Du chocolat à la communauté idéale : le mécénat socio-culturel des grands chocolatiers anglo-américains (xixe-xxe siècles)

Michel van Der Yeught

▶ **To cite this version:**

Michel van Der Yeught. Du chocolat à la communauté idéale : le mécénat socio-culturel des grands chocolatiers anglo-américains (xixe-xxe siècles). Gil Charbonnier. Quelle responsabilité culturelle pour l'entreprise ?, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp.151-160, 2019, 978-2-7314-1139-3. hal-02451318

HAL Id: hal-02451318
https://hal.science/hal-02451318

Submitted on 30 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Du chocolat à la communauté idéale
Le mécénat socio-culturel des grands chocolatiers anglo-américains (XIXe-XXe siècles)

Michel VAN DER YEUGHT

Professeur à la Faculté des Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines, LERMA, Directeur de la MIRREL, AMU

Introduction

Dans la majorité des cas, ce que l'on entend par « responsabilité culturelle de l'entreprise » s'exprime en termes de politique culturelle visant la promotion de la création artistique ; elle se déploie sous forme de mécénat au bénéfice de créateurs à lancer, d'œuvres à faire connaître, d'expositions à parrainer, de musées à ouvrir ou à aider… La responsabilité culturelle évoquée dans cet article adopte une autre perspective ; elle n'est pas prioritairement artistique, mais plutôt communautaire dans la mesure où elle concerne les groupes sociaux qui sont parties prenantes des entreprises elles-mêmes. Par ailleurs, l'attention est ici dirigée vers un type très particulier d'entreprise : les grands fabricants anglo-saxons de chocolat. En effet, ces acteurs économiques se sont distingués par leur volonté de créer autour de leur firme industrielle et commerciale une communauté imprégnée des valeurs fondatrices de l'entreprise. Leur responsabilité culturelle englobe la dimension artistique dans une définition plus largement sociale de la culture qui s'étend aux groupes humains impliqués dans l'aventure industrielle de ces pionniers socio-économiques.

L'article précise d'abord ses fondements théoriques qui se situent dans la conception de la culture définie par Geert Hofstede, un sociologue des organisations. Il se penche ensuite sur les caractéristiques communes des grands chocolatiers anglo-américains (Fry, Terry, Cadbury, Rowntree, Hershey…) depuis leur origine au XIXe siècle et, en particulier, sur les fondements religieux de leur vocation économique. Dans une troisième partie, il détaille les différentes facettes du mécénat socio-culturel de ces fabricants. Il s'interroge en conclusion sur les forces et les limites de leur modèle et sur leur capacité à se confronter à la mondialisation actuelle de l'activité économique. Il y voit néanmoins une source d'inspiration à l'heure ou une refondation du capitalisme plaide pour un réenfouissement de l'activité économique au sein des relations sociales.

I. Les deux sens de la « culture » et les grands chocolatiers anglo-saxons comme porteurs d'une responsabilité culturelle originale

De façon globale, deux acceptions de la notion de « culture » peuvent être retenues. La première décrit ce qu'on pourrait nommer la fréquentation des œuvres de l'esprit propre à nourrir la sensibilité et l'intelligence des hommes. Les expressions « c'est une femme cultivée » et « il a une vaste culture » illustrent cette acception. La deuxième décrit l'ensemble des traits psychosociologiques de certains groupes humains tels qu'ils ont été et sont façonnés par l'évolution historique et les œuvres de l'esprit de leur communauté : la « culture provençale » ou la « culture IBM » correspondent à ce second type. Dans son ouvrage *Culture's Consequences* (2001), Geert Hofstede définit ce deuxième type de culture comme une « programmation collective de l'esprit qui distingue un groupe ou une catégorie de personne des autres » (*op. cit.* : 9). D'après Hofstede, cette programmation des esprits se réalise par le truchement de valeurs, rituels, héros et symboles communs (*op. cit.* : 1-11). Dans la mesure où les œuvres de l'esprit sont souvent porteuses de valeurs, de héros et de symboles, la deuxième acception de la notion de culture incorpore la première et c'est sous cet angle que nous étudions la responsabilité culturelle des grands chocolatiers anglo-américains.

Ces grands acteurs du capitalisme anglo-saxon présentent un cas original et intéressant en termes de responsabilité culturelle. Alors que la « raison d'être » des entreprises est abondamment débattue en France en ce moment dans le cadre de l'élaboration de la loi Pacte, les grands chocolatiers anglo-américains se distinguent par leur conception très large de cette raison d'être. Elle ne se limite pas ici à développer la seule valeur actionnariale de l'entreprise qui consiste à accroître les dividendes versés aux actionnaires et à augmenter le cours des actions en bourse. Elle se propose de modeler la communauté entrepreneuriale dans son ensemble et d'y diffuser une culture spécifique emblématique des valeurs profondes des entrepreneurs fondateurs et gestionnaires.

II. Le ferment religieux, fondement de la responsabilité culturelle des grands chocolatiers anglo-saxons

Tous les grands producteurs historiques de chocolat en Grande-Bretagne et aux États-Unis n'ont pas puisé le sens de leur responsabilité culturelle dans des racines religieuses – les Terry de York sont l'exception qui confirme la règle –, mais il est notable que plusieurs grandes familles de chocolatiers anglais étaient des quakers. Les ancêtres de ces lignées célèbres, les Fry (de Bristol), les Rowntree (de York), et les Cadbury (de Birmingham) ont commencé de façon modeste, souvent dans des boutiques d'épiciers ou d'apothicaires ; ils y vendaient du thé et du café ou y préparaient des pastilles et des décoctions à la fin du XVIII^{e} et au

début du XIXe siècles. Néanmoins, ils ont puisé dans leurs convictions religieuses des ressources remarquables pour développer industriellement leurs activités originellement artisanales, en particulier à travers une spécialisation quasi monopolistique dans la production de chocolat (Jackson 2010).

À l'origine de ces histoires d'entreprise, les quakers sont encore considérés comme des non conformistes religieux ; ce sont des *dissenters*, c'est-à-dire des dissidents par rapport à la religion anglicane, église officielle de la monarchie britannique. La communauté quaker, souvent appelée « Société des Amis », est fondée au XVIIe siècle en Angleterre par le prédicateur George Fox. Les *quakers*, – cette appellation, qui signifie « trembleurs », leur est donnée parce qu'ils tremblent de ferveur et de crainte devant la majesté divine – ne reconnaissent pas de hiérarchie religieuse et refusent de porter les armes. Ils sont donc jugés mauvais serviteurs de la couronne et de l'église et sont souvent persécutés. Les portes des grandes universités d'Oxford et de Cambridge, sièges de l'anglicanisme, leur sont fermées : ils ne peuvent donc pas accéder aux professions du droit et de la médecine. Ils ne peuvent pas non plus se présenter aux élections ni accéder aux postes de l'administration du pays. Les activités commerciales vers l'outre-mer, alors en plein essor, leur sont peu favorables car elles se combinent souvent au trafic d'esclaves qu'ils condamnent, et à l'impérialisme armé de l'expansion coloniale que leur pacifisme réprouve. Ils refusent de s'engager dans les industries productrices d'alcool – la bière et surtout le gin – qui mènent à la dépravation et au péché.

Les quakers se révèlent pourtant des hommes d'affaires dynamiques dans les branches d'activité compatibles avec leur foi. Ils s'inscrivent dans la tradition de l'éthique protestante et puritaine, analysée par Max Weber dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, qui encourage les croyants à gagner leur paradis par leur travail et leur frugalité. Ils sont actifs dans les chemins de fer et la manufacture du coton. Certains d'entre eux réussissent dans la banque où leur probité et leur sérieux sont des atouts professionnels appréciés : les grandes banques Barclays et Lloyds ont été fondées par des quakers. D'autres s'investissent dans l'industrie alimentaire, tels le fabricant de biscuits réputé Huntley & Palmers de Reading, une ville proche de Londres. La production de chocolat offre également des perspectives favorables à l'application de leurs idéaux religieux, moraux et sociaux. À la fin du XVIIIe siècle, le chocolat est essentiellement consommé sous forme de boisson chaude. Le cacao reste un produit rare et cher, mais il est paré de vertus nutritives et médicinales. Les quakers voient dans le *drinking chocolate* une alternative salutaire à l'alcool qui ravage alors les classes populaires et ils s'emploient à l'industrialiser et à le rendre abordable au plus grand nombre. Au cours de deux derniers siècles, leurs innovations ont contribué à faire du chocolat le produit alimentaire le plus universellement consommé dans nos sociétés modernes. Dans les années 1830, John Cadbury utilise une méthode de fabrication hollandaise pour produire une large gamme de poudres de cacao

qui popularisent la boisson. En 1847, Fry invente la première barre de chocolat solide. En 1905, Cadbury lance la tablette *Dairy Milk* qui devient le premier produit chocolaté de consommation de masse. En 1931, Terry, fondé en 1767 et proche de ses collègues quakers, lance un best-seller chocolatier, la friandise *Terry's Chocolate Orange*, toujours produite actuellement.

De l'autre côté de l'Atlantique, le fondateur de la célèbre marque américaine de chocolat Hershey n'était pas un quaker, mais il partageait avec la Société des Amis un certain nombre d'idéaux socioreligieux. Milton Hershey (1857-1945) appartenait à la communauté mennonite, chrétiens pacifistes d'origine néerlandaise. Bien que différents des quakers, les mennonites refusent comme eux de porter les armes et ils furent également persécutés. Le sens de la responsabilité culturelle pratiquée par Hershey présente de nombreux points communs avec celle des quakers chocolatiers britanniques et justifie qu'ils figurent côte à côte dans cette étude.

III. Le mécénat socioculturel des grands chocolatiers anglo-saxons : du cadre de vie au cadre moral

L'objet de ce chapitre est de montrer que la responsabilité culturelle de ces entreprises s'étend à l'ensemble de la communauté productive et il en examine plusieurs facettes. Elle est conçue comme une forme de philanthropie patronale travaillant à l'avènement d'une communauté idéale. Les quakers œuvrent pour promouvoir la justice, l'égalité et les réformes sociales. Leurs chocolateries ont été des laboratoires d'idées et d'applications où culture entrepreneuriale et culture éthique sont étroitement mêlées.

A. Responsabilité entrepreneuriale et environnement de vie et de travail

Les patrons chocolatiers ont d'abord été sensibles à l'environnement de travail de leur personnel. Leurs premières usines se trouvaient dans le centre des grandes villes de Birmingham, Bristol et York et elles voisinaient les taudis sordides de la révolution industrielle où la tuberculose et le gin faisaient d'innombrables victimes (Fig. 1). Ils innovent en installant de nouvelles usines à la campagne dans des sites agricoles verdoyants (*greenfield sites*). Dans les années 1880, les Cadbury déménagent leur production vers un faubourg rural de Birmingham qu'ils renomment « Bournville ». Rapidement, la localité devient un village modèle et les installations sont appelées « l'usine dans un jardin » (*The factory in a garden*). De la même façon au début du XX^e^ siècle, les Fry quittent le centre de Bristol pour le site campagnard de Somerdale rebaptisé *Somerdale Garden City*. À la même époque en Pennsylvanie, Milton Hershey installe son usine sur le site rural de Derry Township, renommé Hershey depuis.

Les entrepreneurs quakers sont soucieux de la dignité de leur main-d'œuvre ; ils veillent à ce que leurs employés bénéficient des meilleures conditions de vie et de travail. Les sites sont aménagés par des paysagistes afin d'être arborés et aérés. Les bâtiments sont modernes, vastes, clairs et aussi propres que les techniques de l'époque le permettent (Fig. 2). Les ouvriers de Cadbury peuvent s'installer dans un village modèle qui comprend plus d'une centaine de fermettes (*cottages*). Les sites de Fry, Cadbury et Hershey sont dotés de jardins, de parcs, d'espaces verts et de zones de loisirs. Ils sont également équipés de terrains de sport et parfois d'une piscine. De façon générale, les conditions de vie et de travail sont exceptionnellement favorables au sortir d'une ère victorienne particulièrement rude pour les travailleurs et les grands chocolatiers sont à la pointe du développement des villes ouvrières à la campagne.

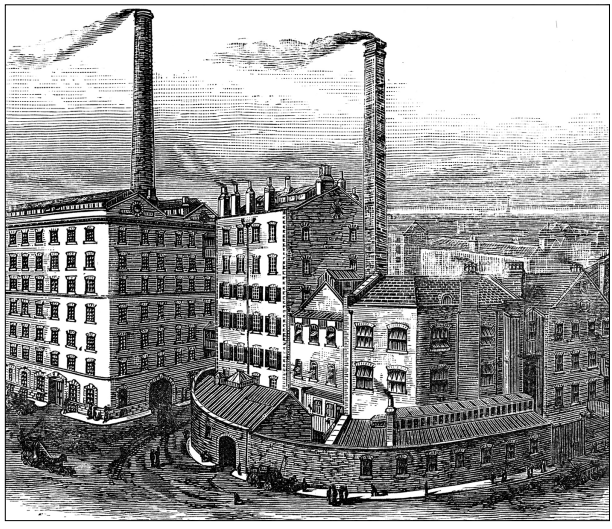

Fig. 1 – Chocolaterie Fry & Sons, au centre de Bristol, 1882.

Fig. 2 – Chocolaterie Cadbury à Bournville :
atelier d'emballage,1903.

B. Santé, hygiène et retraite

Le sens de la responsabilité des dirigeants s'étend à la santé, à l'hygiène et à la retraite des employés. Des dispensaires « maison » en assurent le suivi médical qui comprend les soins dentaires. Des restaurants d'entreprise fournissent une nourriture saine et abondante, avantage rare à l'époque. Les employés sont encouragés à pratiquer le sport dans les installations mises à leur disposition et leurs cottages sont entourés de petits jardins où ils peuvent cultiver fruits et légumes. Milton Hershey équipe sa cité ouvrière d'un vaste hôpital (et également d'un hôtel et d'un bureau de poste). Des caisses d'épargne au logement aident à l'accès à la propriété et les retraites sont assurées par des fonds de pension. En 1904, les Rowntree mettent en œuvre ce qui est déjà une médecine du travail et en 1910 un système de congés maladie. À une époque où l'accompagnement médical et social est largement inexistant, ou au mieux très lacunaire, les grandes chocolateries font figure de pionnières dans le domaine de la protection sociale.

C. Formation, éducation, culture, édification morale et religieuse

En tant que réformateurs sociaux, les entrepreneurs quakers sont persuadés que la promotion sociale passe par l'éducation. Comme Andrew Carnegie, le magnat américain de l'acier, ils estiment nécessaire de développer des bibliothèques pour encourager leur personnel à lire. Ils équipent leurs cités ouvrières de salles de lectures et mettent en place une politique de mécénat pour promouvoir l'éducation et la culture. Le Bournville de Cadbury a sa propre compagnie théâtrale, la *Bournville Dramatic Society*, animée par le personnel (Hindson 2017). Le site est également doté d'une école d'art et d'une école de formation continue. Les ouvriers en profitent pour s'élever dans la hiérarchie de l'entreprise en assumant des responsabilités supérieures.

Le couple Hershey n'ayant pas d'enfants, il s'engage dans une politique philanthropique très généreuse. Milton Hershey fait bâtir une bibliothèque et une école industrielle pour les orphelins. Il fonde également un trust éducatif qui contribue généreusement aux facultés de médecine et au développement de l'instruction publique et des services sociaux. L'éducation de la main-d'œuvre féminine est particulièrement suivie chez Cadbury. Les ouvrières sont formées à leur métier, mais également aux rudiments de l'hygiène, de l'alimentation, de la couture et de la gestion domestique afin de devenir des mères de famille accomplies et conscientes de leurs devoirs.

Les quakers ne mettent pas en œuvre des politiques de prosélytisme en direction de leur personnel et le recrutement ne souffre d'aucune discrimination ni d'aucun favoritisme religieux. Néanmoins, la culture de leurs communautés

d'entreprise intègre largement l'édification morale et religieuse comme l'un de ses objectifs majeurs. Les sites sont dotés d'églises et de temples de différents cultes et les quakers se réunissent dans des salles de prière. La prière et les hymnes du matin, largement pratiqués dans les écoles du Royaume-Uni, le sont aussi chez Cadbury et Fry. De façon générale, un comportement moral est préconisé au sein de la communauté et la vente d'alcool est prohibée dans les cités chocolatières. De façon singulière en contexte britannique, il est impossible de trouver un pub à Bournville, ni d'en ouvrir un depuis 1895. Les ouvrières de Cadbury quittent le travail après leur mariage afin de se consacrer à leur rôle traditionnel de femme au foyer (Jackson 2010). Ces limites aux libertés individuelles et à l'émancipation féminine illustrent également les limites imposées par l'encadrement moral caractéristique de la culture d'entreprise.

La culture égalitaire des quakers découle de leur conception de l'homme : à leurs yeux tous les êtres humains sont égaux devant Dieu. Les leaders d'entreprise ne sont donc pas héroïsés. Les fondateurs historiques sont mis en valeur comme inspirateurs de leurs pairs et non comme des génies ou des surhommes, tendance fréquemment observée dans le capitalisme anglo-saxon, notamment américain. Les rituels sont fondés sur les fêtes religieuses traditionnelles, les départs à la retraite, les remises de cadeaux. À la base des valeurs de ces entreprises se trouve la conviction que les bonnes affaires vont de pair avec une bonne éthique (« *good ethics and good business go together naturally* », est l'un des principes de Cadbury). Dans cette conception de l'activité économique, il n'y pas de différence de fond entre les objectifs des affaires et la vectorisation morale de la communauté. La performance et le dynamisme industriels, aussi cruciaux soient-ils, sont envisagés comme des moyens pour accomplir une mission terrestre éclairée par des aspirations portées vers l'au-delà. La tendance culturelle profonde de ces communautés les porte naturellement vers l'accomplissement utopique d'une communauté idéale. Le talon d'Achille de ces groupes sociaux a toujours été leurs relations avec le monde extérieur et c'est cet aspect de leur destinée qui est examinée dans la section suivante.

IV. Les communautés idéales des chocolateries face aux forces extérieures du marché et de la société

L'âge d'or des grandes chocolateries anglo-américaines s'étend en gros de la fin de l'époque victorienne aux années 1980. Au cours de ce siècle, elles ont fonctionné comme des sortes de communautés idéales, plébiscitées d'ailleurs par leurs parties prenantes qui y restent encore très attachées à l'heure actuelle. En revanche, à la fin du XX^{e} siècle, la puissance du développement capitaliste en voie de mondialisation accélérée met à mal ces utopies socio-économiques jusque-là relativement protégées des influences extérieures (Hardman 2010). L'influence

des familles fondatrices quakers se dissipe progressivement après la seconde guerre mondiale. Les fusions et les acquisitions diluent le ferment identitaire et confessionnel qui assurait leur cohésion. Dès 1919, Cadbury avait repris Fry et son site de Somerdale. En 1988 Nestlé rachète Rowntree puis, dans les années 2000, déménage la production de nombreuses lignes de friandises vers l'Espagne, l'Allemagne et la République tchèque. En 1993, Terry est racheté par le groupe américain Kraft qui déplace les machines de York vers Jankowice, une petite ville de Pologne grise et anonyme où personne ne connaît ni ne déguste les célèbres *Terry's Chocolate Orange*, la production étant totalement exportée. En 2010, Cadbury est à son tour racheté par Kraft (désormais Mondelēz, numéro deux mondial de la confiserie), séisme économique très mal vécu par les Britanniques qui voient l'une de leurs icônes industrielles passer sous pavillon yankee. Outre-Atlantique, Hershey repousse en 2016, les offres de rachat de Mondelēz, mais de nouvelles attaques sont à prévoir.

Parallèlement, les influences sociales entament la culture éthico-entrepreneuriale des chocolateries. Le paternalisme d'affaires est largement discrédité par l'opinion et les médias car jugé obsolète et contraire aux légitimes aspirations d'émancipation des ouvriers et des femmes. L'emprise morale des managers sur leurs salariés est estimée contraire aux droits d'expression et de liberté de conscience. L'idée que l'entreprise est « une grande famille » est jugée mythique et propice à l'endormissement de la conscience politique des employés. La culture anti-alcool des communautés est également contestée. Les demandes de vente de produits alcoolisés se multiplient à Bournville et sont repoussées, tant par la direction de Cadbury que par la communauté. En 2015, pourtant, ils doivent se résoudre à autoriser la vente d'alcool interdite depuis plus d'un siècle (*MailOnline* 2015). De toutes parts, les communautés utopiques des grands chocolatiers anglo-saxons sont menacées par le capitalisme mondialisé et les évolutions sociales. En ce début du XXIe siècle, elles ne restent vivaces que chez les deux plus puissantes, Cadbury et Hershey, mais pour combien de temps encore ?

Conclusion : une inspiration pour un « réenfouissement » de l'économie dans les relations sociales ?

La responsabilité culturelle des grands chocolatiers historiques anglo-saxons s'étend bien au-delà de simples politiques culturelles de la firme. Elle vise à créer, au sens le plus large, une culture d'entreprise englobant les principaux aspects de la vie humaine, sinon tous, dans une vision holistique de la communauté : conditions et environnement de travail, protection sanitaire et sociale, formation, logement, retraite, édification morale et religieuse. Elle illustre clairement la « programmation collective de l'esprit » que Hofstede place au fondement de la culture des groupes humains. En effet, elle vise à façonner les mentalités, les

comportements, les relations interpersonnelles et hiérarchiques des membres de l'entreprise afin d'y construire des communautés souhaitées harmonieuses et durables.

Cet article n'a pas pour but de se complaire dans une nostalgie passéiste pour le paternalisme d'entreprise à l'œuvre dans ces firmes. Il y trouve plutôt matière à réflexion quant aux évolutions de l'entreprise capitaliste dans notre environnement mondialisé. Depuis les années 1980 et l'expansion du libéralisme thatchérien et reaganien, la firme capitaliste moderne est de plus en plus hors-sol, sans visage et porteuse d'une vocation essentiellement actionnariale. Elle pousse à son plus haut degré le « désenfouissement » (*disembedding*) de l'activité économique hors des relations sociales que dénonçait Karl Polanyi dans son ouvrage majeur sur la révolution industrielle britannique, *The Great Transformation* (Polanyi 2001 : xxiv, 60). Or, tout au contraire, les firmes Fry, Cadbury, Hershey et Rowntree étaient – et, pour certaines, sont encore – profondément enfouies (*embedded*) dans des réseaux serrés de relations sociales. Au lieu d'être hors sol, elles étaient concrètement territorialisées dans des sites façonnés à la fois pour la production et les producteurs envisagés comme des êtres humains de chair et d'âme, évoluant de la jeunesse à la vieillesse au sein tout à la fois de l'entreprise et de leurs familles. La responsabilité y était assumée par les fondateurs et des managers tutélaires, personnes connues de tous et porteuses d'une conscience empreinte de convictions et de valeurs intimes. La valeur actionnariale y figurait comme un objectif majeur, mais il était mis au service de finalités transcendantes telles que l'égalité, la justice, la réforme sociale, l'accès à la morale et au salut religieux. La frugalité des patrons quakers contribuait à réduire les inégalités au sein de leur firme. Tous les avantages sociaux qu'ils ont initiés – souvent de façon pionnière – visaient à réduire l'écart des conditions entre les hommes et les femmes égaux devant Dieu.

La crise multiforme qui affecte le système capitaliste actuel indique, entre autres, que le désenfouissement de l'activité économique hors des relations sociales atteint partout ses limites écologiques, éthiques et sociales. La lutte contre le gaspillage des énergies fossiles pousse les décideurs à envisager la reterritorialisation de leurs activités. L'impératif moral révèle rapidement que l'éthique des réglementations, des procédures ou de la communication d'entreprise n'est qu'une coquille vide si elle n'est pas portée par des personnes humaines douées de conscience et de conviction. La mission d'une entreprise n'a de sens que si la communauté qui la rend productive est animée d'une culture sociale commune et partagée. Sur toutes ces problématiques, les grandes chocolateries anglo-saxonnes ont été de riches laboratoires d'idées dont l'expérience pourrait aujourd'hui nous inspirer.

Références bibliographiques

Hardman, Robert. 20 janvier 2010. « Cadbury's and the Quakers' vision of Utopia that built a British institution ». *Daily Mail*.

Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA/ Londres: Sage Publications.

Jackson, Peter. 20 janvier 2010. How did Quakers conquer the British sweet shop? BBC News Magazine. http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8467833.stm

MailOnline, 30 septembre 2015

https://www.dailymail.co.uk/news/article-3254781/Alcohol-sold-Bournville-time-120-years-newsagent-overturned-tradition-dry-village-founded-Quaker-family-ran-Cadbury-s.html

Polanyi, Karl. 2001 [1944]. *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.

Hindson, Catherine. 13 juillet 2017. *Playing in the chocolate factory*.

http://www.playingpasts.co.uk/articles/general/playing-in-the-chocolate-factory-the-1927-opening-of-the-cadbury-concert-hall-and-theatre-at-bournville/

Weber, Max. 1991. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme.* Paris : Pocket Agora.