

LA CHARITÉ ET LES AFFAIRES. LE CAS DE LA LIGUE PATRIOTIQUE DES FRANÇAISES (1901-1914)

par Magali DELLA SUDDA

Postdoctorante d'histoire
Institut universitaire européen

Comment administrer une association catholique qui revêt très vite un caractère de masse ? Qui doit veiller au recrutement et à l'encadrement des bénévoles ou des salariés ? Comment lever les fonds ? Telles sont quelques questions de gestion qui se posent à l'une des principales associations féminines du début du XX^e siècle, qui a rassemblé plusieurs milliers de personnes, la Ligue patriotique des Françaises. L'auteur propose des réponses, en mettant en évidence les rapports complexes entre des femmes engagées, leur environnement familial et la hiérarchie catholique.

Les commémorations de l'anniversaire de la loi de 1901 sur les associations à but non lucratif ont donné lieu à de nombreux travaux qui ont renouvelé le regard porté sur ces formes organisationnelles. Les recherches pluridisciplinaires ont montré combien les frontières avec le champ politique étaient

poreuses¹. Elles ont aussi permis de mettre au jour l'importance de la loi dans les mobilisations masculines et féminines autour des questions sociales². Mais le fonctionnement et les évolutions des formes d'organisation des associations après la loi restent à analyser. Dès ce moment là, des directions d'asso-

¹ C. Andrieu, G. Le Béguet, D. Tartakowsky (dir.), *Associations et champ politique*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2001.

² É. Diébolt, *Les femmes dans l'action sanitaire, sociale et culturelle, 1901-2001. Les associations face aux institutions*, Paris, Femmes et associations, 2001 ; B. Dumons, « Des femmes catholiques face à la loi. Création de la Ligue des femmes françaises », in J. Lalouette et J.-P. Machelon (dir.), *Les congrégations hors la loi ? Autour de la loi du 1^{er} juillet 1901*, Paris, Letouzey et Ané, 2002, p. 131-141 ; M. Della Sudda, « Femmes catholiques à l'épreuve de la laïcité. La Ligue patriotique des Françaises ou la première mobilisation féminine de masse (1902-1914) », in P. Weil (dir.), *Politiques de la laïcité*, Paris, PUF, 2006, p. 123-143. Des femmes catholiques peuvent aussi agir dans un cadre mixte comme l'a montré M.-E. Chessel, « Aux origines de la consommation engagée, la Ligue sociale d'acheteurs (1900-1914) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 77, janvier-mars 2003, p. 95-108 et *Le pouvoir de l'acheteuse. Des consommateurs catholiques en République (1900-1935)*, mémoire inédit en vue de l'habilitation à diriger les recherches en histoire, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2009. Voir aussi l'article de C. Capuano et M.-E. Chessel dans ce numéro.

ciation doivent affronter la question de sa gestion : comment administrer ces groupes de « bonnes volontés » ? Qui doit être en charge de cette tâche : des bénévoles ou salariés ? Comment veiller au recrutement du personnel et à son encadrement ? Et par quels moyens lever les fonds qui permettront de mener à bien les activités et de financer le fonctionnement ? Ces questions se sont posées avec une grande acuité pour une association qui a retenu notre attention. Il s'agit de la Ligue patriotique des Françaises (Ligue ou LPDF), l'organisation féminine la plus importante du début du siècle, qui revendiquait 545 000 membres en 1914 et était implantée sur l'ensemble du territoire métropolitain. Elle est issue de la scission en mai 1902 du comité parisien et du comité lyonnais de la Ligue des femmes française née en 1901 à Lyon³. Ses statuts sont déposés à la préfecture de la Seine le 21 mai 1902, au lendemain des élections législatives⁴. L'association a pour but de « rendre service » afin de regagner le terrain perdu par l'Église catholique au moyen des œuvres électorales et sociales. La loi du 1^{er} juillet 1901 permet de pérenniser l'expérience ponctuelle des comités électoraux féminins de la Ligue des femmes françaises (LFF). Très rapidement, s'appuyant sur le réseau des anciennes congrégations féminines, des Filles du Cœur de Marie – un institut religieux secret qui dépend de la Compagnie de Jésus –, mais aussi sur la sociabilité aristocratique, la Ligue peut revendiquer plus de 300 000 adhérentes dès 1906 et une implantation nationale⁵.

S'appuyant sur le noyau initial de « dames » de la bonne société parisienne catholique, l'association revêt rapidement un caractère de masse. Cela implique une bureaucratisation et une spécialisation des activités en son sein qui ne sont pas sans rappeler les évolutions organisationnelles traversant d'autres champs⁶ : la direction met en place différents échelons de contrôle de l'association pour garantir l'orthodoxie de ses adhérentes. Ses domaines d'activité s'élargissant, elle doit aussi créer des services et former un personnel adéquat pour y accomplir sa mission. C'est ainsi qu'entre 1902 et 1914 est progressivement adoptée une gestion de l'association qui consiste à trouver des financements et à les employer selon des critères de rentabilité, à administrer l'organisation pour assurer un fonctionnement pérenne et l'adéquation des personnes aux missions qui leurs sont confiées. Ces pratiques semblent partiellement inspirées de techniques en œuvre dans le monde industriel d'où est issue la majorité de la direction. Elles sont aussi nourries par l'expérience séculière des Filles du Cœur de Marie. La LPDF ressemble ainsi à une « entreprise associative » telle que les observe cent ans plus tard Matthieu Hély⁷. L'association est à la fois un employeur avec des salariées, un lieu de production de biens et de services et un réseau de commercialisation. Il est délicat de distinguer clairement s'il s'agit d'une entreprise associative marchande, d'une entreprise associative – remplissant une mission qui sera plus tard prise en charge par l'État-Providence au terme d'une lutte entre l'Église et l'État –, ou militante, puis-

³ O. Sarti, *The Ligue Patriotique des Françaises (1902-1933): A Feminine Response to the French Secularization of Society*, New York, Garland Publishing, 1992 ; B. Dumons, *Les Dames de la Ligue des femmes françaises*, Paris, Éditions du Cerf, 2006.

⁴ Archives de l'Action catholique des femmes (AACF), H1.

⁵ M. Della Sudda, *Une activité politique féminine conservatrice avant le droit de suffrage en France et en Italie. Socio-histoire de la politisation des femmes catholiques au sein de la Ligue Patriotique des Françaises (1902-1933) et de l'Unione fra le donne cattoliche d'Italia (1909-1919)*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS-Università di Roma 'La Sapienza', 2007 (à paraître chez Belin).

⁶ E. Phélippeau, *L'invention de l'homme politique moderne*, Paris, Belin, 2002 ; D. Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau 1890-1930*, Paris, Belin, 2001, p. 41-48 et 143-151.

⁷ M. Hély, « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, 2004, p. 27-51. L'entreprise associative est ici moins partenaire que concurrente, le partenariat ne devenant effectif que durant la Première Guerre mondiale.

qu'elle vise à défendre la cause catholique. Ces différentes caractéristiques sont encore confondues.

Nous souhaiterions ici mettre au jour les différents aspects de la gestion de cette association aux facettes multiples. Celle-ci constitue une des dimensions de la stratégie organisationnelle développée par les dirigeantes pour conquérir les adhérentes et rallier à elles « l'élite » féminine catholique au sein d'une organisation pérenne. Les archives de l'association déposées à l'Action catholique des femmes, les rapports de police de la Sûreté générale mais aussi les documents conservés aux Archives secrètes vaticanes et dans les archevêchés de Paris et de Lyon révèlent plusieurs conceptions conflictuelles de l'organisation d'une association catholique, qui s'affrontent peu avant la Première Guerre mondiale.

1. L'ASSOCIATION SELON LA LOI DE 1901 : UN CADRE LÉGAL POUR CONQUÉRIR LES FEMMES

1.1. À l'origine de l'association : jésuites et Filles du Cœur de Marie

À l'automne 1901, un premier comité de la Ligue des femmes françaises est

fondé à Lyon, par une bourgeoise catholique, Jeanne Lestra, et par son directeur spirituel, le jésuite Antonin Eymieu⁸. C'est « une association temporaire de dames quêteuses en vue des élections »⁹, comparable aux comités de dames royalistes, nationalistes et boulangistes qui avaient œuvré ponctuellement lors des élections précédentes. La loi de 1901 offre aux instigateurs de ce comité une structure légale qui permet de s'associer dans la durée. Elle ouvre aux femmes catholiques – même mariées – l'espace des engagements possibles¹⁰.

En octobre, Antonin Eymieu se rend à Paris pour solliciter l'appui de la Compagnie de Jésus et mobiliser les religieuses d'un institut séculier : les Filles du Cœur de Marie¹¹. Ces dernières, consacrées dans le secret et placées sous l'autorité du supérieur de la compagnie de Jésus, devaient être l'instrument d'une reconquête cléricale échappant à l'œil préfectoral et parfaitement soumise aux directives de la hiérarchie ecclésiastique. Le caractère secret des vœux et l'absence d'habit religieux permettent aux femmes consacrées de vivre dans le siècle sans aucun signe distinctif¹². La supérieure de l'institut, M^{lle} Faivre, qui avait déjà récolté 7 000 francs pour les « bons candidats », mande alors les plus zélées de ses filles – celles qui ont déjà une expérience dans la gestion de bonnes œuvres et de l'entregent – pour constituer l'armature de l'association¹³. Ghislaine de

⁸ B. Dumons, *Les dames de la Ligue des femmes françaises*, op. cit., et « La Ligue des femmes françaises, naissance d'une organisation politique de masse », in N. Sevilla et O. Dard (dir.), *Le phénomène ligueur*, Metz, Presses de l'Université Paul Verlaine, 2008.

⁹ Archives de la Province de France de la Compagnie de Jésus (APFCJ), fonds Pupey-Girard, H Pa 60, 1903-1907, « compte de conscience » manuscrit anonyme, s.d., adressé au sujet de Régis Pupey-Girard au Provincial.

¹⁰ S. Fayet-Scribe, *Associations féminines et catholicisme XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éditions ouvrières, 1990.

¹¹ Archives des Filles du Cœur de Marie (AFCM), dossier Marie du Rostu, document dactylographié, 1952.

¹² Une note témoigne du caractère fondamental du secret : « Je suis le moteur secret. Notre société ne doit pas apparaître. Le secret sur notre existence est si nécessaire ». Archives historiques de l'archevêché de Paris (AHAP), Carton IKII, « Diocèse de Paris – Œuvres féminines », note manuscrite (ms), anonyme, s.l. s.d.

¹³ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, lettre de Marie Frossard, octobre 190[?] ; Archives secrètes vaticanes (ASV), fonds Secrétairerie d'État (Seg.di Stato), 1907, rubr.248, facs.2, n°1791, lettre anonyme, s.d. [1906].

Brigode¹⁴, Anne de Tanquerel des Planches¹⁵ et Marie Frossard constituent le noyau fondateur du comité parisien de la LFF. Les premières réunions ont lieu dans la « maison » des Filles du Cœur de Marie, rue Notre-Dame des Champs à Paris, et sont présidées par deux jésuites, le Père Eymieu puis le Père Régis Pupey-Girard¹⁶. Après les élections de 1902, le cercle initial – qui s'était élargi à des épouses d'hommes politiques comme Julie Gentien, épouse de Jacques Piou¹⁷, Geneviève Soult de Dalmatie baronne René Reille¹⁸, et à leurs filles – décide de rompre avec la direction lyonnaise¹⁹. Afin d'éviter un procès sur le nom de l'association, le comité parisien prend le nom de Ligue patriotique libérale des Françaises puis en juillet celui de Ligue patriotique des Françaises-Action libérale populaire. L'association est fondée avec l'appui du clergé parisien, du député Jacques Piou et de Jules Lemaître, prési-

dent de la Ligue de la Patrie française alors moribonde²⁰. Le secrétariat de la nouvelle association est confié à Marie Frossard²¹.

Pour comprendre comment s'opère le passage d'un groupe de dames d'œuvres à une organisation de masse qui implique une préoccupation gestionnaire, il faut revenir sur le moment de sa fondation. Peu avant les élections de 1902, le député Jacques Piou décide de grouper les catholiques dans une structure large capable d'intégrer dans le jeu politique des catholiques et nationalistes hostiles à la République²². Dans le contexte de la professionnalisation du champ politique et de la constitution de groupes organisés comme des entreprises politiques, il voit dans l'association une organisation idoine pour gagner des suffrages²³. La compétition électorale nécessite de l'argent pour financer l'impression du matériel électoral et rémunérer les agents électoraux²⁴. Recourir aux femmes

¹⁴ Ghislaine Vilain XIII (1839-1924), fille d'un diplomate, fonde l'asile Sainte Madeleine pour « filles perdues » en 1869. Elle entre chez les Filles du Cœur de Marie à une date inconnue, probablement à la suite de son veuvage à 30 ans du baron de Brigode. Sa sœur Philippine, épouse du baron de Villeneuve, fait aussi partie du Conseil de l'association. Bibliothèque Marguerite Durand, dossier « Ligue patriotique des Françaises », P. Acker, « Portraits de femmes. La baronne de Brigode », mercredi 23 août 1905, photocopie de coupure de presse sans titre.

¹⁵ Anne de Tanquerel des Planches (1856-1944) est la fille d'un magistrat qui refuse de prêter serment à la République. Elle prononce ses vœux en 1882. Remarquée par ses supérieures, elle seconde l'abbé Casgrain pour rédiger les annales de la Société des Filles du Cœur de Marie puis est envoyée au Québec où elle fonde avec succès une « réunion » des Filles du Cœur de Marie. À son retour, elle est sollicitée pour les transactions immobilières de l'association : c'est elle qui achète les maisons en province. Puis elle est mandée par la mère Favre pour fonder la LPDF où elle reste active à la direction jusqu'en 1922.

¹⁶ Archives des Filles du Cœur de Marie (AFCM), dossier Marie du Rostu, document dactylographié, 1952, p.16.

¹⁷ Archives secrètes vaticanes, Segr. di Stato, 1903, rubr.12, fasc.1, lettre de l'archevêché de Reims, 19 octobre 1903.

¹⁸ Geneviève Soult de Dalmatie (1844-1910) est l'épouse du baron René Reille, député du Tarn, et belle-mère du marquis de Solages, directeur de la Société des mines de Carmaux et lui aussi homme politique de l'Action libérale populaire. Elle a un passé de dame d'œuvre et de femme politique derrière elle quand elle rejoint la LPDF. M. Della Sudda, *Une activité politique conservatrice*, op. cit., p. 77-80. R. Trempe, *Les mineurs de Carmaux 1848-1914*, Paris, Éditions ouvrières, 1971.

¹⁹ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, « Ligue 1901-1906 », lettre manuscrite [P. Pupey-Girard], s.d. [1906].

²⁰ J.-P. Rioux, *Nationalisme et conservatisme. La Ligue de la patrie française 1899-1904*, Paris, Beauchesne, 1977.

²¹ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, « Ligue 1901-1906 », lettre manuscrite [P. Pupey-Girard], s.d. [1906], p. 9.

²² ASV, Segr. di Stato, rubr.248, fasc.3, n°2838, lettre du nonce apostolique de Paris Benedetto Lorenzelli à Raffaele Merry del Val, secrétaire d'État, 13 décembre 1903 ; G. Quagliarello, « L'Action libérale populaire et l'illusion du parti politique (1901-1906) », in C. Andrieu, G. Le Béguet, D. Tartakowsky (dir.), *Associations et champ politique*, op. cit., p. 245-264.

²³ J. Piou, « Le rôle des catholiques à l'heure actuelle », *Écho de la LPDF*, n° 31, juillet 1905, p. 634 ; M. Weber, *Le savant et le politique*, Paris, Union générale d'édition [trad. 1919], 1963 ; M. Offerlé (dir.), *La profession politique XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Belin, 1999.

²⁴ D'après les comptes du baron de Mackau, qui fut proche de Piou, E. Phélippeau établit à 12 309 francs les dépenses électorales pour la députation en 1889, à 5 419 francs en 1902 et 4 728 francs en 1906. Ces dépenses ne comptent pas les aumônes et les frais des agents électoraux. E. Phélippeau, *L'invention de l'homme politique*, op. cit., p. 90-91.

doit permettre selon lui de mettre la main sur une partie du « million » des congrégations évanoui depuis la loi de 1901 et d'externaliser les activités de propagande et de quête électorale, allégeant ainsi les charges de l'ALP²⁵. Il demande à son directeur spirituel Régis Pupey-Girard de monter ce comité de dames et d'en faire un pourvoyeur de fonds pour son association politique, l'Action libérale populaire. Piou le sollicite en raison de son expérience d'industriel et des liens qu'il entretient avec le milieu industriel : « Cet appel fait au Père avait pour raison d'utiliser son expérience d'organisateur acquise dans sa vie d'industriel, avant sa vocation religieuse, et manifestée depuis par la fondation d'œuvres importantes de syndicats d'ingénieurs et de patrons industriels ou négociants qu'il dirige. Après de vaines démarches pour assurer l'entente des comités de Lyon et de Paris [...], le Père entreprit d'organiser la Ligue comme une administration. Secondé par deux ou trois personnes, [il] établit successivement en peu de temps les 'sections de travail' »²⁶. Le rapport destiné au provincial duquel est extraite cette information éclaire le rôle de l'aumônier-conseil en mettant l'accent sur son rôle officieux d'« administrateur » et de directeur de la LPDF²⁷. Ce dernier ne se contente pas de diriger les consciences des religieuses, il dirige aussi l'association et y imprime une rationalisation de la gestion. C'est en ce sens que la Ligue est définie comme une administration : une institution qui est gouvernée, avec un conseil directeur et un secrétariat général chargé du fonctionnement ordinaire. Dès le départ, il

s'agit donc de fonder autre chose qu'une œuvre de dames patronnesses : il faut une organisation administrée par des personnes qui y travaillent à temps plein et non plus seulement dirigée par des amatrices qui y consacrent leurs loisirs. Pupey-Girard doit donc jouer un rôle de passeur des savoirs gestionnaires qu'il a observé dans l'entreprise vers l'association féminine.

Henri Pupey-Girard (1860–1948), qui devient Régis en religion, est le fils d'un industriel, Pierre Pupey, directeur d'une usine de carton dans l'Ain au moment de la rencontre avec la nièce du propriétaire de l'usine, catholique fervente, Léonie Girard, qui entre en religion à la fin de sa vie. Si l'on en croit le biographe de sa mère, dont la vie a été rédigée sur le modèle de l'hagiographie, il semble qu'il se préparait à suivre la voie industrielle tracée par son père, après avoir mené une existence mondaine²⁸. Sa mère aurait joué un rôle fondamental dans sa vocation religieuse chez les jésuites, tout comme la fréquentation de son ami Gustave Gibert, lui aussi industriel, qu'il était allé retrouver lors de son noviciat en Angleterre²⁹. Après ses vœux, il demande à son supérieur d'être envoyé comme missionnaire en Chine : ce dernier refuse et lui confie « pour Chinois les ouvriers de Paris et de sa banlieue », toujours selon cette hagiographie³⁰. En réalité, cet apostolat se déroule moins auprès de la classe ouvrière qu'auprès des élèves des Grandes Écoles – l'École Polytechnique en particulier – et des ingénieurs. En 1892, il fonde l'Union des ingénieurs catholiques au cours d'une

²⁵ ASV, Segr. di Stato, 1904, rubr. 248, fasc. 8, n° 6351, lettre de la nonciature à Merry del Val, 9 juillet 1904.

²⁶ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, 1903-1907, rapport probablement rédigé par le supérieur de Régis Pupey-Girard comme un « compte de conscience » à destination du provincial des jésuites, le Révérend Père de Boyne, sur le rôle de Régis Pupey-Girard à la LPDF, p. 2-3.

²⁷ Rappelons que la Compagnie de Jésus est divisée en « provinces » géographiques, chacune sous les ordres d'un supérieur provincial qui est choisi par le Général et a autorité sur tous les Jésuites et les ministères de sa zone.

²⁸ H. Du Passage, *Soixante ans d'effort allégre. Le père Henri Pupey-Girard (1860-1948)*, Paris, Alsatia, 1949.

²⁹ B. Deponcin, *Une intuition du curé d'Ars, Madame de Pupey-Girard (1843-1893), son rayonnement surnaturel dans la vie et les œuvres de ses enfants*, Paris, Bloud et Gay, 1943 ; repris dans H. Du Passage, *Soixante ans d'effort*, *op. cit.*, p. 9-11.

³⁰ B. Deponcin, *Une intuition du curé d'Ars*, *op. cit.*, p. 159.

retraite et participe à la genèse des organisations de cadres catholiques dont la plus importante est l'Union sociale des ingénieurs catholiques (USIC) fondée sous cette appellation en 1905³¹. Cette même année, il côtoie Maurice Potron, un autre jésuite, qui prépare avec lui les élèves de Sainte Geneviève au concours des Grandes Écoles. Est-ce à partir de ce moment-là qu'il décide de solliciter M^{me} Potron pour entrer dans la direction de la Ligue ? Les documents consultés ne permettent pas de l'affirmer avec certitude³². Mais les liens entre les deux religieux et la Ligue ont contribué à modeler l'organisation de l'association à partir de 1906.

1.2. L'élargissement du cercle des dirigeantes : les épouses d'industriels

Dans un deuxième temps, à partir de 1906, des femmes issues de la bourgeoisie industrielle ou de l'aristocratie alliée au monde industriel sont intégrées dans le Conseil central – la direction – de l'association qui vont contribuer au succès de l'organisation³³. Elles sont sollicitées par le noyau fondateur pour rejoindre le comité de Paris et apporter leur soutien financier ainsi que leur carnet d'adresses. Les épouses d'industriels qui ont une expérience de la gestion des affaires ou des œuvres sociales des usines

familiales sont placées à des postes stratégiques à partir de juillet 1906. À la suite d'une mésentente avec les autres membres du Conseil central qui porte sur les questions politiques et personnelles, la première présidente, la baronne de Brigode – née Ghislaine Vilain –, et sa sœur – Philippine, baronne de Villeneuve –, sont sommées de démissionner³⁴. Le bureau est modifié. Le poste de trésorière n'est plus confié à une religieuse, mais à M^{me} Auguste Potron. Cette dernière, sollicitée par le Conseil central, loue ses appartements du 368 rue Saint-Honoré à la Ligue qui s'y installe au printemps 1907³⁵.

Parce qu'elle finance abondamment la Ligue mais surtout parce qu'elle en devient la principale gérante en tant que trésorière, Cécile Frottin (1849-1918) épouse Potron mérite que l'on retrace brièvement sa trajectoire afin de la situer dans le catholicisme et le monde industriel de l'aube du siècle dernier. Cette fille unique d'un notaire parisien, ancien maire du 1^{er} arrondissement de Paris, fréquente la paroisse de Sainte-Madeleine à Paris, où elle est trésorière des petites œuvres des catéchismes³⁶. En 1868, elle épouse Auguste Potron (1844-1926). Quand elle entre à la LPDF, il est engagé dans des organisations catholiques et patronales, président honoraire du bureau du Syndicat central des Unions fédérales et président de l'Union française du commerce et de l'industrie, au

³¹ A. Grelon et M. Subileau, « Le Mouvement des cadres chrétiens et *La Vie nouvelle* : des cadres catholiques militants », *Revue française de science politique*, 1989, p. 317. Voir aussi A. Thépot, « L'union sociale des ingénieurs catholiques durant la première moitié du XX^e siècle », in A. Thépot (dir.), *L'ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985 et A. Grelon, « L'ingénieur catholique et son rôle social », in Y. Cohen et R. Baudouï (dir.), *Les chantiers de la paix sociale 1900-1940*, Fontenay-aux-Roses, ENS Éditions, 1995, p. 167-184.

³² Il est mandaté par son supérieur pour « remplacer » les Filles du Cœur de Marie démissionnées de la LPDF en 1906. ACJPF, fonds Pupey-Girard, « 1903-1907 », note manuscrite de Pupey-Girard, s.d. [1906], p.7.

³³ Tout comme les quelques hommes de ces milieux industriels et fortunés de la première génération de dirigeants d'Emmaüs : A. Brodriez, « Entre social et humanitaire: générations militantes à Emmaüs (1949-2009) », *Le Mouvement Social*, n° 227, avril-juin 2009, p. 89-90.

³⁴ AHAP, 1K117, « Pourquoi le conseil a-t-il dû se séparer de Madame de Brigode ? », notes manuscrites [Marie Frossard], s.d.; lettre de Marie Delaëtre, supérieure générale des Filles du Cœur de Marie depuis le 30 juin 1903, à Éminence [archevêque de Paris], s.d. ; AACF, H64, lettre ms. de l'archevêque de Paris, le cardinal Richard, à la baronne de Brigode, 2 juillet 1906.

³⁵ AACF, H64, procès-verbal de la réunion du 12 mars 1907.

³⁶ « Deuil de la Ligue », *Écho de la Ligue patriotique des Françaises*, n° 217, avril 1918, p. 1-2.

conseil d'administration duquel siègent d'autres familiers de la LPDF³⁷. Il anime un cercle social catholique dans ses salons du 368 rue Saint-Honoré. Ces salons, où Pupey-Girard est intervenu en 1907, accueillent des réunions de la Ligue et de l'Union sociale des ingénieurs catholiques (USIC), dont son fils Maurice Potron est le président de 1911 à 1912³⁸. Ces appartements sont ainsi décrits dans l'ouvrage qu'Henry Du Passage, autre habitué de la Ligue, consacre à Pupey-Girard : « [Les besognes de Pupey-Girard] se rejoignaient, localement, au 368 de la rue Saint-Honoré dont la générosité des propriétaires, M. et M^{me} Potron, avait largement ouvert les portes. C'était alors une sorte de ministère où s'accumulaient les dossiers, où s'activaient les secrétaires. Ingénieurs de l'USIC, dames de la Ligue, œuvres des retraites régionales, unions fédérales, toutes ces organisations avaient leurs bureaux et leur centre en cette hospitalière maison »³⁹. Le couple est proche de la compagnie de Jésus. L'importance des jésuites, celle de Pupey-Girard et de leur fils aîné, Maurice⁴⁰, dans les affaires de la LPDF sont soulignées dans les rapports de la Sûreté générale et jus-

tifient une surveillance de cette ligue féminine à caractère politique⁴¹. La Ligue, largement financée par Cécile Potron, lui doit son aisance matérielle et bénéficie de la présence d'autres œuvres catholiques à ses côtés⁴².

Quand elle rejoint la direction de l'association, Cécile Potron a derrière elle un passé de dame d'œuvre et d'apostolat industriel. À la naissance de son premier enfant en 1872, elle fonde à Presles une école libre et une garderie qui existent encore au moment de sa mort en février 1918. Par la suite, elle crée un patronage et un dispensaire à Persan, près de l'usine d'un de ses fils. Elle hérite avec son mari du château de Courcelles en 1903, qui hébergeait un orphelinat et qu'elle transforme en centre de retraite pour jeunes filles des patronages et pour les « dames du monde »⁴³. Son savoir-faire pratique et son apport financier en font la candidate toute désignée pour occuper la fonction de trésorière. Elle contrôle les fonds avec Pupey-Girard de façon quasi-exclusive. Lors de la réunion du Conseil du 11 juillet 1906 durant laquelle sont admises d'autres épouses et filles d'industriels – M^{me} Robert de Wendel, Germaine Féron-Vrau⁴⁴, la marquise de

³⁷ Archives Nationales (AN), F⁷ 12 878, ALP, *Moniteur des unions fédérales*, organe du syndicat central et des syndicats fédérés, 8^e année, n^o 3, mars-avril 1907.

³⁸ G. Abraham-Frois et E. Lendjel, « Une première application du théorème de Perron-Frobenius à l'économie : l'abbé Potron comme précurseur », *Revue d'économie politique*, vol. 111, n^o 4, 2001, p. 639-665, notamment p. 655-656.

³⁹ H. Du Passage, *Soixante ans d'effort...*, op. cit., p. 63-64.

⁴⁰ Il est membre de la Société des amis de l'École Polytechnique à laquelle il fait don de 400 francs en 1912, *Bulletin de la Société des amis de l'École Polytechnique*, n^o 7, 1912, p. 28. Son ouvrage sur la détermination du juste salaire est même recommandé dans la revue *Le patronage des jeunes filles*, n^o 6, 1914, p. 88. Il publie dans *Le Mouvement Social* du 15 juin 1914 un article sur l'organisation scientifique du travail qui est signalé dans la *Revue d'apologétique* du 1^{er} août 1914, p. 716. Cf. C. Bidard, « 'Our daily bread': Maurice Potron from Catholicism to mathematical economics », *European Journal of Economic Thought*, vol. 16, n^o 1, 2009, p. 125-128.

⁴¹ AN, F⁷ 13 215, Élections 1905-1914, rapport dactylographié de F.5083, 29 avril 1910 ; AN, F⁷ 13 215, dossier comité central, document 15, note manuscrite, s. d. [vers 1913].

⁴² Elle fournit les locaux rue Saint-Honoré. ASV, Seg. di Stato, 1914, Rubr.12, fasc.19, « Lega patriotica delle donne francesi », « Enquête sur la Ligue patriotique des Françaises », 32 p. dactylographiées ; annonce des deux réunions privées des déléguées de la LPDF le 19 mars 1907 chez M^{me} Potron et non chez M^{me} Reille, *La Croix*, 15 mars 1907, p. 2 ; AN, F⁷ 13 216, Ligue patriotique des Françaises, « Les œuvres », *L'Univers*, 22 janvier 1910.

⁴³ « Deuil de la Ligue », art. cit., p. 2 et C. Bidard, « De Maurice Potron aux journées du patrimoine à Mours », article biographique écrit à l'occasion des journées du patrimoine des 15 et 16 septembre 2007, mis en ligne sur le site de l'Université Paris X-Nanterre (<http://economix.u-paris10.fr/fr/activites/associes/?id=42>).

⁴⁴ Germaine Féron-Vrau (1869-1927), née Bernard, est l'épouse de Paul Féron-Vrau, directeur de *La Croix du Nord*. Elle joue un rôle important dans la direction et la gestion des ouvrières de la filature Féron-Vrau de Lille. H. Masquelier, *Une apôtre de la Ligue patriotique des Françaises. Madame Paul Féron-Vrau, née Germaine Bernard (1869-1927)*, Paris, Maison de la Bonne Presse, 1931.

Solages⁴⁵ –, les pleins pouvoirs lui sont délégués par le Conseil pour toutes les opérations afférentes aux fonctions de trésorière – gestion des comptes, des biens et des fonds de l'association. Elle obtient aussi le droit de déléguer ces mêmes pouvoirs à l'une ou l'autre des vice-trésorières⁴⁶. Sa gestion des fonds, bien que jugée opaque par une partie des conseillères, permet cependant à la Ligue d'être totalement autonome en matière financière et de mener à bien ses œuvres sociales avec entre 1912 et 1914 un budget d'environ 300 000 francs. Son rôle est ainsi reconnu par la hiérarchie catholique comme essentiel dans l'essor et le développement de la LPDF.

2. LA MISE EN PLACE DE LA GESTION DE LA LIGUE PATRIOTIQUE DES FRANÇAISES (1907-1914)

L'arrivée de ces dirigeantes coïncide avec une réorganisation importante de l'association⁴⁷, en particulier la spécialisation des activités et la rémunération d'un personnel spécifique. C'est à partir de ce moment-là que l'on peut identifier avec certitude une gestion plus rationnelle de l'association. L'administration de la Ligue se fonde sur la spécialisation des activités et l'apparition d'un personnel rémunéré par l'association – les employées –, la recherche systématique de fonds conduit ces militantes catholiques à se définir elles-mêmes comme des entrepreneuses.

2.1. Une organisation de masse centralisée

La loi de 1901 impose aux dirigeantes de rationaliser l'organisation collective, de se doter d'un règlement intérieur, de prévoir les modalités des prises de décision – vote à bulletin secret –, ainsi que la tenue d'un registre et la création d'archives de l'association. Le statut assure une autonomie de façade vis-à-vis du clergé. La hiérarchie catholique, ou plutôt la Compagnie de Jésus et l'archevêque de Paris, souhaitent cependant garder la main sur la direction. L'association est dirigée par un comité directeur appelé Conseil central qui se recrute par cooptation. L'aumônier-conseil y tient un rôle officieux fondamental. Dès octobre 1904, le bureau – présidente, vice-présidentes, secrétaire et Pupey-Girard – décide de mettre de l'ordre dans le fonctionnement de l'association. Il fixe des dates régulières de réunion hebdomadaire du Conseil central, prévoit trois réunions annuelles du Comité central et décide d'envoyer de façon systématique le bulletin de l'association – *L'Écho* – à toutes les adhérentes versant une cotisation annuelle d'au moins 5 francs. Le supplément populaire à *L'Écho de la Ligue patriotique des Françaises* n'est distribué aux adhérentes versant au moins 0,60 franc de cotisation qu'à partir de février 1905⁴⁸.

Lors de cette même réunion d'octobre 1904, un projet de spécialisation en sections selon l'âge est proposé ainsi que la systématization de la carte d'adhérente y compris

⁴⁵ Elle est la fille de la baronne René Reille ; son époux dirige les mines de Carmaux, nous l'avons vu. Le marquis de Solages est candidat malheureux de l'Action libérale populaire contre Jaurès en 1902 et 1906 : « Solages », in J. Jolly (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français. Notices biographiques sur les ministres, députés et sénateurs français de 1889 à 1940*, vol. 8 : R-Z, Paris, PUF, 1977.

⁴⁶ AACF, H64, réunion du 3 juillet 1906.

⁴⁷ S'y ajoute Madeleine Leclercq de Juigné, née Schneider, petite-fille d'Eugène Schneider, du Creusot, qui sera trésorière après M^{me} Potron. J.-L. Beaucarnot, *Les Schneider, une dynastie*, Paris, Hachette, 1986 ; D. Schneider (dir.), *Les Schneider, Le Creusot. Une famille, une entreprise, une ville (1836-1960)*, Paris, Fayard, 1995.

⁴⁸ AACF, H64, réunion du 13 octobre 1904.

pour les personnes ne versant pas de cotisation, c'est-à-dire les donatrices. La carte d'adhérente est un élément d'identification qui ouvre des droits à des avantages : c'est un moyen de se compter mais aussi de fidéliser. Elle donne accès aux garderies de la Ligue, aux offres de placement et aux soins dans les dispensaires financés par la Ligue. Médecins et pharmaciens parisiens sont contactés par les dirigeantes pour proposer 25 % de réduction de leurs honoraires aux adhérentes⁴⁹. Le Conseil contrôle l'émission des cartes, contre les désirs des comités qui souhaitent plus d'autonomie.

Après une première phase de tâtonnements où les dirigeantes et l'aumônier administrent l'association en petit comité (1902-juillet 1906), cette deuxième phase témoigne de la spécialisation des fonctions. L'administration (Secrétariat central) et la direction (Conseil) sont distinguées officiellement, la gestion des biens et des employées étant confiée à la trésorière et à l'aumônier. En juillet 1906, le statut est modifié. Il accorde au Conseil « tous pouvoirs pour modifier le statut. Il est investi des pouvoirs les plus étendus d'administration et de direction de l'Association »⁵⁰. C'est cet organe qui gère la Ligue : « Conformément aux statuts officiels, les membres du conseil sont également et solidairement responsables de la gestion de la Ligue devant le Comité Central et toutes les adhérentes. Aussi convient-il de prendre les mesures utiles en garanties de cette responsabilité »⁵¹.

À partir de 1906-1907, quand des épouses d'industriels sont cooptées au bureau et que la baronne Reille en prend la présidence, la rationalisation de l'administra-

tion de la Ligue s'accélère avec une systématisation des tâches et l'attribution de fonctions spécifiques à des femmes selon leurs compétences. C'est le père Pupey-Girard qui semble en être en grande partie responsable. Ainsi qu'il l'écrit à la présidente : « Nous ne sommes plus au temps du petit comité qui jadis était si bien d'accord avec la Maréchale [la baronne René Reille] et pouvait bonnement, simplement, rondement... proposer des projets et les exécuter en même temps. Il est indispensable de procéder avec les méthodes lentes et prudentes d'une bonne administration »⁵². Cette « bonne administration », entendue ici comme le fonctionnement efficace de l'organisation, implique de spécialiser les activités au-delà de la répartition « bricolée » qui se faisait au sein du Conseil et qui n'est pas sans rappeler ce qui se passe dans le monde industriel⁵³. Dès la première publication du bulletin de la Ligue, *L'Écho de la Ligue patriotique des Françaises*, une page de garde consacrée aux différents services tient lieu de présentation de l'association. L'évolution de cette présentation au fil des années témoigne d'une spécialisation des activités. Au sein du Secrétariat central, aux cinq sections initiales – Conférences, Presse, Placement des religieuses persécutées, Caisse de l'enfance et Jeunes filles – s'ajoutent les sections des Mutualités, des Syndicats, des Écoles ménagères, des Bibliothèques en 1907. Chaque section est confiée à une ou plusieurs responsables membres du Conseil central qui ont la charge de superviser le fonctionnement des sections selon le schéma voulu par Pupey-Girard. Il établit notamment des « sections de travail » qui constituent des « services ». Ceux-ci sont dirigés par l'« état-major » du

⁴⁹ AACF, H64, réunion du 10 novembre 1904.

⁵⁰ AACF, H64, réunion du 3 juillet 1906, nouveau règlement intérieur.

⁵¹ *Idem*.

⁵² APFCJ, H Pu 60, Ligue patriotique des femmes françaises 1907-1909, lettre de Pupey-Girard à la baronne Reille, 22 novembre 1907.

⁵³ J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001, chapitre 2, « Les secrétaires généraux et les premiers services du personnel », p. 39-49.

Conseil – Pupey-Girard, Cécile Potron, Marie Frossard et Geneviève Reille – qui se réserve en réalité l'administration centrale⁵⁴.

2.2. La naissance de l'employée d'association

Outre la spécialisation des tâches et leur organisation en section de travail comme des services, la Ligue revêt le caractère d'une entreprise associative par la présence d'un personnel rémunéré doublant les amatrices de la charité. Là encore, Pupey-Girard semble en être l'instigateur⁵⁵. En 1906, le Secrétariat central compte ainsi 29 employées rémunérées pour administrer la Ligue. Ces employées travaillent dans les bureaux et sont des figures à part dans un groupe social en voie de constitution fortement marqué par l'hétérogénéité de ses statuts⁵⁶. Ni employées de bureau au sein de l'administration d'État ni employées de commerce, elles sont employées d'une association⁵⁷. Peu de traces ont été laissées dans les archives sur leurs fonctions – tâches de secrétariat, rédaction, aide à la comptabilité, au classement et à la mise à jour des fichiers d'adhérentes⁵⁸. Dans les discussions au sein du Conseil, on voit toutefois apparaître de façon précoce une préoccupation pour la fonction de supervision des militantes de quartier. Des « dames de quartier » sont en effet chargées de fonder et de faire fonctionner localement les comités. Elles assument la charge du recouvrement des cotisations et celle de la création des fiches. Ces deux

tâches sont vitales pour la Ligue dont la gestion des adhérentes repose sur un système de fiches classées méthodiquement qui permettent de cibler les activités et la propagande. La surveillance des dames de quartier est présentée comme une fonction qui doit être effectuée par une personne rémunérée dès décembre 1904. À côté des militantes, il faut donc des professionnelles de l'association.

La spécificité de l'association réside dans la rémunération de ces employées. Si, dans les premiers mois, le Conseil central pense pouvoir compter sur les bénévoles, la nécessité d'avoir un personnel appointé et dédié à l'administration de la Ligue se fait rapidement sentir. C'est d'abord la surveillance de la section des dames de quartier qui est confiée à une personne appointée. En décembre 1904, le Conseil décide que « le travail que nécessite cette organisation sera fait par une personne à gages, s'il est nécessaire ». Mais il ajoute : « Dépense à éviter, s'il est possible »⁵⁹. Peu de temps après, un membre du bureau demande une employée à poste fixe au Secrétariat pour le service des quartiers, ce qui est accordé à l'unanimité⁶⁰. Un mois plus tard, le Conseil fait état de « l'urgence de confier à une personne à gages – au traitement de 100 ou 150 francs par mois – la direction de l'organisation des quartiers sous la surveillance de deux femmes du Conseil central »⁶¹. Ainsi se profile une catégorie de personnel chargée de l'administration de l'association et de l'encadrement des bénévoles au sein du Secrétariat central, auquel le Conseil confie progressive-

⁵⁴ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, 1903-1907, note manuscrite s.d., s.n.

⁵⁵ APFCJ, fonds Pupey-Girard, H Pa 60, 1903-1907, compte de conscience, p. 7-8.

⁵⁶ D. Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire...*, *op. cit.*, p. 19-40.

⁵⁷ Cette catégorie d'employées, sans doute peu nombreuse et surtout difficile à évaluer numériquement, ne figure pas dans la typologie établie par D. Gardey, *La dactylographe...*, *op. cit.*, p. 30-41 et 62-65.

⁵⁸ AACJ, Province de France, note s. d., 1906. On peut remarquer que le registre des courriers est tenu à la main jusqu'en 1914, que la plupart des courriers adressés aux membres du Conseil – convocations, circulaires – ne sont pas dactylographiés jusqu'aux années 1910. Ces employées ne sont donc pas les sténo-dactylographes qui commencent à entrer dans le monde du bureau aux alentours de 1900 : D. Gardey, *La dactylographe...*, *op. cit.*, p. 78-83.

⁵⁹ AACF, H64, réunion du 27 décembre 1904.

⁶⁰ AACF, H64, réunion du 7 février 1905.

⁶¹ AACF, H64, réunion du 21 mars 1905.

ment des compétences étendues au recouvrement des cotisations. Les dames de quartier doivent en effet s'assurer que les cotisations sont bien réglées et en rendre compte à la personne responsable. Quand la baronne Reille accède à la présidence, elle met en place des réunions régulières afin de maintenir le zèle de ces militantes : « La Présidente parle des rapports fréquents qu'il est nécessaire d'avoir avec les déléguées et les dames de quartier pour stimuler leur zèle, ranimer leur courage et elle propose de les réunir deux fois par mois »⁶². L'administration de l'association s'accompagne ainsi d'une préoccupation pour la motivation de ces « dames de quartier ».

La rémunération mensuelle des employées de l'association est un avantage au regard de la situation des autres catégories d'employées⁶³. Le montant pensé initialement sous forme de « gages » témoigne de la difficulté première à concevoir cet emploi comme une occupation salariée. Le salaire du personnel apparaît plus tard, dans les comptes de 1912. Il est déterminé par Pupey-Girard en accord avec la trésorière. Dans une note, l'aumônier évoque la question du juste salaire pour les employées de la Ligue : « Peut-être serait-il bon de faire remarquer au bureau qu'en prenant des employées pour le Secrétariat il faut avoir soin de les rémunérer dans des conditions normales. La Ligue doit donner le bon exemple du **juste salaire**. Il serait anormal – et ce deviendrait un sujet de critique contre la Ligue – de payer au dessous du cours normal. Ainsi une petite

employée pour ouvrir la porte, faire quelques écritures, etc., entre 16 et 19 ans devrait être payée en moyenne **deux francs** par jour. C'est à peine pour vivre. Quelquefois on peut avoir à 1,50 fr ou 1,75 fr une enfant mangeant chez ses parents. À la Ligue il semblerait mieux de donner largement l'exemple du vrai salaire »⁶⁴. Le salaire des « petites employées » est ainsi deux fois moins important que celui d'un employé de bureau au Louvre⁶⁵. Ceci n'est pas sans rappeler les observations contemporaines faites sur les rémunérations dans le secteur associatif qui mettent en évidence un différentiel important entre le secteur associatif à but non lucratif et les entreprises à but lucratif, fondé en partie sur la vocation et l'éthos du bénévolat caractéristique des associations⁶⁶. En revanche, le salaire proposé pour l'employée chargée de surveiller les quartiers correspond au salaire moyen d'un employé – homme – qualifié. Bien qu'il suffise à peine à un célibataire pour survivre, il est supérieur à ce que gagne une dactylographe – 100 francs par mois dans une compagnie d'assurances parisienne⁶⁷. Cela semble indiquer que les femmes choisies pour ces postes sont plus expérimentées, voire instruites, que les jeunes filles des écritures. À partir de 1906, la décision de rémunérer de façon continue les personnes chargées de la presse – et non seulement de l'administration – est appliquée⁶⁸.

Bien qu'il n'existe plus d'organigramme de l'association ni de fichier des adhérentes, on peut identifier la part du budget consacrée au personnel à partir du changement de

⁶² AACF, H64, réunion du 20 novembre 1906.

⁶³ D. Gardey, *La dactylographe...*, op. cit., p. 97. Celle-ci est habituellement réservée aux hommes titulaires.

⁶⁴ AACF, H712, note de Pupey-Girard, ms, s. d.

⁶⁵ Sur l'inégalité des salaires et sa justification comme salaire d'appoint au début du siècle, C. Lesselier, « Employées de grands magasins à Paris (avant 1914) », *Le Mouvement Social*, n° 105, octobre-décembre 1978, p. 109-126 ; L. L. Downs, « Salaires et valeur du travail. L'entrée des femmes dans les industries mécaniques sous le sceau de l'inégalité en France et en Grande-Bretagne », *Travail, genre et sociétés*, n° 15, janvier-mars 2006, p. 31-49.

⁶⁶ M. Hély, « À travail égal, salaire inégal. Ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaine*, n° 69, janvier-mars 2008, p. 125-148.

⁶⁷ D. Gardey, *La dactylographe...*, op. cit., p. 100.

⁶⁸ AACF, H64, réunion du 20 novembre 1906. « On décide de donner cinq cent francs par mois à la section de la presse et, outre cela, de payer les employées ».

direction en 1906. Elle s'élève en 1912 à 45 000 francs (sur 198 250 francs de dépenses et 202 200 francs de recettes). C'est le plus gros poste de dépenses de la Ligue⁶⁹. C'est à l'occasion des demandes d'augmentation de leurs appointements que ces employées sont repérables dans les archives⁷⁰. Le caractère aléatoire de la rémunération de la propagande témoigne des balbutiements de la gestion de l'association et de la coexistence de deux modes d'administration de la Ligue qui induisent deux systèmes de rémunération des tâches : l'un sous forme de libéralités – pour les conférencières – et l'autre sous forme de salaire pour les employées. La Ligue semble ainsi servir de laboratoire à l'application des théories économiques sur le juste salaire élaborées dans les cercles catholiques animés par les jésuites Potron, Pupey-Girard, du Passage ou Desbuquois⁷¹.

2.3. La gestion des fonds

Le passage du comité électoral, qui fondait ses ressources sur le savoir-faire des dames d'œuvre à travers la quête électorale ou les ventes exceptionnelles, à une association nécessitant un financement permanent se traduit par une systématisation de la recherche de financements. Les cotisations sont fixées sur le modèle de l'Action libérale populaire : les membres donateurs versent au moins 25 francs – ou s'en affranchissent en donnant 500 francs –, les membres socié-

taires versent 10 francs par an et les adhérentes au moins 0,25 franc, ce qui correspond à un peu moins d'une heure de travail pour une ouvrière chez Renault⁷². Soucieuse d'assurer des rentrées d'argent régulières, les dirigeantes mettent en place à partir de janvier 1905 un système de recouvrement : les dames de quartier en sont chargées et visitent directement les adhérentes à leur domicile après l'envoi d'une lettre⁷³. À cette occasion, les Ligueuses – le terme désigne adhérentes et membres – peuvent demander le renouvellement de l'abonnement au bulletin, *L'Écho*⁷⁴. Toutefois le nombre d'adhérentes importe tout autant que les sommes des cotisations. La proposition de Marthe de Vélard – future présidente en 1910 et alors conseillère – de dispenser de cotisation une femme apportant cinq adhérentes est acceptée le 29 novembre 1904⁷⁵.

Une autre source régulière d'argent, fréquente dans le milieu associatif, est la publicité. Le recours aux annonces publicitaires est manifeste dès la première publication de *L'Écho* en 1903. M^{lle} Geneviève de Bournonville, Fille du Cœur de Marie, aristocrate versaillaise, préférerait voir ces annonces reléguées en fin de bulletin et non placées au milieu des articles, indiquant par là sa réticence à voir cette association catholique conférer à son bulletin le format des publications féminines et préférant sans doute le modèle des feuilles religieuses où la publicité est placée en fin de publication. Le bureau refuse de se priver de cette manne

⁶⁹ AACF, H712, réunion des dames de quartier, budget 1912.

⁷⁰ AACF, H64, réunion du Conseil du 12 janvier 1905 ; H64, réunion du 14 mars 1905 ; réunion du 28 mars 1905.

⁷¹ P. Naudet, *Le christianisme social, propriété, capital et travail*, Paris, Bloud et Gay, 1898 ; M. Montuclard, « Aux origines de la démocratie chrétienne », *Archives de sciences sociales de religions*, vol. 6, n° 1, 1958, p. 47-97 et plus particulièrement 81-83 ; H. Rollet, *L'Action sociale des catholiques en France, 1871-1914*, t. II, Paris, Desclée de Brouwer, 1958 ; R. Talmy, *Une forme du catholicisme social en France, l'association des patrons catholiques du Nord (1884-1895)*, Lille, Université de Lille, 1962 ; « Cardinal François Richard, Archevêque de Paris. Réponse aux catholiques qui l'ont consulté sur leur devoir social », in D. Maugenest (dir.), *Le discours social de l'Église catholique*, Paris, Éditions du Cerf, 1995, p. 26-32.

⁷² D. Gardey, *La dactylographe...*, op. cit., p. 158.

⁷³ AACF, H64, réunions du 12 janvier et du 5 décembre 1905.

⁷⁴ AACF, H64, réunion du 7 mars 1905.

⁷⁵ AACF, H64, réunion du 24 novembre 1904.

financière et maintient la place des publicités dans le corps du texte : « Les annonces rapportent à *L'Écho* environ 6 000 francs. Il est impossible de mécontenter les annonceurs qui refuseraient leurs insertions. Le Conseil ne pourrait accéder à la demande que si une personne voulait s'engager à fournir les 6 000 frs »⁷⁶. À partir de 1905, le Conseil fait appel à un intermédiaire. Les annonces sont récoltées par M. de Sornay qui propose avec succès ses services de « rabatteur » au Conseil central⁷⁷. Le Conseil lui délègue cette fonction en la rétribuant : il lui laisse 25 % pour les nouvelles annonces et 15 % sur les renouvellements.

La production de biens et la commercialisation participent de cette recherche de

financement selon un modèle entrepreneurial. En 1908, Pupey-Girard convainc Marie Frossard et Marthe de Vélard de se lancer dans la fabrication de chocolat et de farines lactées « La Marguerite » pour dégager des profits et financer les activités de la Ligue. Le chocolat est commercialisé dans les boutiques de la Ligue et les bulletins en font la publicité (photo 1).

À côté des entrées régulières, les ventes de la Ligue, organisées sur le modèle des ventes de charité, permettent d'écouler la production des ouvriers. S'y ajoutent des bijoux ou objets de cultes précieux donnés par des ligueuses fortunées. Les sommes sont ensuite réparties selon les sections⁷⁸. Les ventes sont l'occasion de faire connaître l'as-

CHOCOLAT DE LA MARGUERITE	
VENDU AU PROFIT DES ŒUVRES	
368, Rue Saint-Honoré, 368. — PARIS	
CHOCOLAT FINE VANILLE OU SANS VANILLE	
Tablettes de 125 gr. à 5 et 10 divisions, de 250 gr. à 6, 7 et 9 divisions. Le kilo.	3 »
LE CHOCOLAT SANS VANILLE N'EST EXPÉDIÉ QUE SUR DEMANDE SPÉCIALE	
CHOCOLAT EXTRA VANILLE	
Tablettes de mêmes poids et divisions que le précédent. Le kilo.	4 40
Chocolat spécial à cuire	
Le kilo.	2 80
NE SE VEND PAS AU DÉTAIL	
Chocolat sans sucre (spécial pour diabétiques)	
Cacao soluble en poudre (en boîtes métalliques)	
La boîte de 125 gr.	1 »
— 250 gr.	1 80
— 500 gr.	3 40
Le kilo.	6 30
La boîte de 5 kilos.	27 60
Chocolat granulé fine vanille (pour déjeuners instantanés)	
La boîte de 12 déjeuners	1 65
— 24 déjeuners	3 »
En boîte métallique de 250 gr.	0 90
— 500 gr.	1 65
Le kilo.	3 »
La boîte de 3 kilos.	12 »
DÉJEUNERS DES ENFANTS	
Tablettes plates enveloppées séparément	
La boîte de 40 tablettes à 0 05	1 80
— 80 tablettes à 0 05	3 60
— 40 tablettes à 0 40	3 60
SPÉCIALITÉ POUR PENSIONNAT.	
Tablettes demi-roudes non enveloppées séparément	
La boîte de 40 tablettes.	1 60
— 80 »	3 »
— 96 doubles inséparables.	3 »
Bouchées à la crème ou au praliné	
La boîte de 20 bouchées à 0 10	1 80
— 40 bouchées à 0 40	3 40
CHOCOLATS FANTAISIE	
Langues de chats. — Moulages	
La boîte de 250 gr.	1 30 qualité sup. fondante 2 »
— 500 gr.	2 60 » » » 4 »
Le kilo en vrac.	4 70
Croquettes ou pastilles	
La boîte de 125 gr. (petites croquettes)	0 70 qualité sup. fondante 1 40
— 250 gr. (grandes croquettes).	1 30 » » » 2 »
Le kilo en vrac.	4 70

Photo 1 : Le chocolat vendu par la Ligue patriotique des Françaises (1912).

Source : Archives de l'Action catholique des femmes, tracté inséré dans un volume relié, 1912.

⁷⁶ AACF, H64, réunion du 18 octobre 1904.

⁷⁷ AACF, H64, réunion du 14 février 1905.

⁷⁸ AACF, H64, réunion du 27 décembre 1905.



Photo 2 : L'écoulement de la production de la Ligue : la boutique de Lourdes.

Source : Archives de l'Action catholique des femmes, illustration de *L'Écho de la LPDF*, mai 1912, non paginé.

sociation et le travail réalisé dans ses ouvroirs. Elles sont destinées à des femmes de la bonne société. Les objets sont également écoulés à la Boutique de la Presse ouverte par la Ligue à Lourdes en 1912 (Photo 2).

Outre le financement de l'œuvre électorale, l'argent permet de payer le personnel, les œuvres sociales et les publications. Les sommes sont placées dans différents comptes tenus par l'une des dirigeantes et non au nom propre de la LPDF. Ainsi l'argent des premières quêtes électorales est-il versé sur des comptes en Belgique au nom de Philippine de Villeneuve, sœur de Ghislaine de Brigode et trésorière de 1902 à 1906. À son départ,

c'est Cécile Potron qui est mandatée pour s'en occuper. Témoignant du sens des affaires des dirigeantes du Conseil, les procès-verbaux des réunions mentionnent des discussions sur la gestion des fonds qui portent sur la sûreté des placements⁷⁹. Le recrutement de femmes « du commerce » est particulièrement cher à la baronne Reille qui préside et veille à l'organisation de la Ligue à partir de 1906. Les ingrédients de sa recette pour fonder un comité sont : « cinq personnes de l'aristocratie, cinq de la bourgeoisie, cinq du commerce, cinq du peuple »⁸⁰. Cela permet d'avoir dans la Ligue des personnes expérimentées en matière de gestion de fonds. Malgré le code civil et l'incapacité

⁷⁹ AACF, H64, réunion du 13 novembre 1906.

⁸⁰ AACF, H565, PV du 2^e conseil, s. d., s. n.

de la femme mariée, les femmes du commerce étaient en effet les seules à pouvoir gérer leurs biens sans l'autorisation maritale explicite : celle-ci pouvait être tacite⁸¹. Les commerçantes peuvent apporter des ressources non seulement matérielles mais aussi relationnelles. Elles sont en effet au contact des femmes du quartier et peuvent aider à implanter le comité. En outre, cela correspond à une représentation du monde social uni au sein de la Ligue. Les classes aisées ou dominantes y sont volontairement surreprésentées.

3. LES LIMITES D'UNE GESTION « ENTREPRENEURIALE » DE L'ASSOCIATION

Le passage de ces savoir-faire, perçus par les acteurs comme « entrepreneuriaux », dans une association catholique ne se fait pas sans heurts. Deux séries de critiques peuvent être identifiées⁸². La première, interne, est liée aux différentes visions du fonctionnement d'une association catholique et à la question de la rémunération de tâches jadis accomplies par des religieuses, donc des bénévoles. La seconde est imposée par la hiérarchie catholique et s'inscrit dans une condamnation plus générale du libéralisme dans un contexte de lutte contre le modernisme. Un conflit entre deux visions de l'organisation d'une association catholique se fait jour en 1913. La première est défendue par des dames d'œuvres « amatrices », insistant sur la vocation, et faisant de la LPDF un avatar des sociétés de bienfaisance catholique.

La deuxième est une vision que l'on pourrait qualifier d'« entrepreneuriale », si l'on suit les termes utilisés par les gestionnaires de la LPDF, portée par les épouses d'industriels et l'aumônier de la Ligue. Elle voit dans l'association une forme d'organisation qui doit permettre de faire gagner des âmes à l'Église, se doter d'un personnel rémunéré et d'une administration, et œuvrer dans un univers concurrentiel où différentes associations proposent de fédérer les femmes pour peser sur les destinées du pays.

3.1. Contre la bureaucratization de l'association : les critiques de ligueuses

La première forme de contestation de cette centralisation des ressources et de l'administration vient des comités locaux. Ceux-ci réclament régulièrement de pouvoir disposer à leur convenance des cotisations des adhérentes, qu'ils recueillent par l'intermédiaire des dames de quartier puis des dizainières, ou de réduire la quote-part de 25 % allouée d'office au Secrétariat central. Le recrutement et la rémunération des employées sont aussi contestés lors de la réunion du Conseil central en février 1908. Une discussion s'engage à la suite de la demande de M^{me} Larivière, présidente d'un comité de Bretagne, qui veut réaffecter les fonds puisque officiellement il n'y a plus de quête électorale : « Madame Larivière demande la discussion sur l'opportunité du 25 %. Elle pense que du moment que ces sommes ne sont plus destinées à une réserve électorale, mais employées à des œuvres sociales, chaque comité peut en trouver l'em-

⁸¹ J. Lerolle, *La capacité de la femme mariée, étude critique*, Paris, Larose et Forcel, 1898. Le propos est cependant à nuancer : tout dépend en effet des relations conjugales pour la femme mariée. L'auteur, avocat à la cour d'appel, est l'époux d'une des dirigeantes de la Ligue, il y tient régulièrement des conférences. Il est aussi membre, avec sa femme, de la Ligue sociale d'acheteurs ; C. Zalc, « Femmes, entreprises et dépendances. Les entrepreneuses étrangères à Paris dans l'entre-deux-guerres », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 13, 2005, p. 54-55.

⁸² Elles ne sont pas sans rappeler certaines réactions face à l'introduction contemporaine d'outils managériaux dans les associations : S. Lefèvre et S. Ollitraut, « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 15, 2007, p. 97-110.

ploi sur place. M^{me} Larivière déplore que des «sommes considérables», croit-elle, soient dépensées pour rétribuer des employées dont, selon elle, on devrait pouvoir se passer. Elle demande que chaque comité fasse les cartes de ses adhérentes et qu'il n'en soit pas donné pour les petites cotisations, que, pour diminuer le travail au [Secrétariat central] il n'y ait pas de fiches ou bien une série seulement »⁸³.

L'intervention de M^{me} Larivière témoigne tout d'abord d'une volonté d'autonomie des sections locales par rapport à un centre qui apparaît lointain et dont le fonctionnement est jugé inefficace, ce qui est fréquent dans nombre d'associations. Mais il montre aussi un certain refus de la professionnalisation de l'activité militante. Est en particulier en cause le fichier des adhérentes qui nécessite une organisation complexe. Un système de fiches, inspiré partiellement des fiches tenues par la supérieure des Filles du Cœur de Marie⁸⁴, permet en effet de contrôler les adhésions, de classer les fiches en fonction des propriétés sociales des adhérentes et d'établir des listes de personnes pour des événements en particulier.

La tenue à jour du fichier double et les envois adressés à différents types de femmes en fonction des activités proposées nécessitent une gestion spécifique. Le Conseil, qui compte ce jour là la totalité de ses membres, s'oppose à M^{me} Larivière et justifie de façon argumentée l'adoption de la centralisation des ressources et du fichier des adhérentes par le cadre légal et par son efficacité. Le passage du bénévolat à la rémunération des tâches mais aussi l'adoption de techniques de gestion rationnelles fondées sur l'identification et le classement méthodique des adhérentes impliquent que la Ligue recrute un

personnel adapté, formé et rémunéré⁸⁵. La rétribution d'employées dédiées à l'administration de l'organisation est présentée par les dirigeantes comme nécessaire au vu de l'élargissement des activités.

3.2 Les limites d'une gestion d'association inspirée par une logique entrepreneuriale

Plus généralement, au-delà de cet exemple, les réunions du Conseil font régulièrement état de la nécessité d'adopter un mode de gestion plus rationnel. M^{me} Larivière est d'ailleurs rappelée à l'ordre. Elle dirige depuis juin 1907 la « section travail à domicile au village » qui vise à éviter le travail féminin à l'usine en fournissant de l'ouvrage aux femmes des campagnes. Le conseil lui adjoint « une dame appointée qui se mettra en rapport avec les maisons de commerce » afin de permettre de vendre les produits de la section⁸⁶. La préoccupation des membres du Conseil n'est pas seulement le salut des âmes mais le bon déroulement de la production qui inclut la phase de diffusion des produits aux commerçants. La difficulté d'inculquer une vision plus rationnelle, dite « entrepreneuriale », est patente lors de la réunion suivante : « La personne chargée de l'assistance par le Travail devra se procurer du travail non comme étant à la tête d'une œuvre mais comme étant une entrepreneuse »⁸⁷. Ces rappels à l'ordre indiquent qu'à la direction de la Ligue – au Conseil central – coexistent de façon conflictuelle ces deux visions d'une œuvre religieuse et que le passage de la charité traditionnelle pratiquée par des « amatrices » durant leurs heures de loisir à une administration rationnelle et « entrepreneuriale » ne va pas de soi.

⁸³ AACF, H64, réunion du 18 février 1908.

⁸⁴ AFCM, fiches individuelles.

⁸⁵ À l'instar de ce qui se passe dans les bureaux : voir D. Gardey, *La dactylographe...*, op. cit., p. 129.

⁸⁶ AACF, H64, réunion du 4 juin 1907.

⁸⁷ AACF, H64, réunion du 11 juin 1907.

Le conflit est sans doute le plus manifeste quand les dirigeantes doivent affronter la question de l'observance religieuse de leurs employées : prière et confession doivent-elles être accomplies durant le temps de travail ? Marie Frossard et Pupey-Girard s'y opposent « sous prétexte que cela faisait perdre une heure de travail » et concèdent finalement le salut du vendredi⁸⁸. Ici s'affirme avec netteté la définition d'entrepreneuse que les dirigeantes s'appliquent à elles-mêmes. L'association doit être efficace, les prescriptions religieuses passant au second plan par rapport au travail demandé par l'association.

À cela s'ajoute une certaine réticence à voir les « conseillères », qui sont le plus souvent des Filles du Cœur de Marie, être payées ponctuellement ou régulièrement. C'est cette rétribution – qui participe de la professionnalisation militante – qui est dénoncée dans un mémoire adressé par des conseillères au provincial des jésuites en 1913 pour lui demander de mettre fin aux agissements de Pupey-Girard et de ses protégées⁸⁹. Ce rapport fait état d'un « conseil occulte », « composé de personnes rétribuées » qui auraient pour « mission de faire l'opinion, de chanter les louanges de M^{lle} Frossard »⁹⁰. Le rapport visant à délégitimer l'équipe dirigeante témoigne d'un parti pris contre le bureau. Néanmoins, en faisant de la question de la rémunération l'un des griefs les plus importants, la vicomtesse de Wall et les autres signataires indiquent leur refus de voir l'activité de direction être rémunérée de façon opaque. Les critiques sur la gestion des fonds deviennent plus fortes à mesure du dévelop-

pement de l'association⁹¹. Le rapport souhaite que « des comptes sincères, exacts et clairs permettent au conseil de connaître l'emploi des fonds fournis par la France entière »⁹². En réalité, c'est plus la rémunération de certaines conseillères confrencières qui relève exclusivement du bureau et non de l'ensemble du Conseil qui est remise en cause.

Le dernier point soulevé par la vicomtesse de Wall et les signataires du rapport est le caractère trop ouvertement entrepreneurial du fonctionnement de l'association. En cherchant la rentabilité à travers la production et la vente de chocolat, Pupey-Girard, Marie Frossard et Marthe de Vélard auraient ainsi éloigné la Ligue de ses premières préoccupations. Voici ce que reprochent les conseillères : « Il y a là un véritable danger car le Secrétariat est maintenant une véritable entreprise commerciale vendant du chocolat et de la farine lactée ». Pupey-Girard impose la passation d'un contrat avec un fabricant de farine qui doit rapporter un petit bénéfice. Le conseil s'y oppose, « trouvant déjà que le chocolat déconsidère la Ligue ». Mais le Père passe outre, la farine lactée est mise en vente et *L'Écho* fait pour elle une réclame commerciale⁹³. Ces critiques trouvent une oreille favorable chez l'épiscopat français.

3.3. La réponse de la hiérarchie catholique : la demande de dissolution

En 1914, à la demande du secrétaire d'État de Pie X, Merry del Val, un rapport est

⁸⁸ AACF, H567, copie du mémoire adressé au provincial le 1^{er} mai 1913, p. 4.

⁸⁹ AACF, H567, copie du mémoire adressé au provincial le 1^{er} mai 1913 par les conseillères M^{me} Durouchoux, la comtesse Guy de la Rochefoucauld, M^{me} Clément, la baronne de Ravinel, M^{me} Allez, M^{lle} Gervais et la vice-présidente, la vicomtesse de Wall.

⁹⁰ AAL, Exposé des raisons qui ont amené les divergences de vue dans le conseil, rapport manuscrit, 1913, p. 8-9.

⁹¹ AACF, Copie du mémoire adressé le 1^{er} mai au provincial ; copie en AAP, IKII7, Œuvres féminines, mémoire adressé au provincial.

⁹² ASV, Seg.di Stato, 1914, rubr.12, fasc.19, lettre adressée par « les conseillères non réélues à diverses présidentes de la Ligue », Paris, 25 mai 1914 (copie dans ACGF, H 567).

⁹³ AACF, H567, copie du mémoire adressé au provincial le 1^{er} mai 1913, p. 3-4.

rédigé par le cardinal Sevin, archevêque de Lyon, sur la LPDF. Celui-ci s'inquiète en effet des protestations de certains évêques à l'égard de l'association jugée trop autonome par rapport à la hiérarchie. L'autoritarisme de certaines dirigeantes et le poids de la Compagnie de Jésus – par l'intermédiaire de l'aumônier Pupey-Girard – sont dénoncés. En juin 1913, le conseil central doit être renouvelé. La Ligue compte alors 545 000 adhérentes ; elle vient d'achever son congrès apostolique où les tensions entre certaines de ses représentantes étaient palpables⁹⁴. Le 1^{er} mai, un mémoire avait été remis au provincial des jésuites pour dénoncer le rôle du Père Pupey-Girard et de Marie Frossard, dirigeant à eux seuls l'association sans rendre de comptes à personne⁹⁵. Dans son enquête, le cardinal Sevin résume les critiques et expose son point de vue⁹⁶. Les critiques formulées à l'encontre de la gestion de l'association arrivent à point nommé, servant en grande partie de prétexte pour remettre en cause l'autonomie prise par le Conseil central. Le reproche de s'éloigner des buts surnaturels en poursuivant des buts matériels est écouté avec attention par le cardinal Merry del Val⁹⁷. Si l'accusation principale est celle du libéralisme de la Ligue et de sa proximité avec des tendances condamnées dans l'encyclique *Pascendi dominici gregis* de 1907, le fonctionnement même de l'association est montré du doigt⁹⁸.

Le conflit relaté dans le rapport oppose ainsi deux groupes de femmes qui sont presque toutes filles de Marie : une direction

composée de fondatrices et conférencières, un autre groupe de fondatrices qui ne veulent pas voir une minorité, influencée par un jésuite, diriger la Ligue. Ce conflit est qualifié par l'enquêteur de « querelle de femmes ». Mais outre les conflits personnels évoqués pour délégitimer l'importance du litige, il semble qu'il faille trouver une explication dans le rapport de ces femmes à la hiérarchie, à la politique et de manière plus générale à la modernité. Le reproche principal qui est formulé à la direction est celui de passer sous silence les directives de Rome, celles des évêques, et de poursuivre des buts « peu surnaturels ». Mais celles qui sont dénoncées sont aussi les protagonistes de l'application d'une gestion « entrepreneuriale » à l'association. L'hybridation entre l'engagement féminin catholique au sein d'œuvres pieuses et la culture « entrepreneuriale » dans laquelle baignent un certain nombre des dirigeantes ne va pas de soi. Les dirigeantes qui dénoncent les agissements de Pupey-Girard, de M^{me} Potron ou de Marie Frossard sont en effet extérieures à la bourgeoisie industrielle catholique. Elles voient dans cette forme d'entreprenariat un dévoiement des « buts surnaturels » que la Ligue poursuivait. Pour défendre la cause de l'Église, le recours à la publicité, à la production et à la vente de chocolat, les placements financiers sont dénoncés comme des dérives matérialistes auprès des évêques⁹⁹.

Bien que ces critiques manifestent la réticence d'une partie du clergé de voir l'association catholique être gérée de manière

⁹⁴ AACF, H567, lettre de Madame la Comtesse d'Ivry, présidente du comité de l'Aisne, à Mademoiselle Frossard, 18 mai 1913 et copie de la lettre de Marie Frossard à Madame la Comtesse d'Ivry, 28 mai 1913.

⁹⁵ ASV, Seg. di Stato, 1914, rubr.12, fasc.19 et AACF, H567.

⁹⁶ ASV, Seg. di Stato, 1914, rubr.12, fasc.19, Enquête sur la LPDF, juin 1914, p. 8-9.

⁹⁷ Le contexte est encore marqué par la lutte contre le modernisme. Voir P. Colin, *L'audace et le soupçon. La crise du modernisme dans le catholicisme français, 1893-1914*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997 ; É. Poulat, « Panorama internazionale della crisi modernista », in G. Rossini (a cura di), *Modernismo, fascismo, comunismo, aspetti e figure della cultura e della politica dei cattolici nel 900*, Bologne, Il Mulino, 1972, p. 3-13 ; M. Guasco, *Le modernisme. Les faits, les idées, les hommes*, Paris, Desclée de Brouwer, 2007. Sur les critiques à l'égard de la LPDF : E. Barbier, *Le devoir politique des catholiques. La tradition religieuse et nationale*, Paris, Jouve, 1910.

⁹⁸ ASV, Seg. di Stato, 1914, rubr.12, fasc.19, « Note. Paris, juin 1914 », p. 80-87.

⁹⁹ ASV, Seg. di Stato, rubr.12, fasc.19, Enquête sur la LPDF, juin 1914, p. 11-12.

autonome par des jésuites et par des femmes, elles ne suffisent pas en soi à justifier la dissolution de l'association. Pourtant cette solution est préconisée dans le rapport, avant tout parce que cette association de masse qui dispose de fonds considérables échappe, du fait de son statut, à l'autorité des évêques. C'est cette caractéristique, bien plus que sa gestion entrepreneuriale, qui dérange la hiérarchie. Ce qui est intéressant ici, c'est que la gestion de l'association est l'un des modes d'expression de l'autonomie des dirigeants de la LPDF.

La dissolution de l'association sous sa forme légale préconisée par l'archevêque après consultation de l'épiscopat n'est cependant pas suivie d'effet. La Première Guerre

mondiale, puis la mort de Pie X le 20 août 1914 détournent l'attention de la hiérarchie. En revanche, cette enquête marque la fin d'une expérience entrepreneuriale dans la Ligue sous la forme de la fabrication et de la vente de chocolat. Cela ne signifie pas pour autant que l'association revienne aux formes organisationnelles de ses premiers mois : les sections de travail poursuivent leur fonctionnement, le recours à des employées associatives rémunérées perdure jusqu'à aujourd'hui au sein de l'Action catholique des femmes. Cette association féminine à but non lucratif a fait évoluer ses modes de gestion parce qu'elle disposait d'une part d'un organisateur au savoir-faire industriel et d'autre part de dirigeantes zélées et elles aussi familières du monde de l'entreprise.