

# ***JEAN-BAPTISTE GODIN ENTREPRENEUR DE SON SIECLE OU BATISSEUR DU FUTUR ?***

**Michel Capron**  
Professeur des Universités  
Université Paris 8 - LERGO  
2 rue de la Liberté  
93526 Saint-Denis Cedex 02  
Tél./fax : 33 (0)1 49 40 65 02  
[Michel.capron@univ-paris8.fr](mailto:Michel.capron@univ-paris8.fr)

**Avec le concours de**  
**Jean-François Draperi**  
Maître de conférences  
CNAM  
292 rue Saint-Martin  
75003 Paris  
Tél. : 01 40 27 26 46  
[draperi@cnam.fr](mailto:draperi@cnam.fr)

## **Résumé**

Entrepreneur visionnaire s'inspirant des socialistes utopiques, Godin a édifié au XIX<sup>ème</sup> siècle une entreprise et des infrastructures sociales originales qui furent cependant marquées par le paternalisme d'entreprise de l'époque. Associant capital et travail, il a également innové dans les méthodes managériales et la gouvernance d'entreprise. Son œuvre reste une référence remarquable et un modèle discuté.

**Mots-clés :** Association capital-travail – Familistère – Godin – Gouvernance d'entreprise – Management participatif – Paternalisme – Socialistes utopiques

## ***Abstract***

*In the XIX<sup>th</sup> century Godin was a visionary entrepreneur who was inspired by utopian socialists ; he built up a company and social infrastructure which were nevertheless impregnated by entrepreneurial paternalism of the time. Associating with capital and work, he also innovated in managerial methods and corporate governance. His works remain an outstanding reference and a disputed model.*

**Key-words :** *Capital and work association – Familistère – Godin – Corporate governance – Paternalism – Utopian socialists*

Ouvrier devenu entrepreneur dans le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, génial inventeur, industriel avisé, Jean-Baptiste Godin est encore aujourd'hui considéré par beaucoup comme la figure unique d'un patronat qui aurait mis en pratique un socialisme humaniste exclusivement tourné

vers le progrès social. A défaut de faire encore l'objet de controverses, cette personnalité hors du commun, ainsi que son œuvre, soulèvent bien des questions étant donné la complexité de ses conceptions et les aspects ambivalents de ses réalisations.

Né en 1817 près de Guise, dans l'Aisne, dans une famille pauvre d'un artisan serrurier, J.B. Godin a connu toute les difficultés de la condition ouvrière de l'époque aussi bien au travail que dans la vie privée. Déçu de devoir quitter l'école à 11 ans pour rejoindre l'atelier paternel, il achète des livres avec son argent de poche et découvre avec curiosité les philosophes des Lumières. Après avoir effectué son Tour de France comme Compagnon du Devoir, il reprend le travail à la forge et a l'idée de remplacer la tôle par la fonte dans la fabrication des poêles, ce qui lui vaut un succès immédiat. En 1840, il crée son premier atelier de fonderie avec deux hommes de peine, puis s'installe à Guise en 1846 où il travaille avec 32 ouvriers. Parallèlement il devient un fervent adepte des utopies et pratiques socialistes de ses contemporains (Fourier, Owen, Saint-Simon...) et il accueille la Révolution de 1848 avec l'espoir de changements économiques. Républicain, démocrate, anti-clérical, il décide en 1856 d'expérimenter un modèle social inspiré du phalanstère de Fourier : construction d'un « Palais social », lieu d'habitat et de vie communautaire, mise en place de tout un système d'instruction, de protection sociale et de loisirs. A partir de 1876, il décide d'instaurer la participation aux bénéfices dans l'entreprise qui a connu entre-temps un essor considérable en produisant des appareils de chauffage domestique et de cuisine en fonte émaillée et, en 1880, il transforme sa société commerciale pour permettre aux salariés d'en devenir progressivement propriétaires. Il meurt en 1888, mais le Familistère qui comprend l'entreprise, l'habitat collectif et toutes les autres infrastructures survivra jusqu'en 1968, en employant entre 1 400 et 2 000 salariés.

Godin chercha tout au long de sa vie à mettre en pratique ses idées de progrès social auxquelles il consacra non seulement toute son énergie, mais également sa fortune. A défaut de pouvoir donner aux travailleurs la richesse il leur en a donné, selon son expression, « les équivalents » dans un climat fondé sur l'association « capital-travail-talent ».

L'expérience du Familistère de Guise est certainement l'une des plus originales au monde dans le domaine des relations sociales du travail ; c'est du moins la plus importante en France, bien qu'elle ait été longtemps méprisée ou ignorée par le mouvement socialiste. A partir des idées et des réalisations sociales de Godin, et à travers ce que l'on peut connaître de sa vision

et de ses pratiques managériales, peut-on le considérer comme un « socialiste utopique » ou un patron paternaliste comme une grande partie des entrepreneurs de son époque ? Godin a-t-il été un pionnier d'un nouveau management qui se fonde sur la participation ouvrière et d'un mode de gouvernance largement en avance sur son temps ? Nous essayerons de répondre à ces questions en relisant Godin et son œuvre à la lumière des théories et pratiques managériales contemporaines.

## **1. Godin est-il en rupture avec le paternalisme de l'époque ?**

Les relations sociales dans les entreprises de la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle sont empreintes de paternalisme. Ce terme désigne un ensemble de pratiques patronales de nature discrétionnaire destinées à fidéliser la main d'œuvre et à prévenir l'agitation ouvrière par le renforcement de l'encadrement au travail ainsi que par l'élévation de la condition matérielle et morale des ouvriers et de leurs familles. Parallèlement et souvent en réaction, le mouvement socialiste se développe, à la fois comme expression politique d'une volonté d'émancipation sociale des travailleurs et comme une œuvre économique autonome avec la création d'organisations coopératives et de secours mutuel. L'œuvre de Godin présente des aspects de ces deux faces sans toutefois correspondre tout à fait ni à l'une ni à l'autre.

### **1.1. Une utopie sociale adaptée**

Fouriériste convaincu, déçu par l'expérience, entre 1850 et 1860, de Victor Considérant au Texas, expérience à laquelle il contribua en lui apportant un tiers de sa fortune d'alors, Godin tenta sa propre expérience en entreprenant en 1859 la construction du Familistère, sans pour autant réaliser la conception idéale qu'il avait imaginé, à cause des leçons tirées de l'échec de Considérant et de la législation de l'époque.

On a très souvent présenté le Familistère de Godin comme une application directe du projet de phalanstère de Charles Fourier. Tant dans ses écrits que dans ses réalisations, il ne fait aucun doute que Godin s'est inspiré des écrits d'auteurs que les marxistes qualifièrent de « socialistes utopiques ». En 1856, Godin caractérisait ainsi le modèle social qu'il entendait réaliser : « Il s'agit d'une société où les passions s'épanouissent librement pour aboutir à une grande harmonie individuelle et collective. Le travail est alors un moyen de réalisation des passions de l'individu, et pratiqué uniquement sur la base du libre consentement. Le salaire

est alors une répartition égale du produit total de l'exploitation de l'entreprise». On retrouve dans cette citation deux des notions-clés de Fourier : les passions humaines (qui ont une vertu de subversion des structures du passé) et l'harmonie sociale (nouvel ordre devant émerger de l'application de ses idées).

Non seulement Fourier prônait l'association, mais également la possibilité d'offrir à chacun les activités répondant à ses goûts. Ses disciples actifs s'en sont tenus à l'association en vue de la production et de la distribution des biens nécessaires et la répartition des profits selon trois parts allant au capital, au travail et au talent. Les tentatives réformatrices de Godin ont débordé largement le cadre de la participation aux bénéfices, au capital ou même à la gestion car elles avaient pour ambition d'apporter des changements majeurs dans tous les aspects collectifs ou privés de la vie des travailleurs.

Dans son œuvre écrite, Godin a beaucoup insisté sur l'importance primordiale de faire précéder toute participation aux bénéfices des travailleurs par la mise en œuvre de bonnes conditions de vie, privées comme professionnelles : « Avant de penser à faire participer le personnel aux bénéfices, il faut leur assurer une position décente et assurer leur lendemain et celui de leur famille ».

Le Familistère avait donc pour première finalité de loger de façon novatrice, confortable, attrayante et à moindre coût les ouvriers à côté de leur lieu de travail. Mais Godin n'a nullement cherché à faire du logement social une fin en soi. Le Familistère est une des clefs des modifications des changements sociaux, y compris ceux entre les sexes.

Des espaces de jeux pour les enfants, de rencontre pour les adultes, mais aussi d'auto-surveillance, des espaces pour la garde des très jeunes enfants, la lessive, les courses, les conférences, les bals, les fêtes... y étaient aménagés. Les femmes bénéficiaient pour l'époque d'un statut privilégié ; en effet, non seulement, elles pouvaient être associées à la gestion au même titre que les hommes mais elles étaient également libres de manifester des signes d'affranchissement tels que la pratique de l'union libre ou le port de cheveux courts. Ainsi, sous couvert d'atteinte aux bonnes mœurs, les autorités municipales tentèrent à plusieurs reprises de saboter, et même d'interdire, ces initiatives communautaires.

Comme les socialistes utopiques, Godin a eu tendance à vouloir régler le cadre de vie dans ses moindres détails et à pousser au maximum la rationalité tant pour améliorer les conditions de travail, de sécurité et d'hygiène, que pour atteindre une meilleure efficacité de la production. Ecologiste et ergonomiste avant l'heure, tout était réutilisé dans le Familistère (Guiol, 2000) : par exemple, les eaux de condensation des machines de l'usine alimentaient une piscine, les portes étaient conçues pour se refermer automatiquement et éviter aux enfants de s'y coincer les doigts, même les berceaux de la pouponnière comprenaient, déjà, des astuces judicieuses pour rester secs et sans odeurs. Des prescriptions rigoureuses régissaient le travail pénible ou dangereux dans les ateliers où ceux qui y avaient travaillé quinze jours, passaient un mois dans un atelier exempt de risques. En outre, des baignoires et des douches étaient installées à l'intérieur de l'usine.

En dehors de l'usine, la satisfaction des besoins matériels personnels était assurée par tout un système d'infrastructures qui fonctionnait autour de l'usine :

- tout d'abord, l'habitat, exceptionnellement confortable pour l'époque<sup>1</sup>, est constitué de blocs d'appartements (« pavillons ») donnant sur une galerie qui fait le tour d'une cour centrale intérieure ; celle-ci est le lieu de rencontres et de festivités ; des règles d'hygiène collective sont strictement édictées dans les bâtiments ;
- des boutiques coopératives sont destinées à faciliter l'approvisionnement quotidien des familles et à affranchir les familistériens du commerce traditionnel en ville, où ils peuvent néanmoins effectuer leurs achats ;
- une première « caisse d'assurance maladie » est constituée en 1846 et rendue obligatoire en 1861 ; un médecin et trois sage-femmes assurent des consultations gratuites et une pharmacie fournit gratuitement les médicaments prescrits ;
- l'enfance est prise en charge dès la naissance : nourricerie jusqu'à 2 ans, pouponnat jusqu'à 4 ans, bambinat jusqu'à 6 ans, puis l'école primaire où la scolarité est gratuite et obligatoire jusqu'à 14 ans<sup>2</sup> ; l'école est mixte et laïque<sup>3</sup> ; des cours du soir sont assurés pour les enfants en difficulté ;
- le théâtre qui occupe une place centrale dans le Familistère est non seulement un lieu de loisir et de culture, mais aussi le lieu privilégié des débats et des réunions ;

---

<sup>1</sup> Les appartements sont clairs et spacieux, disposent de l'eau courante ; les bâtiments sont équipés de système de ventilation, de vide-ordures, de sanitaires et de douches, de lieux spécialement destinés aux lessives...

<sup>2</sup> L'instruction publique obligatoire date en France de 1882.

<sup>3</sup> Il n'y a volontairement pas de lieux de culte dans l'enceinte du Familistère.

- il existe enfin d'autres équipements collectifs tels que jardins potagers, parc d'agrément, kiosque à musique, bibliothèque, piscine...

Toutes ces réalisations préfigurent ce qui sera plus tard, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, pris en charge par les municipalités sous l'impulsion des élus socialistes et radicaux. Même si l'expérience du Familistère n'a pas été reconnue par le mouvement ouvrier de l'époque, elle peut être considérée comme l'une des faces d'un « socialisme français » qui n'a rien d'utopique, puisqu'il apparaît comme un véritable laboratoire et un miroir des tentatives de changement social à venir.

## **1.2. Un paternalisme éclairé**

Le Familistère s'écarte néanmoins du modèle phalanstérien dans les ressorts qui fondent la vie communautaire. Godin s'en est expliqué largement : "Ce n'est pas un phalanstère que j'ai fondé ; ce n'est pas la réalisation du travail sérieux et attrayant que comporte le Familistère ; ce n'est pas la réalisation du bonheur que j'ai inauguré. Ce n'est qu'un allègement aux souffrances des classes ouvrières. C'est le bien être physique et moral que je cherche à créer pour elles dans les limites d'une application et d'une répartition plus équitable des fruits du travail" (Godin, Lettre à Marie Howland, 5 nov.1866, in Delabre, Gautier, 1989, p. 254).

Ainsi, Godin ne place pas le "plaisir composé" au centre de son système, mais le travail ; comme le dit Desroche : "la série passionnée est devenue équipe autonome ou groupe de travail dont les membres se choisissent et choisissent leurs responsables" (Desroche, 1976, p. 288). Desroche note l'avancée sociométrique de Godin qui écrit "la nécessité d'arriver à constituer une sorte de crible humain pour le classement des êtres selon leur état moral et selon leurs capacités" (Godin, cité par Desroche, 1976, p. 289).

Vue sous cet angle, l'œuvre de Godin ne semble pas se différencier fondamentalement du paternalisme d'entreprise prévalant au XIX<sup>ème</sup> siècle.

Succédant au régime des corporations aboli en 1791 apparaissent, à l'aube de la révolution industrielle, des formes nouvelles d'organisation économique visant à trouver des solutions au problème social et au paupérisme d'alors. Après la chute de la monarchie de Juillet en 1848, l'idée se répand dans des cercles politiques que le maintien de l'ordre public requiert

l'amélioration de la condition ouvrière et que les milieux économiques peuvent y contribuer. Une partie du patronat y consent de peur d'une réglementation sociale contraignante (Lamon, 2000). Frédéric Le Play se fait le chantre du patronage volontaire qui se traduit par l'ascendant moral des patrons sur les ouvriers et qui constitue pour lui le remède le plus efficace à suivre ; il le définit comme « l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète, sous l'autorité d'un chef nommé patron » (cité par Ballet, de Bry, 2001, p. 64). Ses idées connaissent un rayonnement considérable dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle parmi un patronat français et européen préoccupé par le recrutement, la fixation, la formation et l'encadrement d'une main-d'œuvre qualifiée trop rare.

L'implantation de grandes cités industrielles va se faire sous un régime de patronage qui renforce l'omniprésence et la toute-puissance de l'entrepreneur dans la ville-usine. Plus tard, sous une influence anglo-saxonne, ce régime sera dénommé « paternaliste » (nom usuel aujourd'hui) et n'aura pas le sens péjoratif qu'on lui attribue généralement de nos jours. Ce « paternalisme entrepreneurial » prend différentes formes (Ballet, de Bry, 2001) :

- un paternalisme matériel qui « de la naissance à la mort » prend en charge tous les aspects de la vie des travailleurs ;
- un paternalisme politique qui s'exerce par une main-mise du patron sur les différents niveaux du pouvoir politique ;
- un paternalisme moral qui, notamment, lie la qualité de « bon ouvrier » à l'obligation de pratiquer une religion en même temps qu'aux qualités d'économiste, d'honnête, tempérant tant avec le sexe qu'avec l'alcool.

L'œuvre de Godin relève incontestablement de la première forme, mais également dans une large mesure des deux autres : il a en effet exercé des fonctions de conseiller général, de maire et de député sur une relative courte période (de 1869 à 1876) et il a institué au sein du Familistère une morale laïque rigoureuse dont Zola dénonça la discipline austère. Ainsi l'article 99 des statuts de la société du Familistère (cf. 2.2) stipule que la qualité de membre avec les droits qui s'y attachent peut être perdue pour ivrognerie, malpropreté de la famille et du logement, actes d'improbité, absentéisme, indiscipline, désordre ou actes de violence, non respect de l'obligation d'assurer l'instruction des enfants.

Godin s'appuie sur les valeurs traditionnelles qui organisent la vie privée et publique et le Familistère respecte toutes les caractéristiques du paternalisme classique, comme la hiérarchie

des diverses situations dominantes, en particulier entre les hommes et les femmes. Godin a cependant prôné et effectivement mis en place des actions d'éducation laïque et gratuite, aidant aussi les femmes à accroître leur niveau, tout en se conformant à la division sexuelle des rôles traditionnels ; en même temps il développa les infrastructures du Familistère visant à alléger leur travail domestique<sup>1</sup>.

Comme nous avons pu le voir précédemment, le Familistère est un lieu particulièrement accompli d'intégration sociale totale autour de l'entreprise<sup>2</sup> grâce à un réseau d'institutions sociales qui prennent en charge le personnel et leur famille sur toute la durée de la vie, à une époque où il convient tout de même de rappeler qu'il n'existait pas d'Etat-Providence. Cette intégration peut être analysée en fonction du critère d'exigence d'efficacité économique. La proximité géographique de l'habitat permet de réaliser une meilleure productivité globale (suppression de pertes de temps dues aux déplacements) et des limitations de coûts (réduction des dépenses dues à la dispersion de maisons séparées). Par ces temps de pénurie de main d'œuvre qualifiée la fidélisation est assurée<sup>3</sup> par les multiples institutions déjà mentionnées, auxquels s'ajouteront à partir de 1878 la participation aux bénéfices et le transfert de propriété (cf. 2.2). Enfin le contrôle social qui évite la syndicalisation et la diffusion d'idées étrangères à celles de Godin s'exerce notamment à travers l'auto-surveillance largement facilitée par la conception architecturale panoptique de l'habitat<sup>4</sup> et des engagements codifiés dans les statuts de l'association.

En bon chef d'entreprise, marqué de surcroît par l'échec de Considérant au Texas, Godin est très préoccupé par la pérennité de l'entreprise : « En fondant cette association, j'ai voulu donner à mon industrie des garanties de durée et d'avenir et assurer à la population importante qui y est attachée le travail qui la fait vivre. J'ai voulu qu'à ma mort mes établissements restassent constitués sous des règles capables de leur perpétuer une bonne administration et une bonne direction, et fussent à l'abri des vicissitudes et des perturbations que les partages et les directions

---

<sup>1</sup> En 1888, l'usine compte moins de 5% de femmes et les services du Familistère environ 10%.

<sup>2</sup> Cette intégration autour de l'usine a eu des conséquences dans les rapports avec le reste de la population de la ville : la plupart des mariages avaient lieu au sein du Familistère et très peu avec des personnes de l'extérieur et le reste de la population de Guise manifesta une certaine hostilité à l'égard des Familistériens (hostilité entretenue par le clergé et les commerçants locaux).

<sup>3</sup> Il semble que l'objectif était atteint puisqu'un responsable écrit en 1889 : « La stabilité du personnel est satisfaisante, car le nombre des employés et ouvriers qui comptent 10 ans de service et plus est de 48,71% ; le nombre de ceux qui comptent 20 ans de services et au-dessus est de 22,45 % » (Exposition Universelle internationale de 1889, Imprimerie nationale, p. 112).

<sup>4</sup> C'est généralement ce qui frappe aujourd'hui en premier lieu le visiteur des locaux d'habitation : la ressemblance avec une prison ou une caserne.



insuffisantes apportent dans l'industrie » (*Réforme sociale*, 1<sup>er</sup> avril 1891, p. 333). Il reproche implicitement à Considérant de n'avoir pas été assez prévoyant, assez ferme et assez économe.

Ainsi s'il ne fait aucun doute que Godin pense, organise, décide tout pour tout le monde et impose une attitude morale à son personnel, il se différencie de la plupart des patrons de son époque par l'absence de comportement autoritaire et surtout répressif. Les familistériens sont libres de leurs mouvements, habitent éventuellement à l'extérieur et peuvent quitter à tout moment le Familistère et l'on ne connaît pas d'exemple de grèves ou de mesures collectives de répression. Sans aller jusqu'à dire qu'il s'agit d'un « paternalisme libérateur » (Ballet, de Bry, 2001, p. 86), on peut sans crainte qualifier Godin de paternaliste éclairé dont les méthodes méritent d'être analysées comme celles d'un précurseur du management au XX<sup>ème</sup> siècle.

## **2. Godin fut-il un pionnier d'un nouveau management ?**

En mettant en œuvre un système de participation financière, le Familistère donne toutes les apparences d'une organisation fonctionnant selon un management participatif. Le mode de gouvernance original qu'institue Godin se fonde néanmoins sur un système hiérarchique élitiste.

### **2.1. Apparences et réalités d'un management participatif**

Après avoir mis un peu plus d'une quinzaine d'années à satisfaire les conditions de ce qu'il considérait comme des préalables à la participation aux bénéfices, Godin mit en œuvre les éléments d'une véritable participation financière grâce à des mesures destinées à réaliser un régime de cogestion avec un exécutif fort.

Ainsi, dès 1876, fut instituée au Familistère la participation aux bénéfices puis, en 1880, une « association coopérative du capital et du travail » fut créée par acte notarié sous la forme juridique d'une société en commandite simple. Godin avait organisé la société avec le double objectif de verser à l'ouvrier l'intégralité du produit de son travail et de donner les mêmes droits au travail et à l'intelligence qu'au capital lors de la distribution des bénéfices.

Les statuts prévoyaient que, après déduction des divers amortissements (5 % pour les immeubles, 10 % pour l'outillage et 15 % pour le « matériel modèle »), des intérêts et

sommes allouées aux assurances mutuelles et services d'éducation, la répartition des bénéfices s'effectuait de la manière suivante :

- 25 % pour la constitution d'un fonds de réserve destiné à parer aux pertes qui, lorsqu'il atteindrait un montant égal à 1/10<sup>ème</sup> du capital, seront alors affectés à la part revenant au capital et au travail, élevant ainsi cette part à 75 % ;
- 50 % pour le capital et le travail (« 1 F de salaire étant sur le même pied d'égalité que 1 F d'intérêt »). Selon l'expression de Godin, il s'agit de « salarier le capital » et de « capitaliser le travail ». La part du capital, symboliquement nommé « salaire du capital » est rémunéré par un intérêt fixe de 5%. En ce qui concerne le travail, le principe de base du partage se fait proportionnellement au salaire perçu mais avec une pondération qui tient compte des grades de chacun<sup>1</sup>. Ainsi, ceux qui sont « associés » comptent pour deux fois la valeur de leurs salaires, les « sociétaires » pour une fois et demi, les « participants », les « auxiliaires » et les « intéressés » pour une fois sa valeur exacte. Il est prévu de rémunérer le capital en espèces et le travail en titres d'épargne.
  - 25 % pour les « capacités », autrement dit, le « talent », soit :
    - 4 % pour l'administrateur-gérant,
    - 1 % par chaque conseiller en activité du Conseil de gérance (et quand le nombre de conseillers n'atteint pas le nombre maximum de 16, ces sommes sont affectées à une réserve spéciale mise à la disposition du Conseil de gérance qui détermine l'emploi)
    - 2 % pour le Conseil de surveillance,
    - 2 % sont mis à la disposition du conseil de gérance pour des primes exceptionnelles,
    - 1 % pour les frais d'admission et d'entretien, dans les écoles publiques, de jeunes sortant des écoles du Familistère.

Ainsi, le travail recevait une part de bénéfice beaucoup plus importante que le capital puisqu'il représentait 1 740 430 F contre 230 000 F pour le capital. Mais, hiérarchisés en quatre catégories, en haut, les associés, ensuite, les sociétaires, puis les participants, et les intéressés (les héritiers et retraités, par exemple) et enfin, les auxiliaires, tous les salariés ne

---

<sup>1</sup> Cf. 2.2 pour la distinction des grades.

reçoivent pas un traitement identique. Cette observation est confirmée par la part des bénéfices attribuée aux « capacités » qui ne concerne qu'une quinzaine de personnes.

En matière de rémunération salariale, Godin innovait également. Tous les travaux de la fabrication furent payés aux pièces ; seuls les travaux d'entretien, de réparation du matériel, de création de modèles, d'écritures et de comptabilité étaient payés à l'heure ou au mois. Bien qu'ayant convenu que le travail à l'heure constituait « une amélioration du régime de l'atelier », au lieu de fixer une valeur au temps, Godin a préféré fixer une « valeur au produit à créer » car, il considérait que la surveillance entraîné par ce système aboutissait à une « situation souvent humiliante » qui disparaissait lorsque, « maître de son temps, l'ouvrier recouvre sa dignité » (Godin, Solutions sociales, pp. 19 à 22). Si Godin reconnaît bien la nécessité d'intensifier le travail pour assurer la survie de l'entreprise et pour garantir un revenu aux ouvriers, contrairement à Taylor, il n'a jamais cherché à intensifier le travail en s'appuyant sur la mesure des temps et des mouvements.

La moyenne des salaires dans l'entreprise est supérieure à ce que l'on trouve dans des usines concurrentes et le temps de travail y est plus faible. Néanmoins les coûts de production y sont inférieurs, ce qui rend les produits Godin particulièrement compétitifs et va permettre le grand essor de l'entreprise vers la fin du XIXème siècle. On aurait donc là l'illustration de ce que, près d'un siècle plus tard les mouvements des relations des relations humaines (années 50) et du management participatif (années 70) vont prôner : une meilleure considération des ouvriers et de meilleures conditions de travail sont bénéfiques pour la productivité de l'entreprise. Il convient cependant de relativiser cette observation en mentionnant que les règles d'organisation du travail s'apparentent plus dans l'entreprise Godin à celles d'une « manufacture » ou d'une « fabrique » (Thuderoz, 1996) qu'à celle de l'usine taylorienne.

## **2.2. Une gouvernance d'entreprise fondée sur la méritocratie et une démocratie élitiste**

Godin a une conception de la gouvernance d'entreprise qui allie des principes démocratiques et des visions élitistes déjà relevées en ce qui concerne le mode de répartition des bénéfices.

C'est le 13 août 1880 qu'est fondée par J.B. Godin la « Société du Familistère de Guise, Association coopérative du capital et du travail » sous la forme d'une société en commandite

simple, avec la raison sociale « Godin et Cie ». Godin en sera l'administrateur gérant jusqu'à sa mort, le 15 janvier 1888.

Un responsable de l'entreprise relate que pour élaborer l'acte social en 1880, Godin n'a pas trouvé de collaborateurs parmi ses employés. Il a dû trouver des « hommes dévoués qui, par une action constante sur les travailleurs, leur faisaient comprendre les principes de solidarité et d'association. Cette influence nécessaire était d'autant plus difficile à exercer qu'on s'adressait à une masse d'ouvriers absolument ignorante, qui, par suite de cette ignorance même, se défiait du bien qu'on voulait leur faire<sup>1</sup> » (*Economie sociale*, Exposition universelle de 1889, p. 112).

Le but de la société est d'assurer la solidarité entre ses membres par le moyen de la participation du capital et du travail dans les bénéfices selon les conditions prévues dans les statuts.

Son objet consiste en :

- l'exploitation locative des immeubles de Guise et Bruxelles<sup>2</sup>,
- l'exploitation communautaire des économats de Guise et Bruxelles,
- l'exploitation industrielle des usines à Guise et Bruxelles.

L'administration est assurée par :

- un administrateur-gérant nommé par l'Assemblée générale des associés sans limitation de durée ; il doit aussi être un membre associé du Conseil de gérance et peut être révoqué par l'A.G. dans des conditions très précises. Il est le seul à avoir la signature sociale, à représenter la société face aux tiers et à nommer et révoquer les employés. D'autre part, il peut déléguer une partie de ses pouvoirs au Conseil de gérance et consulter, soit l'Assemblée générale, soit le Conseil de surveillance, dans des cas spécifiques ; il a donc des pouvoirs très étendus.
- Le conseil de gérance est composé de :
  - l'administrateur-gérant, membre de droit ;
  - trois associés élus pour trois ans et rééligibles par tous les associés au scrutin secret ;
- des directeurs ou chefs de service (dont le nombre peut aller jusqu'à 13), nommés par l'AG des associés sur proposition de l'administrateur-gérant.

---

<sup>1</sup> Au moment de la première répartition des bénéfices en 1878, une bonne partie des salariés jetèrent en effet leurs titres dans l'Oise.

<sup>2</sup> Pour faire face à une éventuelle expulsion provoquée par le Second Empire, Godin avait créé un autre établissement à Bruxelles en 1871.

Ce conseil de gérance réunit les plus « talentueux des associés » et constitue le « brain trust » de l'administrateur-gérant. La fonction de ce conseil de gérance est de protéger tous les intérêts de la société. Il se réunit au moins une fois par mois et chaque conseiller reçoit, en plus de sa part de l'association, 1 % sur les dividendes.

- Le Conseil de surveillance, qui comprend 3 commissaires-rapporteurs, nommés tous les ans par l'Assemblée générale des associés, afin de veiller à l'exécution des statuts et à la bonne tenue des comptes, doit rédiger un rapport annuel. Ses trois membres reçoivent 2 % des dividendes qu'ils se partagent.

La société comprend plusieurs catégories de membres qui constituent autant de grades :

- les associés, admis par l'A.G., qui doivent habiter le Familistère depuis au moins 5 ans, être en possession d'une part du capital qui ne peut être inférieure à 500 F, savoir lire et écrire et avoir 25 ans. Ils prennent part aux votes des A.G. et bénéficient d'une priorité d'emploi en cas de pénurie de travaux. Quand l'âge, la maladie ou les infirmités les empêchent de travailler, ils peuvent continuer d'habiter au Familistère, mais aussi siéger et voter aux A.G. ;
- les sociétaires, admis par le Conseil de gérance et l'administrateur-gérant, doivent travailler pour l'association depuis plus de trois ans. Ils doivent également habiter au Familistère, avoir 21 ans et être libérés du service militaire ;
- les participants, admis par le Conseil de gérance et l'administrateur-gérant, doivent travailler pour l'association depuis au moins un an, mais peuvent habiter au non au Familistère et sont soumis aux mêmes conditions d'âge et de service militaire que les sociétaires ;
- les intéressés sont tous ceux qui possèdent seulement du capital, comme les retraités ou les héritiers.

Les conditions générales pour faire partie des trois premiers grades sont :

- avoir une moralité et une conduite irréprochable,
- avoir adressé une demande à l'administrateur,
- avoir adhéré aux statuts.

En outre, le Familistère comprend les « auxiliaires » qui sont les travailleurs flottants ou bien ceux qui ne réunissent pas encore toutes les conditions pour devenir participants et qui ne sont pas membres de la société.

Les A.G. se réunissent une fois l'an et seuls les associés y participent. Même les héritiers doivent se faire représenter. Toutefois, les sociétaires et participants qui habitent au Familistère et ont travaillé 20 ans pour l'association ont droit aux mêmes parts que les associés. Les participants qui n'y habitent pas, mais ont 20 ans de service pour l'association, ont droit aux mêmes parts que les sociétaires.

L'organisation sociale du Familistère est donc très hiérarchisée et la montée en grade repose sur l'ancienneté, la conformité aux normes morales et sociales exigées par Godin et de fait sur le mérite, car ceux qui auront la possibilité d'accéder aux plus hautes responsabilités seront ceux qui auront fait preuve des plus hautes qualités morales au travail et dans la vie sociale. Ce principe élitiste de Godin a toujours été mal compris par les familistériens qui, moins d'un an après la mort de celui-ci, assimilèrent le statut des sociétaires à celui des associés, puis transformèrent la rétribution relative au mérite en une rétribution en fonction de l'ancienneté.

Le dernier étage de l'édification originale de Godin est le fait d'avoir organisé de son vivant la transmission du capital social de la société à son personnel. « Godin a voulu donner une forme légale à l'un des rêves de Fourier. L'idée fondamentale à laquelle il s'est arrêté après de longues années de recherches consiste à transformer progressivement les travailleurs en capitalistes, propriétaires de l'atelier. »<sup>1</sup>.

Les salariés reçurent des titres d'épargne, créés à partir du montant des dividendes qui revenaient à Godin. Au départ, en 1880, le capital social s'élevait à 4 600 000 F et se trouvait entièrement entre les mains de son fondateur. Un an après, il ne détenait plus que 4 200 000 F, 400 000 F étant devenus la propriété des membres de la société. Quelques années après, en 1894, la totalité des 4 600 000 F était devenue la propriété collective des membres de la société ; les héritiers du fondateur ont pu être intégralement remboursés de ses apports et le capital a été entièrement transformé en parts d'intérêts.

Ce capital social provenait donc entièrement des bénéfices de la société, les ouvriers n'ayant pas eu à prélever le moindre centime sur leur salaire. Par un mécanisme de remboursement, seuls les membres actifs de la société possédaient des parts d'intérêts car seuls les non actifs

---

<sup>1</sup> In Texte du P.V. de l'exposition de 1894

pouvaient être remboursés. Concrètement, tous les ans, les bénéficiaires étaient divisés en deux parties :

- 1) des titres d'épargne, et non des espèces ou des remboursements pour les actifs,
- 2) des remboursements de capital en espèces aux non-actifs.

Aussi l'ouvrier actif ne pouvait rien vendre, la non répartition en espèces évitant la concentration du capital entre les mains d'un même possesseur

Comment expliquer cet élitisme de Godin qu'il a les plus grandes difficultés à faire partager par les familistériens ? "Il y a actuellement, à 3 000 lieues de distance, des personnes qui comprennent mieux le Familistère qu'un certain nombre de ceux qui l'habitent. C'est un devoir pour moi, c'est un devoir pour vous, d'éclairer ceux d'entre nous qui ont besoin d'être instruits sur ce point" (Godin, Conférence au personnel du 19 mai 1881, *Le Devoir*, Tome 5, p. 338) ?

Si l'innovation est ce qui fonde la réussite de l'entreprise, c'est "l'instruction" des membres du Familistère qui est considérée par Godin comme étant la clef de sa réussite. Tout travailleur ne peut devenir sociétaire ou associé sans s'impliquer dans un apprentissage qui revêt deux aspects. D'une part un apprentissage moral qui se manifeste dans sa sociabilité : ses relations de voisinage, sa tenue dans les réunions de travail ou festives, etc... ; l'association est ouverte à chacun, "mais la première condition pour être admis sera celle d'une bonne conduite. Les intempérants, les ivrognes n'ont pas de place dans nos rangs, ceux-là ne peuvent demeurer qu'auxiliaires" (Conférence du 2 juin 1881, *Le Devoir*, Tome 5, p. 386). D'autre part, un apprentissage qui sorte le travailleur de "l'ignorance" : "nommé dans un conseil, l'illettré ne peut par lui-même prendre connaissance d'aucun document" et il est "toujours placé dans une condition d'infériorité du point de vue des services qu'il peut rendre" (idem).

Godin exprime fréquemment la raison essentielle de cette nécessité de l'éducation des travailleurs. Il n'y a toutefois pas de méthode d'évaluation des familistériens et la décision d'associer un sociétaire est prise par le conseil de gérance.

On retrouve donc dans ce système de gouvernance d'entreprise les signes d'une volonté de management participatif, fondée sur une organisation hiérarchique élitiste s'appuyant sur les plus talentueux. Finalement Godin aura inauguré une ère de propositions d'association capital-travail qui connaîtront en France bien des avatars au XXème siècle, sans jamais pouvoir s'imposer, avec

les tentatives de participation gaullienne, l'actionnariat ouvrier et plus récemment les propositions de société à gestion partagée.

## **Conclusion**

Au travers de ses écrits, de ses réalisations et de ce qui a été écrit sur lui et son œuvre depuis plus d'un siècle, Jean-Baptiste Godin apparaît comme un personnage complexe, charismatique, devenu presque mythique. Il a été adulé, critiqué, voué aux gémonies, caractérisé, à tort ou à raison, de bien des manières, diverses et souvent contradictoires.

Inspiré dans son entreprise de création du Familistère par les socialistes utopiques (notamment Fourier), il s'en est différencié en accordant une place centrale au travail et non au plaisir et il a réalisé un ensemble socio-économique original mais qui reste fortement imprégné du paternalisme de son siècle, même si la dimension sociale apparaît remarquablement en avance pour son temps.

Son style de management fait penser à la fois aux mouvements des relations humaines et du management participatif et on pourrait imaginer que le Familistère est un modèle d'entreprise Z avant l'heure, telle que William Ouchi a pu la rêver ! Clairement précurseur de l'association capital-travail, il a mis en œuvre une gouvernance d'entreprise présentant des apparences démocratiques, mais qui reposait en fait sur un fort leadership de l'administrateur-gérant, s'appuyant lui-même sur une hiérarchie fondée sur le mérite, c'est-à-dire l'exercice des qualités morales et professionnelles que Godin voulait voir dans le comportement de ses salariés. N'étant pas vraiment parvenu à faire leur bonheur malgré eux, il reste dans l'histoire comme un homme qui a cherché à conjuguer la « critique sociale » et la « critique artiste »<sup>1</sup>, en luttant contre la misère ouvrière et en cherchant à satisfaire les aspirations à l'épanouissement dans la créativité.

## **Références bibliographiques**

Ballet J., de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Seuil.

Delabre G., Gautier J.M. (1978), *La régénération de l'utopie socialiste. Godin et le familistère de Guise*, thèse de doctorat d'Etat en Sciences Economiques, Université Paris I.

Delabre G., Gautier J.M. (1983), *Godin et le familistère de Guise*, Société Archéologique de Vervins et de la Thiérache, Vervins.

Delabre G., Gautier J.M. (1988), *Vers une République du travail. J.B.A. Godin. 1817-1888*, Editions de la Vilette.

---

<sup>1</sup> Notions développées par Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard



Desroche H. (1975), *La société festive*, Seuil.

Godin J.B. (1978), *Solutions sociales*, 1<sup>ère</sup> édition, Guillaumin, 1871, réédité par La Digitale, Quimperlé.

Godin J.B. (1878-1906), *Le Devoir*, Journal de l'Association du Familistère (29 tomes).

Guiol P. (2000), « L'expérience Godin ou les «équivalents de la richesse », *Panoramiques*, p. 94-104.

Lamon B. (2000), *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, Thèse de doctorat de l'Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales, Université de Genève.

Thuderoz C. (1997), *Sociologie des entreprises*, La Découverte.

*Godin et le familistère de Guise*, Colloque de Guise du 21 mai 1988 (1989), Presses Universitaires de Reims.

*Notice sur les institutions du Familistère de Guise*, publiée à l'occasion de l'Exposition Universelle de 1900.