important de

³⁰ AN, 57AS19, liste des sections professionnelles économiques.

³¹ FRABOULET (D.), *Quand les patrons...*, dictionnaire biographique, déjà cité et *Le Journal de la chaussure française*, 17 juin 1944.

³² AN, 57AS18, réunion du bureau, CJP Reims, 29 août 1941 ; réunion CJP Reims, 21 septembre 1941.

³³ AN, 57AS19, Réunion du Conseil du CJP, 16 janvier 1942.

publications qui résultent de leurs travaux : comptes rendus dans le *Bulletin du CCOP* jusqu'en 1939, *Cahiers Jeunes Patrons*, *Documents Jeunes Patrons*, etc.

Après l'humiliation ressentie en 1936, le sentiment d'hostilité de la part des ouvriers, l'impression d'être détesté par le corps social,³⁴ il s'agit avec le CJP, de « revaloriser la fonction patronale ».³⁵ La séquence chronologique qui s'ouvre avec l'instauration du régime de l'État français, conduit les dirigeants du CJP à renforcer ses structures pour accroître sa capacité d'intervention et d'action.

II Des Jeunes ? Qui sont les Jeunes Patrons ?

1. Des dirigeants sous l'emprise de la Jeunesse

Il nous semble que derrière la volonté de regrouper des « jeunes » patrons, se dissimule une forme de « jeunisme » (le terme étant, il est vrai, très contemporain, mais la notion certainement pas *anachronique*), soit l'expression d'un culte des valeurs *supposées* liées à l'état de jeunesse : l'imagination, l'innovation, la prise de risque, la modernité, la performance, l'ouverture d'esprit, le sens du travail en équipe, etc. Il s'agit sans conteste de se démarquer des représentants patronaux en place, présentés comme âgés (René Duchemin, à la tête de la CGPF ancienne version, a 61 ans en 1936 ; Alfred Lambert-Ribot représentant de l'UIMM et du Comité des forges, a quant à lui 50 ans), et qui auraient failli (en particulier lors de la « crise » de 1936).

Nous disposons, s'agissant du Congrès de Warmeriville-Reims, de liste des participants : 168 patrons ou fils et filles de patrons, dont certains sont accompagnés de leur épouse (36).³⁶ Les quelques 200 participants à ce congrès ne reflète certainement pas l'état des adhésions au CJP. La région parisienne et la Marne (Reims, Epernay, etc.) sont les régions les plus représentées, respectivement 40% et 24% des participants. Viennent ensuite l'Est de la France 13% (notamment Nancy), le Nord-Pas-de-Calais (Boulogne-sur-Mer, Lille, Roubaix, etc.) 8%, et la Normandie (Fécamp, Rouen, etc.) 5%. Ainsi, c'est surtout le Nord et l'Est de la France qui forment les bataillons du CJP.³⁷ Tous les participants ne sont sans doute pas adhérents, notamment certaines personnalités qui apportent leur caution à l'entreprise ;

³⁴ Voir à ce propos la conversation entre deux patrons rapportée par la philosophe Simone Weil, in KOLBOOM (I.), *op. cit.*, p. 115.

³⁵ AN, 57AS18, Brochure CJP, déjà citée, 1938.

³⁶ AN, 57AS18, 1^{er} congrès des Jeunes Patrons, 8 juillet 1939, liste des congressistes, 7 pages tapuscrites.

³⁷ Voir également LEFRANC (Georges), *Les organisations patronales du passé au présent*, Paris, Payot, 1976, p. 264.

tous les adhérents n'ont pas pu se rendre dans la Marne ; l'effet de proximité a joué pleinement. Philippe Bernoux propose le chiffre de 100 adhérents en 1939, sans en être lui-même satisfait. Le nombre d'adhérents doit en fait approcher les 300 et les difficultés de recouvrement des cotisations (J. Warnier en fait état lorsqu'il prend en main la section de Reims), permet sans doute d'expliquer les différences constatées. En octobre 1940, les effectifs s'élèvent à 350, 1100 à 1 200 en février 1942, 1 850 en 1943, 2 115 en 1944 et 2 257 en 1945.³⁸

Les fondateurs et principaux dirigeants du CJP déjà évoqués sont présents au congrès (mis à part René Stremler). Parmi les personnalités participantes, notons la présence de l'ingénieur et industriel Jean Coutrot (1895-1941), l'une des figures phares des nouvelles relèves (X-crise, *Les nouveaux cahiers*, etc.),³⁹ ainsi que de l'ingénieur Jean Milhaud (1898-1991) crédité en tant que représentant de la Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail (CEGOS). Signalons également Frédéric Japy (de l'entreprise horlogère et d'outillage), Eugène Motte (d'une des grandes familles du textile roubaisien), Henri Ruinet (à Dijon, déjà évoqué pour la chaussure), Pierre Tiberghien (une autre des grandes familles du Nord - Wasquehal), etc.⁴⁰

Les secteurs les plus représentés sont ceux du textile-habillement-cuir (22% des participants), la métallurgie – particulièrement la petite métallurgie (15%) et l'alimentation - en particulier le champagne (10 %). Il y a également des représentants des services (8%), de la chimie et de la pharmacie (7%), du papier-bois-ameublement (7%), de l'énergie, etc. L'ensemble offre l'image d'un regroupement patronal dominé par les secteurs les moins concentré de l'économie. Beaucoup se présentent au congrès au titre d'une organisation patronale - ou de son émanation (14% - mais tous les congressistes ne l'ont pas forcément noté). Par exemple, Louis Poughon (1882-1959) indique son appartenance à l'UIMM (depuis 1919) ; c'est un fonctionnaire patronal qui a travaillé avec Alfred Lambert-Ribot. De son côté, Pierre Champin (né en 1903), membre du conseil d'administration du CJP, est au moment du congrès, président de la Chambre syndicale des fabricants de tubes rejoins et trésorier de la Chambre syndicale des fabricants de tubes en fer et en acier soudés et sans soudure.⁴¹

³⁸ BERNOUX (Ph.), *op. cit.*, p. 27 et Centre des Jeunes dirigeants d'entreprise, 1938-1988, *50 ans qui ont changé l'entreprise*, 1988.

³⁹ DARD (Olivier), *Jean Coutrot. De L'Ingénieur Au Prophète*, Besançon, Presses universitaires franco-comtoises, 1999.

⁴⁰ Cf. notamment POUCHAIN (Pierre), *Les maîtres du Nord, du XIX^e siècle à nos jours*, Paris, Perrin 1998 ; GRASSIAS (Ivan), LAMARD (Pierre), *Sur les traces de l'empire Japy*, Salins-les-Bains, Musées des techniques et cultures comtoises, 2001.

⁴¹ Pour ces deux hommes, cf. FRABOULET (D.), *Quand les patrons...*, dictionnaire biographique, déjà cité.

Il manque dans cette présentation, la position effective des congressistes au sein de leur entreprise : sont-ils patrons en titre, fils de patron, cadres dirigeants ? Nous n'avons pas non plus leur âge. Il s'agirait notamment de vérifier la justesse de cette phrase que l'on prête à François Bloch-Lainé (Haut-fonctionnaire et banquier) : « les Jeunes Patrons, ni tout à fait jeune, ni tout à fait patron. »⁴² Jean Mersch (1911-1989) a 27 ans en 1938, mais Jacques Warnier a 37 ans. Toutefois celui-ci dirige effectivement son entreprise depuis onze années, tandis que lorsque Jean Mersch est appelé en 1942 à la codirection de la tannerie familiale à Gentilly, assisté de son frère cadet, il quitte quelques mois plus tard (1943) ses responsabilités au sein du CJP (il est remplacé par Jean Delemer, 1943-1947), ainsi que dans les organismes corporatistes de Vichy (il dirige le syndicat national des fabricants de peaux, est membre de la commission consultative du Comité général d'organisation des industries du cuir – CGOIC-, et depuis mars 1942, président du bureau de la commission provisoire d'organisation de la Famille professionnelle du cuir). L'un est donc jeune, mais pas vraiment patron ; l'autre patron, mais plus vraiment jeune. Pour le reste, nous manquons de sources pour élargir l'appréciation.

Pourquoi pas "Patron" tout court ?

« [...] Je me suis demandé si dans l'Association "Jeune Patron", il y avait une limite d'âge, minimum et maximum ? S'il en était ainsi, notre Président Directeur général, qui n'est pas très âgé, mais qui ne peut plus être considéré comme jeune, ne pourrait pas faire partie des "Jeunes Patrons". Et, si par hasard, les circonstances me faisaient un jour devenir Directeur général de notre Affaire, je serais peut-être alors, à ce moment là, moi aussi, trop âgé pour être un "Jeune Patron".

Cela tendrait à prouver qu'à l'heure actuelle, si l'Association "Jeune Patron" veut parmi ses membres des vrais patrons, l'âge n'intervient plus beaucoup... alors, dans ce cas, il ne peut plus y avoir que des "Jeunes Patrons".

Du reste, je crois qu'en réalité, les mots "Jeune Patron" ne sont pas très heureux. Pourquoi pas "Patrons" tout court ? Le mélange des jeunes et des vieux doit être plutôt salutaire : de ce que possèdent les jeunes, le vieux ne l'ont pas ou ne l'ont plus. De même certaines qualités des vieux font souvent du bien aux jeunes. Dans le premier cas, je vois les idées nouvelles des jeunes, la fougue, dans le second je vois surtout l'expérience.

Quoiqu'il en soit, je me trouve dans l'obligation avec tous mes regrets, de vous donner ma démission sincère et loyale, n'étant plus dans les conditions requises. »

Encadré 6. Source : AN, 57AS19, Lettre de Louis Pommery (maison de champagne Pommery, groupe dirigé par le marquis de Polignac) à J. Warnier, le 16 février 1942.

⁴² Phrase tiré d'un entretien avec François Bloch-Lainé, qui nous a été rapporté par Michel Margairaz.

Au terme de ses statuts, le CJP est « ouvert aux jeunes chefs d'entreprises, fils de patrons, futurs patrons ou directeurs ayant la délégation patronale, âgés de moins de 45 ans. »⁴³ La question de qui peut adhérer, qui doit être invité à adhérer, mais aussi qui doit être encouragé à rester, malgré son âge est régulièrement en débat. « Jeunisme » et efficacité peuvent ainsi entrer en contradiction. (Encadré 6).

Le CJP se voit alors dans l'obligation de faire évoluer ses conditions d'adhésion, s'ouvrant largement à ceux qui partagent ses conceptions du monde de l'entreprise et de la société, sans pour autant de se départir de la référence à la « jeunesse », promesse en soi de vitalité et de dynamisme. (Encadré 7). Nous ne savons pas si Louis Pommery a repris sa démission, bien qu'il ait été invité à le faire.

Réforme de l'adhésion au CJP (1942)

« Les membres »

Conditions d'admission : si notre mouvement doit se composer essentiellement des membres ayant la double qualité de "jeunes" et de "patrons" il importe de ne pas écarter :

- a) tous ceux qui "jeunes" sont de futurs chefs sans en avoir encore la responsabilité ;
- b) tous ceux qui de par leur situation s'intéressent à notre activité et désirent en suivre les manifestations et les études.

En conséquence, trois catégories de membres sont prévues :

Membre actif : toute personne âgée de 23 à 43 ans, (sauf cas exceptionnel tranché par le Conseil) qui

- dirige une entreprise, ou sans posséder la pleine responsabilité patronale, participe effectivement à sa direction
- ou possède l'expérience de la responsabilité patronale et dont le Conseil juge bon d'utiliser le concours.

Membre adhérent : toute personne âgée de moins de 35 ans jouant dans une entreprise un rôle de chef, mais ne participant pas encore à la pleine responsabilité patronale.

Membre d'honneur : toute personne qui

- répond aux conditions de la catégorie "membre actif", mais est âgée de plus de 45 ans ;
- ou quel que soit son âge [*sic*], qui n'appartenant pas à une entreprise industrielle ou commerciale, s'intéresse au mouvement C.J.P. et désire concourir à son succès.

Les membres actifs seuls participent à la direction locale ou générale du C.J.P.

Les membres adhérents peuvent participer aux travaux des divers organismes du C.J.P.

Les membres d'honneur sont tenus au courant des différentes activités du C.J.P. et sont convoqués aux réunions plénières.

Ne pourront faire partie du C.J.P. que les personnes de nationalité française et qui du point de vue économique, social ou dans leur vie publique, jouissent d'une réputation indiscutable. »

Encadré 7. Source : AN, 57AS119, réunion du conseil, 16 janvier 1942, déjà citée.

⁴³ *Le Journal de la chaussure française*, déjà cité, 21 octobre 1941.

2. Les organisations catholiques de jeunesse, le CJP et Vichy

Le créneau « jeune » est d'abord investi selon le modèle et l'influence des mouvements chrétiens de jeunesse. L'influence de François-René de La Tour du Pin (1834-1924) et plus encore de son ami Albert de Mun (1841-1914) se fait sentir en la matière. Nous avons signalé l'influence du christianisme dans le parcours de Jacques Warnier. Celui-ci ouvre de manière tout à fait symptomatique, la séance de rentrée du CJP de Reims en septembre 1941, en déclarant : « nous allons procéder à l'examen de conscience du CJP de Reims. »⁴⁴

Jean Mersch, quant à lui, est un membre de l'association catholique de la jeunesse française (ACJF), qui s'inscrit dans le sillon du catholicisme social. L'ACJF est fondée par Albert de Mun en 1886 et connaît un développement rapide (environ 140 000 membres en 1914). Entre 1926 et 1930, elle se transforme profondément, en constituant des mouvements spécialisés par milieu de vie, particulièrement à destination des jeunes. La Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) créée en 1927, devient l'une des branches de l'ACJF, rejointe bientôt par la Jeunesse agricole catholique (JAC, 1929) la Jeunesse étudiante chrétienne (JEC, 1929), la Jeunesse maritime chrétienne (JMC, 1932), puis la Jeunesse indépendante chrétienne (JIC, 1935, pour les milieux de l'artisanat et du commerce). L'ACJF est dissoute en 1956.⁴⁵ La création du CJP s'inscrit peu ou prou dans cette dynamique d'apostolat des laïcs, à la différence près que l'épiscopat n'y est pas associée. Il faudrait citer, le créneau du christianisme social dans l'entreprise, d'autres organisations n'ont spécifiques à la jeunesse, telle par exemple la Confédération française des professions (CFP), créé en 1926, regroupant des patrons de PME, et comptant près de 12 000 adhérents en 1935.⁴⁶

Il faudrait également pouvoir développer l'influence du maréchal Hubert Lyautey qui est régulièrement cité dans les publications du CJP. Georges Lamirand nous offre une transition entre Lyautey et Vichy. Lamirand, d'inspiration corporatiste, est un ingénieur, sorti de Centrale, qui a fait toute sa carrière dans la métallurgie, membre de l'Union sociale des ingénieurs catholiques (U.S.I.C.) s'inscrivant dans ce courant du catholicisme social. Il est l'auteur en 1932, d'un ouvrage préfacé par Lyautey et dont le titre, *Le rôle social de l'ingénieur* (1932), s'inspire de l'article du préfacier « Le rôle social de l'officier ».⁴⁷

⁴⁴ AN 57AS18, réunion du 21 septembre 1941.

⁴⁵ Cf. LOUBET DEL BAYLE (Jean-Louis), *Les non-conformistes des années 30 - Une tentative de renouvellement de la pensée politique française*, Paris, Éditions du Seuil, 1969, p. 26.

⁴⁶ RUHLMAN (Jean), *Ni bourgeois, ni prolétaires. La défense des classes moyennes en France au XXe siècle*, Paris, éd. du Seuil, 2001, p. 219.

⁴⁷ *Revue des deux mondes*, 1890.

Lamirand rejoint Claude-Joseph Gignoux en 1936 à la CGPF refondée. En septembre 1940, il devient Secrétaire général chargé de la jeunesse.⁴⁸

Le CJP entretient des liens étroits avec le Secrétariat général à la jeunesse et ses cadres sont sollicités pour y apporter leur compétence. Pour Reims, son délégué régional n'est autre que le frère de Jacques Warnier, François, lui-même adhérent au CJP. Ainsi, « plusieurs fois, le délégué régional du Secrétariat à la Jeunesse est venu entretenir les Jeunes Patrons de son activité. Une aide efficace lui a été apportée pour le recrutement de son personnel, l'acquisition du matériel et l'organisation des centres et des ateliers. »⁴⁹ La jeunesse, son éducation, son encadrement, sa « moralité » s'une des préoccupations de Vichy.⁵⁰ C'est l'un des domaines par lequel le CJP s'associe aux pouvoirs publics pétainistes et dans lequel l'État français lui reconnaît une expertise et un rôle. (Encadré 8). Le CJP de Nancy s'attaque ainsi à « L'Éducation morale et nationale des Jeunes dans l'entreprise » avec la bénédiction de la délégation.⁵¹

Soulignons que le thème de la jeunesse recueille de manière générale à l'époque un fort écho dans les régimes autoritaires, qu'ils soient de type totalitaire (Allemagne, Italie, Union soviétique) ou des dictatures à État fort (Espagne, Portugal) ou faible (France).

⁴⁸ KOLBOOM (I.), « Le patronat et les cadres (1936-1938) », Jean Bouvier (S. d.), La France en mouvement, 1934-1938, Paris, Camp Vallon, 1986, p. 239.

⁴⁹ AN, 57AS18, réunion du CJP Reims, 19 septembre 1941.

⁵⁰ Cf. PAXTON (Robert O.), La France de Vichy, 1940-1944, Paris Points Seuil, 1974 (1972, 1973), p. 153-163.

⁵¹ BARRAUD (A.). *L'Éducation morale et nationale des Jeunes dans l'entreprise. Extraits de l'exposé fait à la réunion du Centre des Jeunes Patrons de Nancy*, le 11 novembre 1941, Nancy, Impr. Lorraine-Rigot & C^{ie}, 1941, 11 p.

« Déclaration de M. Lamirand, Secrétaire général de la Jeunesse devant le CJP, 1942

M. Georges Lamirand [...] présidant la réunion mensuelle du CJP qui était consacrée à la formation professionnelle des Jeunes a souligné que le rôle du Secrétariat général de la Jeunesse devra désormais être double : rôle d'animateur et de coordination.

Après avoir montré le rôle du préapprentissage, M Lamirand a insisté sur la période si importante du post-apprentissage. Puis ayant souligné le rôle fondamental de la formation des cadres, il annonça son intention de procéder à une refonte totale des Écoles de Cadres et à la création, sur tout le territoire, de Maisons des Jeunes. En ce qui concerne la formation physique des Jeunes, un accord pour un programme méthodique a été mis sur pied, en collaboration avec le Commissariat à l'Éducation et aux sports. L'état sanitaire des Jeunes pose, en outre, des problèmes urgents auxquels on pourra parer par l'organisation de repas, de soupes, de facilités de ravitaillement et d'un contrôle médical. En vue de toutes ces tâches urgentes pour l'avenir de la race et de l'équilibre social du pays, Monsieur Lamirand adresse un appel pressant aux chefs d'entreprises et particulièrement aux Jeunes Patrons afin d'unir leurs efforts pour la formation de la jeunesse ouvrière.

Auparavant différents Jeunes Patrons avaient présenté des rapports, notamment M. Jean Delemer, qui traitant dans son ensemble le problème de la formation professionnelle a conclu en faveur de la prise en charge de l'apprentissage par la profession dans le cadre des organisations prévus par la Charte du Travail. M. François de Baecque a signalé et commenté une intéressante tentative de préapprentissage dans la région bordelaise. M. Cousin a donné des renseignements précis sur l'apprentissage dans les établissements de la Société Commentry, Fourchambault et Decazeville. Monsieur Etienne Fels a évoqué les problèmes que pose, dans le cadre de la Mission de Restauration Paysanne, la formation des jeunes filles et la renaissance de la joie au village.

L'après-midi, une visite fort instructive a eu lieu au Centre de formation des Cadres du Secrétariat de la Jeunesse de la rue Dareau, sous la conduite de son directeur M. Lefebvre. »

Encadré 8. Source : *Le journal de la chaussure française*, 28 mars 1942.

3. Patron maître d'école : la question de l'apprentissage

Jeunes Patrons, les dirigeants du CJP veulent mener une réflexion et une action spécifique s'agissant des jeunes dans les professions.

Le 8 février 1941, Jacques Warnier présente une étude de 7 pages, résumé des travaux de la commission *ad hoc* du CJP de Reims et destiné à circuler dans les autres sections de l'organisation (Bordeaux en a fait de même).⁵² Il définit les buts de l'apprentissage ainsi : « L'éducation morale et physique jointe à une connaissance approfondie du métier choisi, leur permettra d'acquérir la personnalité nécessaire à l'homme pour son épanouissement personnel et l'accomplissement de ses devoirs vis-à-vis de la société. » Soulignons cette référence à « l'épanouissement personnel », note qui paraît singulière dans le contexte de Vichy et qui les moins s'agissant des Jeunes Patrons pour qui la réalisation de l'individu passe par le travail (voir citation *infra*).

L'école, les parents et la presse doivent contribuer à la valorisation de l'image de l'apprentissage et de ses avantages, afin que « l'idée de gain immédiat » fasse long feu.

⁵² AN, 57AS18, « Étude sur l'apprentissage », CJP Reims, J. Warnier, 8 février 1941, 7 pages.

L'apprentissage doit surtout pouvoir s'appuyer sur une organisation professionnelle. Ce ne sont pas, selon le CJP, les comités d'organisation nationaux qui doivent le prendre en charge, mais « des conseils professionnels locaux ou régionaux où siègeraient des représentants des chefs d'entreprise des cadres et des ouvriers ; conseils qui auraient pour mission l'organisation sociale de chaque profession, la gestion de la caisse professionnelle et notamment la mise au point et l'application d'un statut de l'apprentissage. » Cela s'inscrit tout simplement dans les « familles professionnelles » définies par la Charte du travail. De plus, « dans chaque centre, une liaison interprofessionnelle s'impose pour que la mise au point entre autres de la hiérarchie des salaires [...]. Le CJP peut utilement travailler dans chaque centre à rendre effective une telle liaison en créant, comme cela a été fait à Reims, une commission d'apprentissage interprofessionnelle en liaison étroite avec le délégué du Secrétariat de la Jeunesse et la Chambre des métiers et en rapports constants avec les écoles et cours existants, les pouvoirs publics, et les organisations agricoles. »⁵³

Cette organisation professionnelle doit prendre en charge l'établissement des statistiques (il faut en particulier que le volume des formations correspondent aux besoins de l'emploi) et la gestion de fonds commun (issus d'une taxe professionnelle remaniée) « pour faire face aux dépenses d'apprentissage et au paiement des bourses ou indemnités aux apprentis. » Deux voies d'apprentissage, pour l'essentiel, sont dessinées : le préapprentissage dans un atelier du Secrétariat de la Jeunesse, suivi à 14 ou 15 ans d'un apprentissage dans une des entreprises de la profession, accompagné de cours complémentaires ; une formation dans une école d'apprentissage nouvelle ou dans une section dans une école existante, au sortir de l'école primaire ou après un stage dans un atelier de la jeunesse, afin « d'être formés moralement, physiquement, socialement et manuellement. ». L'apprentissage pour les agents de maîtrise et les contremaîtres est également prévu.

À Reims, ces propositions du CJP débouchent sur l'ouverture dans une école professionnelle, d'un atelier de tissage : « Le travail comprend pour moitié des cours théoriques d'enseignement général, de morale⁵⁴ et de technologie et pour l'autre moitié, du travail pratique sur des métiers mis, ainsi que les matières nécessaires, à la disposition de l'école par les industriels, qui en outre s'engagent à embaucher les apprentis qui à l'issue du cours, auront

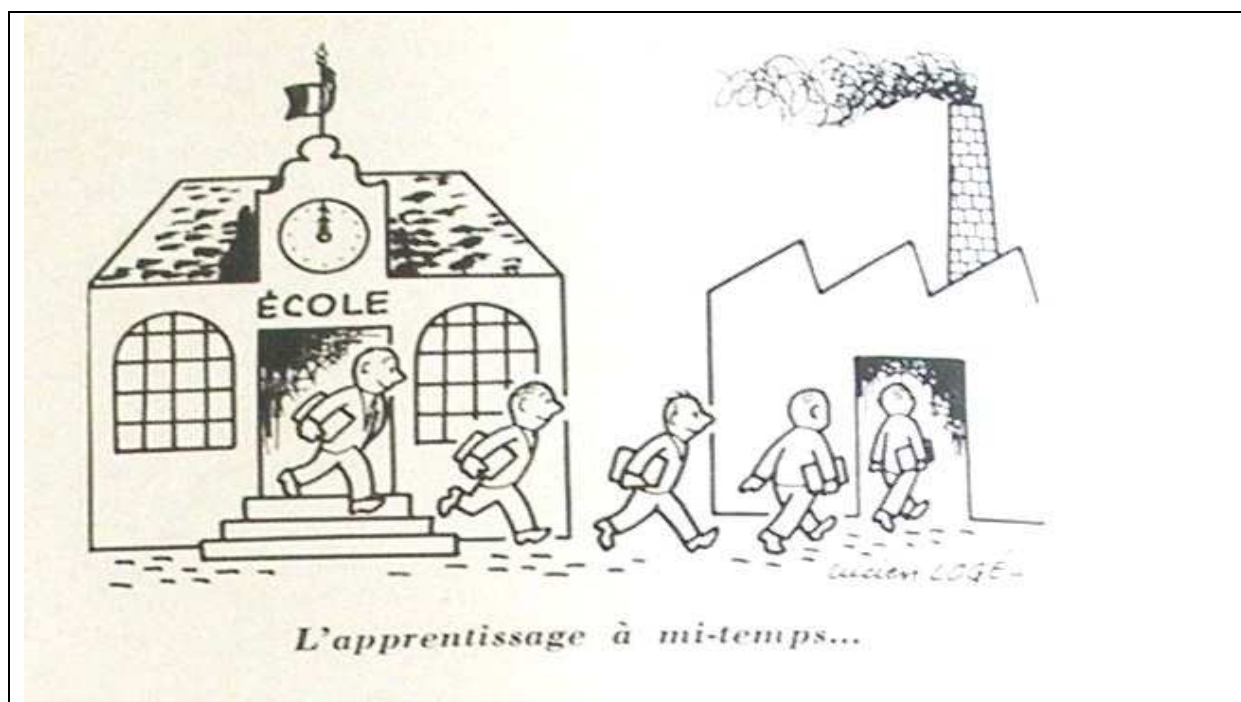
⁵³ *Idem*, p. 5.

⁵⁴ Le délégué régional du Secrétariat à la Jeunesse, François Warnier, frère de Jacques et également membre du CJP de Reims, précise « que la partie d'éducation morale consiste actuellement, simplement en un "mot du chef" très court, adressé le matin aux enfants réunis, sur des questions de discipline et de morale. L'histoire et la géographie sont enseignées non par des professeurs, mais par des jeunes moniteurs n'ayant pas reçu une instruction spéciale à ce sujet. » Cela nous permet de rappeler la méfiance de l'ordre nouveau par rapport aux maîtres de la III^e république, surtout s'agissant de matières sensibles comme celles évoquées...

satisfait à l'examen de sortie.⁵⁵ Des dispositions comparables sont mises en place pour le Champagne.

Reprenons le rapport présenté par Warnier : « En résumé, le problème de l'apprentissage qui se pose à la jonction de l'économique et du social réclame pour être résolu à la fois une action éducative et une organisation économique et sociale de chaque profession. Lorsque l'apprenti, éduqué moralement, physiquement, socialement et techniquement deviendra ouvrier qualifié, sa profession doit lui avoir garanti un débouché, lui assurer une rémunération supérieure à celle du manœuvre et lui ménager une situation morale privilégiée dans la vie même de l'entreprise à laquelle il appartient et dans sa profession. Son effort personnel dans le cadre d'un statut professionnel adapté aux réalités sociales, le *déprolétarisera* pour lui permettre de s'accomplir personnellement dans son travail ».⁵⁶

Le CJP place l'entreprise au centre de l'édifice social. Il se donne pour mission d'établir l'équilibre de celui-ci, qui passe selon lui par une rationalisation des ressources et des emplois, et, dans une certaine mesure, par un façonnement des esprits (et des corps ?). Le dessin publié en 1959 (encadré 7) reflète cette idée. Rien n'est dit toutefois sur la formation des cadres de la société : l'objectif du CJP n'est-il pas de « domestiquer » le prolétariat pour qu'aucune révolution (si ce n'est nationale) ne puisse plus advenir ?



Encadré 9. Source : *Jeune Patron, revue mensuelle*, « numéro spécial, le C.J.P. a vingt ans », n° 125, mai 1959, p. 62.

⁵⁵ AN, 57AS18, réunion du CJP Reims, 17 février 1941.

⁵⁶ *Id.*, p. 7.

III Des Patrons ? La question de la responsabilité

1. Un patron, un chef, un combat

Pour le CJP, le patron est « le Chef qui organise le travail pour le bien de la société et pour celui de chacun des hommes qu'il a l'honneur et la responsabilité de commander. »⁵⁷

C'est autour de cette notion de responsabilité que le CJP organise son discours. Le patron ne détiendrait pas son autorité que par sa capacité à assumer ses responsabilités : « Toute fonction d'autorité implique des devoirs et des responsabilités personnelles qui justifient les droits du chef. Ayant une triple fonction à exercer : technique, économique, sociale, le chef doit être formé à chacune de ces responsabilités ; la naissance ou la fortune ne peuvent justifier à elles seules l'accession à un poste de commandement dans la hiérarchie du travail. »⁵⁸

Mersch et Warnier évoquent très sérieusement une « nouvelle chevalerie ». ⁵⁹ Cette conception se traduit notamment par la mise en place du « Combat Jeune Patron ». Henri Toulouse (au sujet duquel nous n'avons pour l'heure aucune information précise - il est membre du conseil d'administration du CJP), lance au sein du CJP à partir du second semestre 1941, l'action « Combat Jeune Patron », propre à illustrer la vitalité de cette « jeunesse » patronale : « Messieurs, si nous voulons réussir – réussir nos entreprises – réussir nos professions – réussir notre pays, IL FAUT COMBATTRE. [...] DES REALISATIONS S'IMPOSENT. LE RESPECT DE NOS DEVOIRS PROFESSIONNELS, SOCIAUX, ECONOMIQUES EST LA PREMIERE DE NOS CONSIGNES [sic]. »⁶⁰ Le ton martial n'a jamais été plus en usage que durant l'Occupation et du côté des tenants de la réorganisation sociale dans l'acceptation de la défaite.

Concrètement, il s'agit pour les sections locales de définir des objectifs à réaliser par leurs membres selon un calendrier et à l'aide de la documentation du bureau d'études, ou même du CEGOS ou du Comité National de l'Organisation Française (CNOF, crée en 1926 et animé dans les années 1930 par J. Coutrot) : « il est surtout nécessaire que "tout le monde s'y mette". On choisira donc un nombre limité d'objectifs qui pourront facilement être atteints par tous les membres. Toutefois un minimum de 5 objectifs doit être retenu pour une période de deux

⁵⁷ AN, 57AS18, lettre de J. Warnier à J. Mersch, le 4 mars 1941.

⁵⁸ *Cahiers Jeunes Patrons*, n°1, mars 1941.

⁵⁹ Par exemple, lettre de J. Mersch à J. Warnier, le 29 janvier 1941, AN, 57AS18.

⁶⁰ AN, 57AS18, Henry Toulouse, directives pour le Combat Jeune Patron, extraits du compte-rendu de l'assemblée générale du 29 juillet 1941, 11 pages tapuscrites.

mois ». ⁶¹ La première tranche de l'action « Combat Jeune Patron doit se dérouler aux mois de septembre et d'octobre 1941. Le CJP Paris fixe comme buts à atteindre : « Mise à jour et lecture attentive de la liste du personnel de l'entreprise (date d'entrée, âge situation de famille, etc.) ; Réunions des cadres ; Lutte contre le gaspillage dans les bureaux ; Propreté générale des bureaux ; Remise à neuf des vestiaires. » ⁶² L'action en la matière, semble plutôt une agitation propre ...à secouer la poussière des bureaux. Quoiqu'il en soit, il est demandé aux Jeunes Patrons de confirmer leur engagement par l'envoi de tableau des réalisations effectives, qui consiste en un véritable rapport de ce qui s'est fait dans l'entreprise. ⁶³ Cet exercice de bureau (un de plus en une période où Vichy assaille les entreprises de questionnaires en tous genres pour donner l'impression de gérer la pénurie) paraît à certains quelques peu scolaire. D'autres vont plus loin : « J'ai rencontré quelques amis qui m'ont parlé de façon plutôt ironique du carnet à souches du Combat Jeune Patron. Lors de mon récent voyage, je me suis pris à réfléchir sur la nouvelle impulsion "totalitaire" que donne au mouvement Jeune Patron Henry Toulouse. J'ai nettement l'impression (et c'est la vôtre également, n'est-ce pas ?) qu'on se trouve au début d'une déviation qui risque de nous mener non pas au dynamisme, mais soit à l'enrégimentement, soit à l'opposition, suivant les tempéraments de chacun. » ⁶⁴ Nous ne possédons pas pour l'heure, la mesure de la réussite de ces actions.

À la fin du mois d'octobre 1941, le CJP Paris relance ses membres pour qu'ils réalisent les objectifs suivants durant la période novembre-décembre : « 1° Réunion des cadres, au cours de laquelle vous arrêterez la liste des membres de votre personnel les plus qualifiés par leur situation, dans l'entreprise ou dans leur famille, pour mener à bien la réalisation des points 2°, 3° et 4°. 2° Lutte contre le froid : a) Dans les ateliers et dans les bureaux (bourelets aux fenêtres, tapis individuels, etc.). b) Au foyer (commandes collectives de combustible, livraisons facilitées, etc.). 3° Aide aux prisonniers et à leurs familles (colis, secours, démarches, etc.). 4° Arbre de Noël pour les enfants du personnel (distributions de jouets, de lainages, d'un livret de Caisse d'épargne, etc.). Enfin, nous vous demandons, comme 5^e objectif, de témoigner à votre personnel, durant cette période de 2 mois, des marques de sympathie particulières, de manière à réaliser sur le plan moral la Communauté d'Entreprise (félicitations, cadeaux, ou condoléances à l'occasion d'évènements familiaux, "bonjour"- "au

⁶¹ AN, 57AS18, Combat Jeune Patron. Programme d'action, 9 août 1941.

⁶² AN, 57AS18, CJP, Combat Jeune Patron aux présidents des sections, lettre circulaire du 9 août 1941.

⁶³ Cf. le tableau de réalisations par les Établissements Goulet et Turpin, grossiste implanté à Aubervilliers, Gennevilliers et Reims, le 7 octobre 1941. AN, 57AS18, 5 pages tapuscrites.

⁶⁴ AN ? 57AS19, lettre d'Henri Druart à J. Warnier, le 22 février 1942.

revoir"- amicaux, etc.) »⁶⁵ Que dire... "Merci patron" ! À lire ces lignes, on conçoit que les rapports sociaux dans l'entreprise n'ont sans doute pas dû être toujours des plus cordiaux, même dans un contexte de crise nationale !

Jean Mersch résume l'esprit de ce « Combat Jeune patron : « Si le CJP cherche à créer, parmi les chefs d'entreprise, au moyen de confrontations et d'études collectives ou personnelles, un esprit et un climat « Jeune Patron », il ne se contente pas de ce rôle de carrefour intellectuel. Il exige de ses adhérents une action précise. Il veut qu'ils mènent avec désintéressement et vigueur le « combat jeune patron », car toute idée qui s'affirme suppose une lutte, aux formes multiples, aux occasions sans cesse renouvelées, lutte qui s'attaque aux conceptions fausses comme aux institutions périmées du monde économique ou social.

Aussi bien ne doit-on pas se méprendre sur le sens du mot « combat ». S'il veut dire lutte aujourd'hui, il signifiera paix demain. Car le ressort profond de cette lutte, c'est la *générosité*, cette générosité qu'aimait rencontrer Lyautey chez ses collaborateurs. C'est en s'en s'inspirant que les Jeunes Patrons veulent une réforme totale et progressive de l'atmosphère du travail : refonte complète des méthodes de rémunération –réforme des sociétés anonymes – élargissement du rôle des cadres –statut de l'apprentissage et du jeune ouvrier, etc. Dans le domaine économique, leur action n'a de même pour but que d'instaurer un régime plus équitable en donnant à l'ordre professionnel des assises plus solides.»⁶⁶ C'est bien à la reconfiguration de la société toute entière, que le projet Jeune Patron entend s'attaquer, en cette période d'Occupation.

2. Des croisés de la Charte

Au début de l'année 1941, le maréchal Pétain proclame *sa* déclaration des droits en 15 articles de foi, les « Principes de la communauté ». Extraits : « I. L'Homme tient de la nature ses droits fondamentaux. Mais ils ne lui sont garantis que par les communautés qui l'entourent : la famille qui l'élève, la profession qui le nourrit, la nation qui le protège. [...] V. L'esprit de revendication retarde les progrès que l'esprit de collaboration réalise. [...] VIII. Toute communauté requiert un chef. Tout chef étant responsable, doit être honoré et servi. Il n'est plus digne d'être un chef dès qu'il devient oppresseur. [...] XIII. Ni la naissance, ni la fortune ne confèrent le droit au commandement. La vraie hiérarchie est celle du talent et du mérite. XIV. L'économie d'un pays n'est saine que dans la mesure où la prospérité des

⁶⁵ AN, 57AS18, Combat Jeune Patron aux présidents des sections de province, 25 octobre 1941.

⁶⁶ Jean Mersch, 1941, cité in *Jeune Patron, revue mensuelle*, « numéro spécial, le C.J.P. a vingt ans », n° 125, mai 1959, p. 46.

entreprises privées concourt au bien général de la Communauté. [...] »⁶⁷ L'esprit communautaire contre l'individualisme attaché au libéralisme économique, la communauté de travail, la communauté d'entreprise, la profession « communautés de communautés »,⁶⁸ sont des thèmes chers au CJP qui lance d'ailleurs une enquête à ce propos au début de l'été 1941. Jean Mersch représente d'ailleurs le CJP aux Journées du Mont-Dore (10-14 avril 1943) réunissant 150 personnes autour du thème de la *révolution communautaire*.⁶⁹

La déclaration des *Principes*, le discours de Pétain à Saint-Étienne le 1^{er} mars 1941 (encadré 10) et surtout la Charte du travail (*JOEF*, 26 octobre 1941), vont constituer le *credo* des dirigeants Jeunes Patrons. Ils y retrouvent les principes qu'ils défendent depuis l'avant-guerre : la nécessaire collaboration entre tous les membres de l'entreprise, particulièrement à travers la mise en place de comités sociaux, sous la direction de patrons à l'autorité renforcée, qui serait en même temps bienveillante ; une entreprise organisée, cellule de base de la corporation professionnelle par branche, elle-même au fondement de l'organisation de la société ; une société corporatiste. Ainsi, ce commentaire lors d'une réunion du CJP Reims : « Charte du travail : correspond à ce que nous voulions. »⁷⁰ « Pour nous, a conclu M. Jean Mersch, la Charte représente trois choses : d'abord un espoir, espoir de voir le véritable sens social et l'esprit de communauté gagner nos professions ; ensuite, un instrument qui vaudra dans nos mains ce que vaudront nos bonnes volontés mutuelles ; Enfin, une étape. C'est dans la mesure où les Français franchiront rapidement cette étape qu'ils se montreront dignes, en face d'autres peuples qui ont eux-mêmes cherché leur voie, du grand passé social de leur patrie. »⁷¹

La Charte va donner lieu à une exégèse attentive de la part des diverses sections et bureaux d'études du CJP, tout au long des mois qui suivent son adoption, afin d'en transcrire les principes dans la réalité. L'objectif de la Charte est de mettre en place des syndicats uniques (patrons, techniciens, ouvriers) par branche et des comités sociaux d'entreprise. Le « Combat Jeune Patron » est désormais tout orienté vers la mise en place des structures voulue par la Charte. Le 21 février 1942, il reçoit Jean Terray, secrétaire général du Travail et de la Main-d'œuvre au Secrétariat d'État au travail : il s'agit de galvaniser les énergies.⁷²

Les membres dirigeants du CJP, déjà engagés dans les comités d'organisation (par exemple, Louis Beauchamps-Allard, administrateur des Sucreries et Distilleries du Soissonnais,

⁶⁷ Ce texte est disponible en annexe de COHEN (A.), « Vers la révolution communautaire », *op. cit.*, p. 142.

⁶⁸ AN, 57AS18, réunion CJP, Troyes, 8 novembre 1941.

⁶⁹ COHAN (A), déjà cité, p. 146.

⁷⁰ AN, 57AS18, réunion générale Reims, 3 novembre 1941.

⁷¹ *Idem*, J. Mersch, conférence à la Société industrielle de Rouen sur la Charte du travail, novembre 1941.

⁷² *Le Journal de la chaussure française*, 28 février 1942.

président du CJP de Soissons, est membre du comité d'organisation de la distillerie et de celui de l'industrie de la sucrerie de betterave), vont s'investir dans les organismes de la Charte. Le 18 mars 1942, Jean Mersch est nommé président du bureau de la commission provisoire d'organisation de la Famille professionnelle du cuir. À ses côtés, nous retrouvons notamment Henri Ruinet, le président du syndicat des fabricants de chaussures de Dijon. Surtout, Jaques Warnier devient, sous l'autorité directe du secrétariat d'État au travail le président de l'Office des comités sociaux, constitué afin de promouvoir et faciliter la mise en place des comités sociaux d'entreprise.⁷³

Sans entrer dans les détails, la mise en place de la Charte du travail est un relatif échec : syndicats uniques qui sont le plus souvent des « coquilles vides », familles professionnelles pour la plupart à l'état de projet (les représentants patronaux du cuir étant parmi ceux qui s'y sont les plus investis) ; seuls les comités sociaux d'entreprise ont connu un certain développement, répondant à une utilité sociale alors qu'il faut organiser la solidarité avec les ouvriers face aux pénuries et aux difficultés alimentaires.⁷⁴ Par ailleurs, l'année 1943 et le premier semestre de l'année 1944 correspondent à un ralentissement des actions CJP ; le cœur n'y est plus : le « régime ne durera pas. »⁷⁵

⁷³ LE CROM (Jean-Pierre) (préface Robert O. Paxton), *Syndicats, nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Paris, Les éditions de l'Atelier / éditions ouvrières, 1995, p. 297.

⁷⁴ *Idem*, p. 259.

⁷⁵ AN, 57AS19, réunion du CJP Lille, 26 mai 1943.

Discours du maréchal Pétain à Saint-Etienne, le 1^{er} mars 1941

"Appel aux Travailleurs



OUVRIERS TECHNICIENS PATRONS FRANÇAIS

Dans mon message du 10 octobre dernier, je vous ai dit que l'on ne peut faire disparaître la lutte des classes, fatale à la Nation, qu'en faisant disparaître les causes qui ont dressé ces classes les unes contre les autres. Ces causes, c'est la menace du chômage, c'est l'angoisse de la misère qu'elle fait peser sur vos foyers. C'est le travail sans joie de l'ouvrier sans métier. C'est le taudis dans la cité laide, où il passe les hivers sans lumière et sans feu. C'est la vie de nomade, sans terre, sans toit. Telle est la condition prolétarienne. Il n'y aura pas de paix sociale tant que durera cette injustice.

En ce qui concerne l'organisation professionnelle, un texte de loi, si parfait qu'il soit, est impuissant à accomplir une réforme de cette ampleur. La loi ne saurait créer l'ordre social ; elle ne peut que le sanctionner, dans une institution après que les hommes l'ont établi. Le rôle de l'Etat doit se borner ici à donner à l'action sociale son impulsion, à indiquer les principes et le sens de cette action, à stimuler et orienter les initiatives. En réalité, les causes de la lutte des classes ne pourront être supprimées que si le prolétaire qui vit aujourd'hui, accablé par son isolement, retrouve, dans une communauté de travail, les conditions d'une vie digne et libre, en même temps que des raisons de vivre et d'espérer.

Cette communauté, c'est l'entreprise. Sa transformation peut, seule, fournir la base de la profession organisée, qui est elle-même une communauté de communautés. Cela exige qu'une élite d'hommes se donne à cette mission. Ces hommes existent parmi les patrons, les ingénieurs, les ouvriers. C'est à eux d'abord que je fais appel, je leur demande :

1°- De se pénétrer de la doctrine du bien commun au-dessus des intérêts particuliers, de s'instruire des méthodes d'organisation du travail capables de permettre à la fois un meilleur rendement et plus de justice, en donnant à chacun sa chance dans l'entreprise et dans la profession.

2°- De s'informer des réalisations sociales qui existent déjà et que des hommes clairvoyants et généreux ont su accomplir, en dépit des difficultés de tous ordres qui, dans le passé, entravaient leurs efforts.

Ainsi, peu à peu, et par l'action de tous, une œuvre définitive s'accomplira sous l'autorité et avec l'encouragement de l'Etat. Pour entreprendre cette œuvre fondamentale qui sera la vôtre, une large enquête sera faite, à laquelle prendront part tous ceux qui veulent se dévouer à la grande cause de la paix sociale dans la justice. Tous les travailleurs, qu'ils soient patrons, techniciens, ouvriers, sont aux prises chaque jour avec des difficultés nouvelles, conséquences de la situation présente de notre pays. .

Il est donc urgent qu'ils aient la possibilité de défendre leurs intérêts légitimes, d'exprimer leurs besoins et leurs aspirations. Il est indispensable de créer des organismes qui puissent résoudre vite les questions posées ou s'ils ne peuvent les résoudre eux-mêmes, donner à l'Etat des moyens de le faire, sans que ses décisions soient paralysées par une connaissance insuffisante des problèmes ou par une organisation administrative trop lente à se mouvoir.

Tel devra être l'objet d'une première loi sur l'organisation professionnelle. Cette loi créera des organismes simples qui ne seront pas des organisations de classe, mais des comités sociaux où, patrons, techniciens et ouvriers rechercheront ensemble les solutions des problèmes actuels dans une commune volonté de justice, dans le souci constant d'apaiser par l'entraide les misères et les angoisses de l'heure.

TRAVAILLEURS FRANÇAIS, JE VOUS DEMANDE D'ENTENDRE MON APPEL. SANS VOTRE ADHESION ENTHOUSIASTE A L'ŒUVRE DE RECONSTRUCTION SOCIALE, RIEN DE GRAND NE PEUT ETRE FAIT. SACHEZ VOUS Y DONNER AVEC UN DESINTERESSEMENT TOTAL.

OUVRIERS, mes amis, n'écoutez plus les démagogues. Ils vous ont fait trop de mal. Ils vous ont nourris d'illusion. Ils vous ont tout promis. Souvenez-vous de leur formule : " le pain, la paix, la liberté ". Vous avez eu la misère, la guerre et la défaite. Pendant des années, ils ont injurié et affaibli la patrie, exaspéré les haines, mais ils n'ont rien fait d'efficace pour améliorer la condition des travailleurs, parce que, vivant de leur révolte, ils avaient intérêt à encourager ses causes.

INGENIEURS, vous avez pensé trop souvent qu'il vous suffisait de remplir avec conscience votre fonction technique. Vous avez plus à faire, car vous n'êtes pas seulement des techniciens, vous êtes des chefs. Comprenez bien le sens et la grandeur du nom chef.

Le chef, c'est celui qui sait à la fois se faire obéir et se faire aimer. Ce n'est pas celui qu'on impose, mais celui qui s'impose.

Suite

N'oubliez pas que pour commander aux hommes, il faut savoir se donner.

PATRONS, parmi vous, beaucoup ont une part de responsabilité dans la lutte des classes. Votre égoïsme et votre incompréhension de la condition prolétarienne ont été trop souvent les meilleurs auxiliaires du communisme. Je ne vous demande pas de renoncer à tirer de vos entreprises le bénéfice légitime de vos activités, mais je vous demande d'être les premiers à comprendre vos devoirs d'hommes et de Français.

Ouvriers, techniciens, patrons, si nous sommes aujourd'hui confondus dans le malheur, c'est qu'hier vous avez été assez fous pour vous montrer le poing. Cherchez, au contraire, à vous mieux connaître. Vous vous en estimerez davantage, vous aurez confiance les uns dans les autres, vous résoudrez ensemble le grand problème du travail et de l'ordre social. Renoncez à la haine, car elle ne crée rien ; on ne construit que dans l'amour et dans la joie. En faisant de la France une société humaine, stable, pacifiée, vous serez les meilleurs artisans du redressement de la Patrie."



Encadré 10. Source : <http://www.forez-info.com/encyclopedie/forez-1940-1944/2397-le-voyage-officiel-du-marechal-petaain-dans-le-bassin-stephanois.html>

3. Exercice pratique : les salaires dans l'entreprise

L'influence du christianisme social, les théories réformatrices et modernisatrices de l'entreprise, le thème de la responsabilité, convergent autour de la problématique du salaire. Comment estimer à sa juste valeur la rétribution du salarié ? Comment, par là-même, maintenir l'ordre social, tout en assurant la réussite de l'entreprise ?

Le catholique René Moreux (1876-1957), membre de la CFP, insiste, dans *Le rôle du patronat catholique dans la construction de l'ordre économique* (1937), sur « la notion nouvelle du chef intégralement responsable et des bases du salaire et de la participation aux bénéfices. »⁷⁶ Il ajoute toutefois que « le salaire payé sera toujours un salaire social ajusté au coût de la vie »⁷⁷ et il propose pour ce faire des compléments de rémunération en fonction de

⁷⁶ MOREUX (René), *Le rôle du patronat catholique dans la construction de l'ordre économique*, « Conférence faite aux Amis de Sept, le 7 mai 1937 », Paris, coll. Vers les temps nouveaux, éditions du CERF, 1937, 46 p., p. 23

⁷⁷ *Id.*, p. 24.

la situation familiale, par le biais notamment d'allocations pouvant servir de base à un retour volontaire des femmes au foyer. Dans sa conception, les ouvriers ne seront pas associés à la fixation du salaire, mais à certaines des contraintes qui pèsent sur sa définition : « Les délégués arrêtent d'un commun accord avec la direction, tous règlements intérieurs. Ces règlements fixent, en particulier, le rendement de la main-d'œuvre, car, sans fixation de rendement, les prix de revient, et par conséquent, les prix de vente sont impossibles à déterminer. »⁷⁸

Cette perspective d'associer les salariés à la prise en compte des contraintes liées à la rémunération, semble partagée par le CJP, comme le montre le dessin encadré 11. Toutefois, cette question de la définition de la juste rémunération, censée contraster avec la pratique libérale, sans tomber dans ce qui serait les excès du communisme, donne lieu à de très nombreux débats, dont le *Journal de la chaussure française*, par exemple se fait les échos dans sa partie dédiée au CJP : salaire proportionnel de l'industriel Eugène Schueller, méthode du colonel Rimailho, propositions de Hyacinthe Dubreuil, etc. sont âprement discutées par la commission d'études et de main-d'œuvre du Centre des jeunes patrons. Par ailleurs, le Service d'Etudes et d'application de nouvelles méthodes de Rémunération du Travail (S.E.R.T.), créé par le CJP, est entièrement voué au sujet.



Source : *Jeune Patron*, revue mensuelle, « numéro spécial, le C.J.P. a vingt ans », n° 125, mai 1959, p. 64.

⁷⁸ *Id.*, p. 28.

Arrêtons-nous sur l'une des méthodes proposées par l'un des membres de cette commission. Ainsi, à partir de 1936, Henri Ruinet applique à son entreprise dijonnaise un aspect du système mis en place par la firme Bata, à savoir l'autonomie des ateliers (ou encore le sectionnement de l'entreprise). Cette fabrique de taille moyenne (quatre-vingts salariés en 1942), spécialisée dans les chaussures pour femmes, connaît alors des difficultés du fait d'une baisse de rendement, de la diminution de la qualité de la production et de la hausse des prix. Ruinet décide alors de remplacer le travail aux pièces et à l'heure par le travail et la rémunération par « section ». Concrètement, l'usine est divisée en six sections (section de coupe, de piqûre et de préparation, de broche, de montage, de finissage et enfin de bichonnage). Il est alloué à chaque section un prix déterminé pour un travail défini. Les ouvriers sont associés à la définition du prix de revient de la production commandée à la section. Les délégués patronaux et ouvriers dans chaque section sont chargés de composer les équipes. Le gain théorique de chaque membre de la section est fixé au moment de l'embauche. Ce gain est basé sur un nombre de parts déterminé par journée de huit heures, une part représentant un franc. Ainsi, l'ouvrier dont le salaire horaire est de sept francs, est un ouvrier associé dans le gain de la section pour cinquante-six parts. Les aptitudes professionnelles, l'emploi occupé et l'ancienneté dans l'établissement constituent les titres essentiels à la détermination du nombre de parts attribuées à chacun des salariés. Chaque jour, la production de la section est comptabilisée et chaque quinzaine, la somme totale gagnée par la section est divisée par le nombre de parts attribuées aux ouvriers, ce qui donne le gain de chacun.⁷⁹ Cette méthode, au moins dans le court terme, semble avoir porté ses fruits, puisque au cours de l'année 1938 le rendement est passé de 2 paires à 4,5, voire 5 paires par ouvrier et par jour, tandis que le prix de fabrication d'une paire de chaussures a diminué en moyenne de 18% et que le salaire de base a augmenté de 71,5%. La production annuelle estimée est ainsi passée de 40.000 paires à 100.000 paires (chiffres modestes au regard de la production des grandes entreprises du secteur).

Le 24 juillet 1942, le SERT organise pour les Jeunes Patrons une visite de l'usine Ruinet, sous la conduite de son directeur. Le succès est tel (70 visiteurs) qu'une deuxième visite est organisée le 25 septembre suivant. La « propagande par le fait », voilà bien la marque de fabrique du CJP.

⁷⁹ En 1944, les dirigeants de l'entreprise Ruinet décident de compléter le dispositif en facturant – de manière fictive comme chez Bata – les produits ou fournitures utilisés par les sections de manière à supprimer les gaspillages.

Conclusion

Le Centre des Jeunes Patrons émerge dans un contexte de *réaction patronale* face aux mesures prises dans le cadre du Front populaire, avec les grèves et les occupations d'usine et à la suite de l'accord Matignon. Il s'agit de réécrire les fondements du corpus idéologique patronal (mais d'autres organismes patronaux s'y attachent), et de mobiliser les patrons de manière collective et active : les deux objectifs ensemble constituent l'identité propre du CJP. Marqués par la crise économique du début des années 1930, le CJP s'engouffre dans la voie d'une critique du libéralisme et dans la tendance, à la mode à l'époque, de réflexion quant à une possible mise en place du corporatisme, avec l'influence du christianisme social ; un corporatisme déséquilibré au profit des patrons, à même de rétablir la plénitude de leur autorité.

Avec le régime de Vichy, le Centre des Jeunes Patrons s'épanouit. Il se met tout entier au service d'un régime qui porte, exprime, défend, ses valeurs. Insistons, le régime de Vichy et non l'Occupant. Il ne s'agit nulle part dans les papiers consultés de collaboration avec les nazis ; à bien y regarder, il est fort probable que nous trouverions d'ailleurs des résistants parmi les Jeunes Patrons. Quelle cécité toutefois face à la situation du pays ! C'est la divine surprise de Maurras et sa surdité dans le même temps ; surdité par rapport aux échos de la guerre, aveuglement face aux véritables priorités de l'heure. Le CJP soutient le régime, a partie liée avec ses ministères, participe à certaines de ses institutions, car ce régime s'avère alors l'expression même de sa conception de la société : un régime d'ordre, communautaire, organisé autour de chefs imbus de leurs responsabilités et qui se veulent pleinement responsables. Il n'est absolument pas certains que tous les adhérents du CJP goûtent cette dérive réactionnaire et pétainiste, même si les prodromes en étaient posés dès l'avant-guerre. Les critiques signalées quant aux dérives « totalitaires » du « Combat Jeune Patron » sont un indice indéniable de ces réserves.

Nous nous attacherons dans de prochaines contributions à observer comment le CJP réussit sa conversion à l'esprit de la nouvelle république, à la suite de la Libération. Le passage des comités sociaux d'entreprise aux comités d'entreprise a certainement dû faciliter cette transition.⁸⁰ Par ailleurs, nous nous interrogerons sur les traces que les années de

⁸⁰ Cf. *L'enfance des comités d'entreprise. De leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950*, colloque national au CAMT, Roubaix, 22-23 mai 1996, Roubaix, CAMT, 1997.

formation du mouvement (1938-1944) ont pu laisser durablement dans l'identité, dans le code génétique du CJP.