Le cycle de longue durée de l'image du monde des affaires dans la société = The business image long wave

Autor(en): **Taucher, Georges**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **38 (1980)**

Heft 3-4

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138518

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Le cycle de longue durée de l'image du monde des affaires dans la société

Georges Taucher,
professeur à l'IMEDE,
Lausanne

Rares sont les dirigeants d'entreprise en Europe et en Amérique du Nord qui n'ont pas conscience du fait que le monde des affaires et des dirigeants d'entreprise ne jouit pas, dans le grand public, d'une image très favorable. La piètre estime dont le monde des affaires est l'objet s'exprime de plusieurs manières, mais apparaît peut-être le plus nettement dans le cadre du processus démocratique, lors de la formulation de lois hostiles au pouvoir et aux prérogatives des sociétés privées et de leurs dirigeants. De plus, les agents de l'Etat peuvent brimer le monde des affaires en faisant usage de leur pouvoir d'interpréter la loi conformément à leur perception de l'intérêt public. De son côté, le public, au sens large, peut aussi intervenir: des groupes de pression canalisent le mécontentement suscité par le processus politique formel et portent à l'attention du public des problèmes soigneusement sélectionnés pour faire apparaître le monde des affaires sous son jour le plus négatif. Le quatrième pouvoir, que constituent les moyens de communication de masse, exerce pour sa part une influence considérable, en raison des opérations de sélection et d'interprétation qu'il lui appartient d'appliquer à des événements complexes pour produire une information de consommation populaire. Les hommes d'affaires reprochent aux mass media de se concentrer de plus en plus sur le sensationnel et sur les écarts de conduite plutôt que sur les contributions positives de l'économie privée à la société. Du point de vue des entreprises, cela conduit à donner une vue d'ensemble déformée du rôle de l'économie privée dans la communauté. Les représentants des mass media, de leur côté, rétorquent que la mise en lumière de la corruption — que ce soit dans l'économie privée, dans l'Etat ou dans la société en général — est un élément qui n'a pas de prix dans une société démocratique.

Dans ces conditions, on ne peut guère s'étonner que les cadres des entreprises se sentent brouillés avec la société et relativement impuissants face à un public apparemment hostile [1]. Les dirigeants de sociétés sont de plus en plus préoccupés par le problème de leur image dans le public et la question des mesures à prendre pour contrer les attaques dont ils font l'objet. Dans la plupart des cas, ils se sont cantonnés dans des réactions purement défensives; à de rares exceptions près, les cadres dirigeants de l'économie privée n'ont pas fait preuve de beaucoup d'aptitude à formuler une contre-idéologie et encore moins à déployer, pour se présenter au public, un savoir-faire équivalent à celui qu'ils mettent en œuvre pour la publicité et la promotion des ventes. L'attitude du public à leur égard reste fondamentalement hostile et méfiante.

The Business Image Long Wave

George Taucher
professor at IMEDE, Lausanne

Hardly a manager in Europe and North America is unaware of the low opinion of business and managers currently held by the general public. This low level of public regard expresses itself in many ways, but perhaps most notably in the democratic process through legislation hostile to the power and prerogatives of corporations and their managers. In addition, government civil servants can frustrate the business community through their right to interpret legislation according to their perception of the public good. The public at large may attack as well: self-appointed pressure groups, dissatisfied with the formal political process, uncover issues carefully selected to put business in the most unfavorable light. The fourth estate, the media, exercises considerable power in its own right through its ability to select and interpret complex issues for popular consumption. Businessmen charge that the media increasingly focuses on the sensational and on aberrations rather than on the constructive contributions of business to society. From the business point of view this is seen as creating a distorted overall view of the role of business in wider society. Media spokesmen, in turn, retort that uncovering corruption — whether in business, government or society at large — is an invaluable element in a democratic society.

In light of this state of affairs, it should not be surprising that professional managers feel themselves at odds with society and relatively powerless to deal with an apparently hostile public[1]. Senior executives find themselves increasingly preoccupied with the problems of public image and with counteracting the attacks of hostile groups. In most cases this has been a defensive reaction, and with few exceptions professional business managers have not shown themselves to be very adept at articulating a counter-ideology or even at presenting themselves to the public in accordance with their well-developed advertising and promotion skills. The underlying climate of public opinion remains hostile and suspicious.

The problem is even more acute among younger managers, in many cases recent products of an activist educational system heavily staffed by people philosophically opposed to the activities of large corporations and the free-market system in general. In many corporations a generation gap exists between senior and junior executives in their attitude toward public opinion. Senior managers tend toward the defensive and are sometimes emotionally wounded by the apparent unwillingness of the public to understand their contributions to society. Many remember the "good old days" when professional managers were held in high repute. Younger managers, on the other hand, feel a sense of mistrust and confusion between their educational underpinning and what they have observed in the corporation. In both cases the chasm between professional and private life has tended to widen.

This picture of the individual, the enterprise and society has been painted in black and white terms, but it reflects the general state of affairs in North America and — perhaps — to a lesser extent in Europe.

Le problème se pose de façon plus aiguë encore pour les cadres plus jeunes, qui sont dans beaucoup de cas fraîchement émoulus d'un système éducatif progressiste, en grande partie animé par des gens philosophiquement opposés aux activités des grandes sociétés ainsi qu'à la libre entreprise en général. Il existe, dans beaucoup d'entreprises, un conflit de générations entre les cadres plus âgés et les plus jeunes en ce qui concerne leur attitude vis-à-vis de l'opinion publique. Les plus âgés ont tendance à se mettre sur la défensive et sont parfois émotionnellement blessés par le refus apparent du public de reconnaître leur contribution à la société. Beaucoup d'entre eux se souviennent du «bon vieux temps», quand les dirigeants d'entreprises étaient hautement estimés par leurs concitoyens. Les plus jeunes, en revanche, ont un sentiment de malaise et ont de la peine à relier les idées qu'ils ont reçues à l'école avec ce qu'ils observent dans l'entreprise. Chez les uns et les autres, le fossé entre la vie professionnelle et la vie privée a eu tendance à s'élargir.

Cette description des relations entre l'individu, l'entreprise et la société fait abstraction de toute nuance, mais elle reflète bien l'état général de la situation en Amérique du Nord et, peut-être à un degré moindre, en Europe.

Ce diagnostic vaut-il également pour l'avenir? Le fossé entre la grande entreprise et la société va-t-il en s'élargissant? Le chef d'entreprise des années 1980 devra-t-il s'adapter encore davantage aux principes d'éthique formulés par la société?

Pas nécessairement! Il est très possible que la société se remette à considérer l'économie privée d'un œil plus favorable et à attacher une valeur plus grande aux contributions positives de l'économie privée que ce ne fut le cas ces derniers temps. Non seulement de tels changements d'attitudes se sont déjà produits dans le passé, mais encore l'examen de la situation économique et politique actuelle indique qu'un tel changement pourrait bien être en train de s'amorcer.

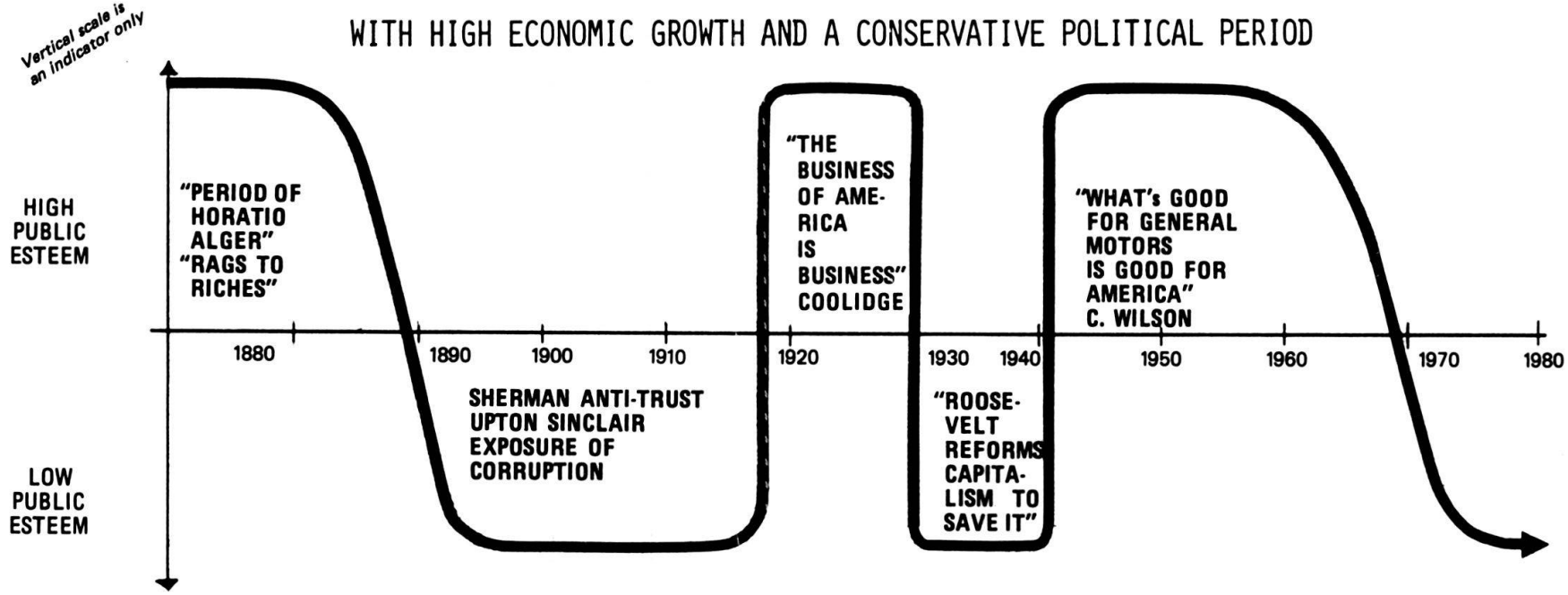
ÉVOLUTION DE L'IMAGE DU MONDE DES AFFAIRES AUX ÉTATS-UNIS

Au cours du siècle passé, l'attitude du public américain vis-à-vis du monde des affaires a oscillé entre la fascination romantique et la haine passionnée. Il est vrai que l'opinion publique ne peut pas être définie ou mesurée de façon précise, et les techniques modernes de mesure des comportements des consommateurs démontrent que des attitudes ancrées de longue date peuvent changer avec une rapidité étonnante. En dépit de ces difficultés, les historiens ont pu caractériser les états d'esprit du public à différents moments du passé récent. Il s'agit de généralisations, qui souffrent sans aucun doute un grand nombre d'exceptions et de nuances, mais qui semblent résister à l'épreuve du temps en tant que points de repère pour une époque.

Mais comment évaluer l'état de l'opinion publique à un moment donné? L'étude de la littérature populaire et des messages diffusés par les mass media semble un excellent moyen de mesurer l'opinion publique. La littérature populaire et les mass media reflètent l'état d'esprit du moment et exercent en même temps une forte influence sur le public. Plus récemment, on a également pu évaluer l'état d'esprit populaire en analysant la publicité institutionnelle de grandes sociétés[2]. Dans les années 1950, par exemple, où les attitudes étaient plutôt favorables aux affaires, les relations publiques des entreprises mettaient

EXHIBIT I

PUBLIC ESTEEM FOR BUSINESS CAN BE APPROXIMATELY CORRELATED WITH HIGH ECONOMIC GROWTH AND A CONSERVATIVE POLITICAL PERIOD



	20 yrs	27 yrs	13 yrs	11 yrs	19 yrs	20 yrs
	1870 - 1890	1890 - 1917	1917 - 1930	1930 - 1941	1941 - 1960	1960 - 1980
ECONOMIC GROWTH REAL GNP/CAPITA	+ 4.1%	+ 2.9%	+ 3.9%*	+ 2.4%	+ 5.0%	+ 2.1%
POLITICAL CHARACTERISTICS	Conservative Massive public and private corruption	Roosevelt/Wilson liberalism reform	Conservative Some public Corruption	Radical liberal reforms	Mixed: early Truman reforms affected by Conservative Eisenhower era	Liberal New Society: guns and butter

SOURCE: Samuelson Economics - 10th edition, Tokyo 1977

** Exclude 1921 Sharp recession*

l'accent sur les contributions positives du monde des affaires à la société. Dans les années plus récentes, cette publicité institutionnelle a pris un tour nettement défensif — quand elle n'a pas complètement disparu.

Dans le siècle qui a suivi la guerre civile aux Etats-Unis, il apparaît que les attitudes du public envers le monde des affaires ont suivi une courbe d'évolution en forme de vagues successives où les attitudes positives alternaient avec des réactions négatives. Il est intéressant de relever qu'il semble exister une corrélation entre cette succession de flux et de reflux et des fluctuations similaires dans le domaine du développement économique et dans l'évolution de la pensée et de l'action politiques (cf. *Annexe 1*).

1870–1890: C'était la grande époque de l'expansion industrielle rapide des Etats-Unis. Les légendaires «barons brigands» étaient en train de créer les premières grandes sociétés dans des industries de base, telles que l'acier, les chemins de fer et le pétrole. C'était une époque de corruption et de vénalité extrêmes. Et cependant, le grand symbole populaire de ces années était le héros de fiction Horatio Alger, dont les diverses aventures célébraient, sous une forme romanesque, le passage de la pauvreté à la richesse comme le grand rêve caractéristique de l'époque. Mais c'était plus qu'un rêve. La vie réelle offrait beaucoup d'exemples de gens partis de rien et devenus riches. Les notions de richesse, d'estime sociale et de pouvoir étaient synonymes d'esprit d'entreprise et de réussite dans le monde des affaires. Le pouvoir des milieux d'affaires était grand en comparaison de celui du gouvernement; en fait, le rôle du gouvernement était en grande partie celui de servir et d'arbitrer les besoins concurrents de divers milieux d'affaires. C'était vraiment l'âge d'or des fondateurs d'entreprises.

1890–1917: A partir des années 1890, on assista à l'apparition d'un certain malaise. Les abus des grands monopoles commencèrent à toucher directement de larges segments de la population. Les agriculteurs se trouvaient acculés à la faillite en raison des prix imposés par les monopoles dans le domaine des transports ferroviaires et du pétrole. Sous l'impulsion des organisations paysannes, le pays s'engagea dans une ère de réformes, favorisées par l'esprit interventionniste qui animait l'administration de Roosevelt. La législation antitrust de Sherman fut adoptée et vigoureusement appliquée au grand dam de Standard Oil. On donna une grande publicité à la dénonciation des abus commis sur les produits, notamment les médicaments et les aliments. Le principe selon lequel l'acheteur achète à ses propres risques, jusque-là une des pierres d'angle du commerce, commença à être mis largement en question. Upton Sinclair écrivit un livre à grand succès populaire intitulé «La Jungle», qui décrivait de façon très vivante les abus commis dans les parcs à bétail de Chicago. Dans le domaine politique, le mouvement de réforme s'étendit aussi à d'autres secteurs importants, y compris l'accomplissement des premiers pas décisifs vers la reconnaissance légale des syndicats et des droits des ouvriers et employés en général. Par-dessus tout, le pouvoir des hommes d'affaires fut réduit de façon drastique [3].

La latitude qu'ils avaient de dominer la société par des cartels fut fortement réduite et leur liberté de décision dans leurs propres entreprises fut limitée par la garantie fédérale des droits légaux des employés. Au total, la croissance économique fut nettement moins marquée que dans la période précédente, plus libérale.

1917–1930: L'entrée des Etats-Unis dans la première guerre mondiale provoqua une modification majeure de l'attitude du public envers le monde des affaires. L'état d'esprit

Is this a condition for the future? Will the gap between the large corporation and society increase in the future? Will the business manager of the 1980s have to adapt even further to the expressed ethics of society?

Not necessarily! There is every possibility that society will shift toward a more favorable view of business — one in which the contributions of business will be given a higher value than in the recent past. Not only have such shifts taken place in the past, but an examination of the current state of economic and political conditions indicates that such a shift may now be in the offing.

THE BUSINESS IMAGE LONG WAVE IN THE USA

The American public's attitude toward business has fluctuated between romantic enchantment and outright hatred over the past century. It is true that public opinion cannot be precisely defined or measured, and modern techniques for measuring consumer attitudes demonstrate that long-held attitudes can change with startling speed. Despite these difficulties, historians have been able to catalogue the public mood at different periods in the recent past. These historical generalizations are undoubtedly replete with exceptions and variations, but they seem to stand the test of time as benchmarks for an era.

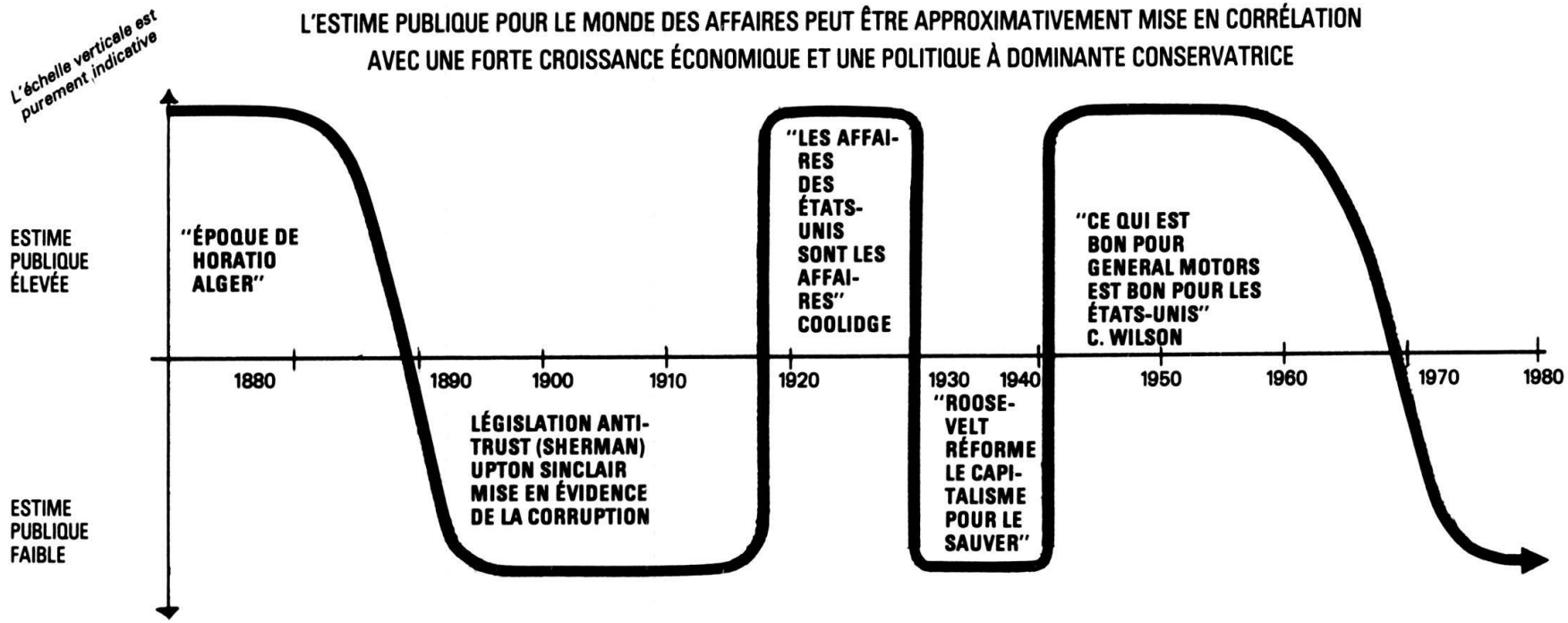
But how to assess public opinion at any given moment? Reviewing popular literature and the media seems to be an excellent means for gauging public attitudes. Both reflect the mood of the moment and at the same time are powerful agents for influencing the public. In recent times it has also been possible to examine the institutional advertising of large corporations in order to assess the public mood[2]. For example, in the 1950s, a period of pro-business attitudes, the institutional advertising of corporations stressed the positive contributions of business to society. In more recent years, this advertising has taken a distinctly defensive attitude — or else is entirely absent.

In the century since the Civil War in the USA, long waves of alternating positive and negative public attitudes toward business can be identified. It is interesting that these waves seem to broadly correlate with similar waves of economic development and political philosophy and action, as Exhibit 1 demonstrates.

1870–1890: This was the great period of rapid industrial expansion in the USA. The legendary robber barons were in the process of building the first large corporations in such basic industries as steel, railroads and oil. It was a period of extraordinary corruption and veniality. Yet the great popular symbol of the period was that fictional character Horatio Alger. In a variety of settings Horatio Alger romanticized the rise from poverty to wealth as the great dream of the age. But it was more than a dream. There were many real-life examples of such a rise, and the concepts of wealth, social recognition, and power were synonymous with business and businessmen. The power of business was great compared to that of government; indeed the role of government was largely one of serving and adjudicating the competing needs of various business groups. This was truly the golden age for the business entrepreneur.

1890–1917: By the 1890s a certain malaise was creeping into the picture. The abuses of the large monopolies began to directly affect large segments of the population. Farmers were

L'ESTIME PUBLIQUE POUR LE MONDE DES AFFAIRES PEUT ÊTRE APPROXIMATIVEMENT MISE EN CORRÉLATION AVEC UNE FORTE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET UNE POLITIQUE À DOMINANTE CONSERVATRICE



	20 ans	27 ans	13 ans	11 ans	19 ans	20 ans
	1870 - 1890	1890 - 1917	1917 - 1930	1930 - 1941	1941 - 1960	1960 - 1980
CROISSANCE ÉCONOMIQUE PNB RÉEL PAR HABITANT	+ 4.1%	+ 2.9%	+ 3.9%*	+ 2.4%	+ 5.0%	+ 2.1%
CARACTÉRISTIQUES POLITIQUES	Conservatisme Corruption publique et privée considérable	Roosevelt/Wilson Politique sociale Réformisme	Conservatisme Un peu de corruption dans le secteur public	Politique sociale radicale Réformisme	Mélange : réformes initiales de Truman affectées par le conservatisme de l'époque Eisenhower	Politique sociale Nouvelle Société : des canons et du beurre

Source: Samuelson Economics – 10e édition, Tokyo 1977.

** Excepté 1921 Brusque récession*

ANNEXE 1

being squeezed by monopoly pricing in rail transport and in oil. A period of reform led by farm groups was introduced and given momentum in the Roosevelt activist administrations. The Sherman anti-trust act was introduced and vigorously implemented to the dismay of Standard Oil. Product abuses, particularly in drugs and foods, were widely publicized. Caveat emptor as a cornerstone of commerce began to be widely questioned. Upton Sinclair produced a popular best seller, *The Jungle,* which vividly exposed business abuses in the Chicago stockyards. Politically, the reform movement took other important paths, including the first major steps to legitimize the trade union movement and the rights of employees in general. Overall, the power of businessmen was dramatically reduced[3]. Their ability to dominate society through cartels was severely reduced, and their freedom to make decisions in their own enterprises was restricted by the federal granting of legal rights to employees. In sum, economic growth was significantly less than that of the earlier, more free-wheeling period.

1917–1930: The American entry into World War I caused a major shift in the public attitude toward business. The popular mood was one of high patriotism, and since business was quickly perceived as the agent to provide the tools of war, the popular public opinion, swollen by a relatively sophisticated propaganda effort, turned in favor of business. With the exception of a short, sharp recession which affected farm prices but not the rising urban population, the rapid expansion of business continued after the war. Important changes in American society, led by the mass introduction of the automobile, began to be felt. A general level of optimism, perhaps a euphoric reaction to battlefield victory, prevailed, resulting in massive public speculation in the stockmarket. "Buy a share in America" was the popular call which millions followed, and the media was full of poor boys who became rich through their faith in America. Bruce Barton (of the advertising agency BBD&O) produced a best-selling book, *"The Man Nobody Knows",* in which the life of Jesus was interpreted in terms of contemporary America. Jesus was described, among other things, as a "first-class marketing man". Against this background, economic growth forged ahead, and government was notably absent from the scene. "The Business of America is business", said President Coolidge, and America nodded in agreement. In President Harding's opinion, this was a return to "normalcy" — but the normalcy of the pre-1890 era. Horatio Alger had returned.

1930–1941: The stock market collapse in late 1929 brought the wild party of the 1920s to an end. Some of the abuses of the period began to emerge. Tax evasion was shown to be widespread among the most respectable members of the community. Outright fraud in utility and municipal financing was uncovered. Public opinion toward business (and toward that archtype businessman, President Hoover) changed overnight. Many believed that a Marxist revolution was imminent, and indeed some of the incipient signs of revolution began to appear. The Roosevelt administration, riding on a wave of popular indignation, undertook to "get the economy moving again". At once the role of government changed from a benign spectator to a leader of increasing dominance. A variety of controls drastically reduced business's scope of action. Trade union organization proceeded at high speed, and labor's legal rights of the early days of the century were converted into real political power. Businessmen seethed with anger, but the popular view was that business had failed to fulfill the dream it had promised.

populaire était au patriotisme et comme le monde des affaires fut rapidement reconnu comme celui qui fournirait les moyens de gagner la guerre, l'opinion publique populaire, soutenue par un effort de propagande relativement sophistiqué, devint favorable au monde des affaires. A l'exception d'une brève et abrupte récession qui toucha les prix dans l'agriculture mais non la population croissante des villes, l'expansion rapide des affaires continua après la guerre. D'importants changements commencèrent à se faire sentir dans la société américaine, à commencer celui dû à l'introduction massive de l'automobile. Un optimisme général, peut-être dû à l'euphorie de la victoire sur les champs de bataille, s'installa, conduisant à une vive spéculation sur le marché boursier. «Devenez actionnaires des Etats-Unis d'Amérique» était l'appel populaire que des millions de gens suivirent, et les mass media étaient pleins de récits de jeunes gars pauvres devenus riches grâce à leur foi en l'Amérique. Bruce Barton (de l'agence de publicité BBD & O) édita un livre à grand succès, *« L'homme que personne ne connaît»*, où la vie de Jésus-Christ se trouvait interprétée dans les termes de l'Amérique contemporaine. Jésus s'y trouvait décrit, entre autres, comme un «génie de la publicité». Sur cette toile de fond, l'économie poursuivait sa croissance et l'Etat était remarquablement absent de la scène. «L'affaire des Etats-Unis, ce sont les affaires», disait le Président Coolidge, et les Etats-Unis étaient d'accord avec lui. Dans l'idée du Président Harding, c'était là un retour à la «normalité» — mais il s'agissait de la normalité d'avant 1890. Horatio Alger était revenu.

1930–1941: L'effondrement boursier de la fin de 1929 mit fin à la folle fête des années 1920. Certains abus commis au cours de cette période commencèrent à apparaître. On s'aperçut que l'évasion fiscale était largement répandue parmi les membres les plus respectables de la communauté. On découvrit aussi d'innombrables fraudes dans la gestion des services publics. L'attitude du public envers le monde des affaires (et envers l'archétype de l'homme d'affaire que représentait le Président Hoover) se renversa brusquement. Beaucoup de gens crurent qu'une révolution marxiste était imminente et certains signes annonciateurs de révolution commencèrent effectivement à se faire sentir. Portée par une vague d'indignation populaire, l'Administration Roosevelt entreprit de «remettre l'économie sur les rails». Du coup, le rôle de l'Etat changea. De spectateur bienveillant, il devint un chef de file exerçant de plus en plus une influence prépondérante. Une série de mesures de contrôle réduisirent considérablement la marge d'action des entreprises. Les organisations syndicales se développèrent rapidement et les droits que la loi avait accordés aux travailleurs au début du siècle se transformèrent en véritable pouvoir politique. Les milieux d'affaires bouillaient de colère, mais l'opinion populaire était que ces milieux n'avaient pas réussi à tenir leurs promesses.

1941–1960: Une fois de plus, la guerre entraîna un changement rapide de l'état d'esprit du public. Les hommes d'affaires apparurent comme une catégorie sociale importante, auréolée de patriotisme. Cette impression se renforça pendant la guerre quand on s'aperçut de la supériorité du matériel de production américain. L'après-guerre fut témoin d'un culte de la technologie et des biens matériels d'autant plus fort qu'on sortait de 15 ans de privations matérielles. L'industrie américaine était l'instrument d'une vie meilleure. La publicité institutionnelle, intervenant pour la première fois de façon significative, reflétait l'optimisme de l'époque. «Plus et mieux grâce à la chimie» (Dupont) ou «Futurama» (General Motors) devinrent les mots de passe de la nouvelle ère. Le slogan de Charles Wilson, «ce qui

1941–1960: Once again a major war resulted in rapid change in the public mood. Businessmen were seen to be an important and patriotic group. This sentiment increased during the course of the war as the superiority of American material production was perceived. The postwar era — influenced by 15 years of material deprivation — witnessed a worship of technology and material goods. American industry was the mechanism for the better life. Institutional advertising, introduced for the first time in a significant way, reflected the optimism of the period. "Better things through chemistry" (Dupont) Futurama" (General Motors) became watchwords of the age. Charles Wilson's "What's good for General Motors is good for America" received only ineffectual intellectual criticism. Accompanying this era of good feelings was one of the most impressive and sustained periods of economic growth. With the cold war in full swing, the political stance was conservative, with the anti-communist hysteria of the 1920s repeated in a more virulent form. Eventually, corruption began to to creep into the political scene. Toward the end of the 1950s a feeling of discontent — perhaps national boredom — began to develop.

1960–1980: The election of President Kennedy produced a new feeling of national purpose. Cause and effect are difficult to separate, but the return to political liberalism and activism accelerated the vague anti-business sentiment. Political support for government intervention in business affairs accelerated with the martyrdom of Kennedy. As the Viet Nam war developed into a stalemate, public discontent turned against both business and the political system and its representatives. Powerful anti-business groups such as the Nader consumer movement emerged. These groups derived their power directly from the public, aided by powerful media support. Combined with the anti-war movement, these groups revolutionized the American political landscape by fractionalizing political power among a wider constituency. This fractionalization eventually led to the decline of the presidency and of President Nixon. Dynamic growth of the early 1960s quickly changed to stagnation, with inflationary imbalances triggered by government war deficits. Once again the political focus was on reform and control of business — on the distribution of wealth rather than on the creation of wealth. External forces, in the form of OPEC, and the collapse of the Bretton Woods fixed monetary system increased pressure on the American economic and political system.

A POSSIBLE RETURN TO PUBLIC FAVOR?

Today there are signs of change indicating that the business community is emerging from the situation of the past 20 years. The previous two great shifts in public opinion were caused by major patriotic and popular wars. America now shows every sign of entering a period of national chauvinism triggered by the events in Iran and Afghanistan. Whipped up by the rhetoric of an election year, popular opinion seems to be coalescing around the flag. A second factor, the energy crisis, could eventually return business to public favor. At the moment, of course, public opinion tends to blame the oil industry for the crisis, but as the crisis deepens[4] the reliance on traditional business organization to accelerate the technological development of alternative energy sources may well return the professional manager, if not the corporation, to the pantheon of heros who preserve living standards and protect the nation from the rapacious OPEC.

est bon pour la General Motors est bon pour l'Amérique», ne suscita que des critiques intellectuelles sans aucun effet. Ces années de sympathie furent aussi celles d'une croissance économique inégalée dans son ampleur et sa constance. On était en pleine guerre froide, l'opinion politique dominante était conservatrice et l'hystérie anti-communiste des années 1920 réapparaissait sous une forme virulente. Finalement, la corruption réapparut sur la scène politique et, vers la fin des années 1950, un sentiment de mécontentement — peut être expression d'une sorte d'ennui national — se mit à se développer.

1960–1980: L'élection du Président Kennedy suscita un nouveau sentiment de conscience nationale. Il est difficile de distinguer la cause de l'effet, mais le retour à une politique plus sociale et plus interventionniste renforça le sentiment, encore vague jusque-là, d'antipathie à l'égard du monde des affaires. Le soutien politique à l'interventionnisme étatique s'intensifia à la suite de l'assassinat de J.-F. Kennedy. Quand il apparut que la guerre du Vietnam se transformait en une entreprise sans issue, le mécontentement populaire se tourna tout à la fois contre le monde des affaires et contre le système politique et ses représentants. De puissantes organisations opposées au monde des affaires, tel le mouvement consumériste de Ralph Nader, firent leur apparition. Ces organisations tiraient leur pouvoir directement du public, avec l'aide puissante des mass media. En combinaison avec le mouvement contre la guerre du Vietnam, ces organisations transformèrent de fond en comble le paysage politique américain, en provoquant un fractionnement du pouvoir politique entre un plus grand nombre de groupes d'électeurs. Ce fractionnement conduisit finalement au déclin de la présidence et du Président Nixon. La croissance dynamique du début des années 1960 se transforma rapidement en stagnation, accompagnée de déséquilibres inflationnistes dus aux déficits de guerre du gouvernement. Une fois de plus, la politique se concentra sur la réforme et le contrôle du monde des affaires — sur la répartition plutôt que sur la création de la richesse. Des événements extérieurs, tels que l'intervention de l'OPEC et l'effondrement du système monétaire de Bretton Woods, accrurent la pression qui s'exerçait sur le système économique et politique américain.

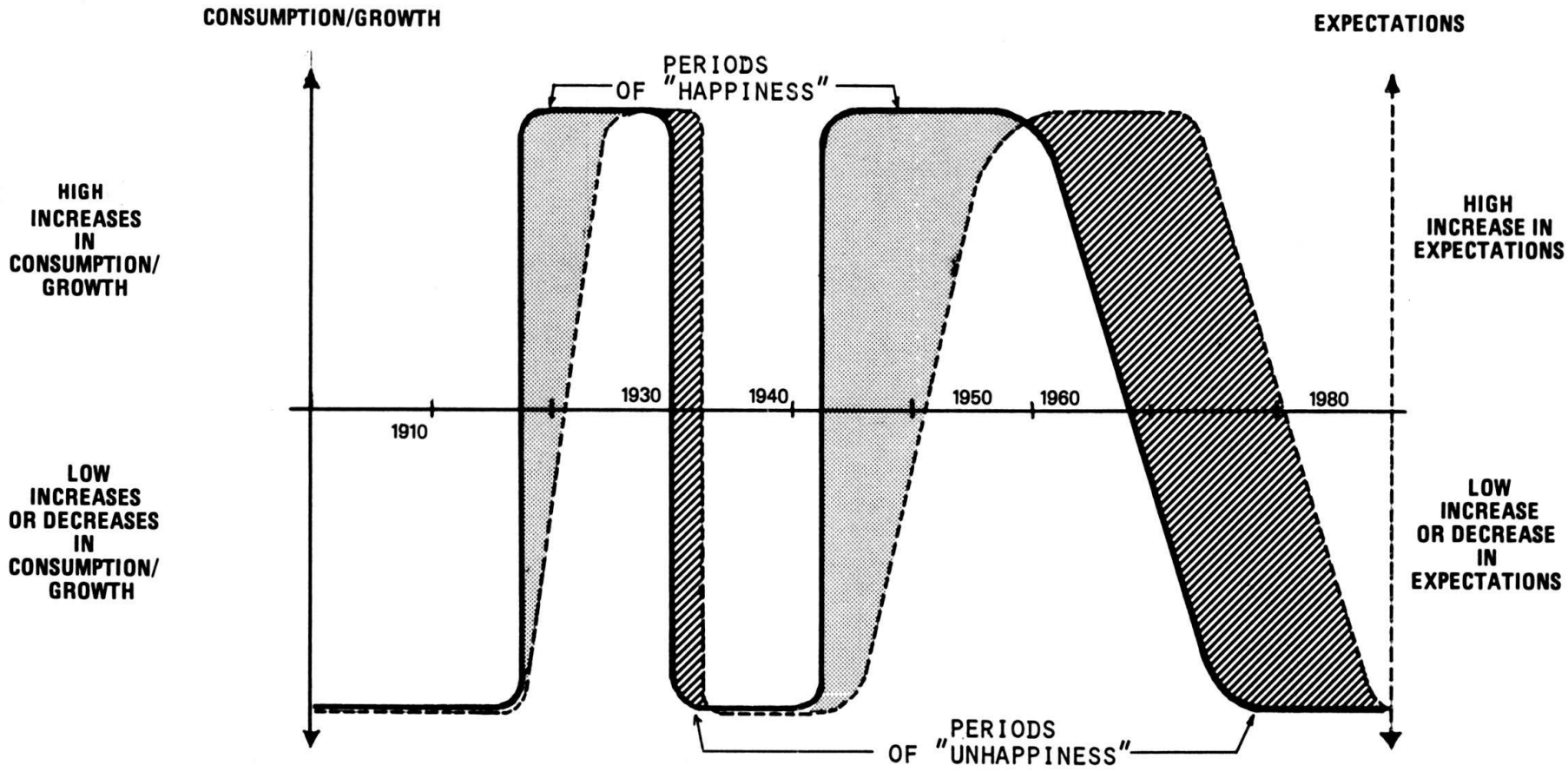
VERS UN REGAIN DE FAVEUR?

Il existe aujourd'hui des signes de changement indiquant que le monde des affaires est en train de sortir de son état de disgrâce des vingt dernières années.

Les deux grands changements précédents se sont produits à l'occasion de deux grandes guerres patriotiques et populaires. Les Etats-Unis montrent en ce moment tous les signes de l'entrée dans une période de chauvinisme national provoqué par les événements d'Iran et d'Afghanistan. Fouettée par la rhétorique d'une année d'élection, l'opinion du peuple américain semble se regrouper autour du drapeau. La crise de l'énergie constitue un second facteur qui pourrait finalement conduire le public vers une attitude de nouveau plus favorable au monde des affaires. Pour le moment, l'opinion publique a évidemment tendance à rendre l'industrie du pétrole responsable de la crise, mais au fur et à mesure que cette dernière s'aggrave [4], le recours à l'organisation traditionnelle du monde des affaires pour accélérer le développement technologique de nouvelles sources d'énergie pourrait bien ramener le dirigeant d'entreprise professionnel, voire l'entreprise elle-même, dans le panthéon des héros qui préservent le niveau de vie et protègent la nation contre la rapacité de l'OPEC.

EXHIBIT II

RELATIONSHIPS BETWEEN INCREASE IN "CONSUMPTION" = ECONOMIC GROWTH AND CHANGE IN EXPECTATION



Il existe même des signes plus profonds indiquant que l'état d'esprit du public change. Les éducateurs font état d'une nouvelle attitude chez les jeunes. L'activisme politique est passé de mode. Le souhait de faire carrière dans les affaires et un désir renouvelé d'avancement et de bien-être matériel viennent prendre la relève des concepts de croissance-zéro et du narcissisme des jeunes. L'étudiant silencieux et apolitique des années 1950 réapparaît comme figure dominante des campus universitaires les plus réputés.

Il s'agit de signes et non de certitudes. Cependant, s'il est une leçon à tirer de l'histoire, c'est que le changement est constant. Le cycle de l'estime du public pour les affaires — ou l'évolution à long terme de l'image du monde des affaires dans le public — est selon toutes les apparences en train de se répéter.

L'OPINION PUBLIQUE : CAUSE OU CONSÉQUENCE ?

Il y a une large corrélation entre les périodes d'estime pour le monde des affaires et les périodes de croissance économique rapide et de politique conservatrice (cf. *Annexe 1*). Lequel de ces facteurs est-il une cause et lequel une conséquence? Il n'y a pas de réponse claire. Peut-être y a-t-il une cause profonde sous-jacente, qui expliquerait ce cycle dans l'histoire des affaires humaines. Ce cycle serait fondé sur ce qu'on pourrait appeler l'équation de l'«homme économique»:

$$\text{Bonheur (B)} = \frac{\text{Consommation (C)}}{\text{Espérances (E)}} \text{ mesurées en quantité et en qualité}$$

ou en termes de changement en %

$$\frac{\Delta B}{B} = \frac{\Delta C}{C} - \frac{\Delta E}{E}$$

Si nous mettons «bonheur» en relation avec les périodes d'auto-satisfaction matérialiste et d'estime pour le monde des affaires, alors une telle période doit être caractérisée par un accroissement relativement plus grand de la consommation que des espérances. Réciproquement, les périodes d'estime réduite reflètent une situation où les espérances sont supérieures à la consommation. En un mot, lorsque la courbe de la consommation croît plus rapidement que celle des espérances, l'état général de la société est celui du «bonheur».

Cette hypothèse de l'«homme économique» en tant qu'élément central du «bonheur» de la société est évidemment simpliste. Des forces accidentelles complexes influencent le niveau des espérances (E). Les sociétés en guerre sont habituellement assez heureuses; il y a une unicité de but et, dans les premiers temps de la guerre ou quand celle-ci est gagnée, il y a un fort sentiment de bien-être. Les sociétés peuvent même être heureuses dans l'adversité économique. Les dernières années de la dépression aux Etats-Unis se caractérisaient par la stabilité de la société. Les espérances étaient déjà tombées à un niveau bas et la perception d'améliorations futures possibles suffisait pour que la stabilité soit maintenue.

There are even deeper signs pointing to a change of public mood. Educators speak of a new attitude among the young. Political activism is passé. Careers in business and a renewed desire for advancement and material well-being are crowding out zero-growth concepts and the narcissism of the flower children. The silent apolitical student of the 1950s can once again be found to dominate the leading university campuses.

These are signs, not certainties. However, if there is a lesson of history to be learned, it is that change is constant. The cycle of public esteem for business — the business image long wave — shows every sign of repeating itself.

PUBLIC OPINION — CAUSE OR EFFECT?

There is a broad correlation between public esteem toward business, rapid economic growth, and a conservative political stance (see Exhibit 1). Which of these factors is cause and which effect? No clear answer emerges. Perhaps there is a deep underlying cause for this identifiable cycle in human affairs. Such a cycle would be based on what might be called the "economic man" equation:

$$\text{Happiness (H)} = \frac{\text{Consumption (C)}}{\text{Expectations (E)}} \text{ measured as both quantity and quality}$$

or in terms of percentage change

$$\frac{\Delta H}{H} = \frac{\Delta C}{C} - \frac{\Delta E}{E}$$

If we acquaint "happiness" with the self-satisfied materialistic periods of high esteem toward business, then such a period must be characterized by a relatively higher growth of consumption than of expectations. Conversely, periods of low public esteem reflect an excess of expectations over consumption. Put simply, when the consumption curve is growing more rapidly than the expectations curve, then "happiness" will be the general condition of society.

Of course this assumption of economic man as the core of societal "happiness" is simplistic. Complex casual forces influence the level of expectations (E). Societies at war are usually relatively happy; there is a singleness of purpose, and in the early stage of war or when wars are being won, there is a strong feeling of national well-being. Even in economic adversity, societies can be happy. The later stages of the depression in the USA were marked by societal stability. Expectations had already receded to low levels, and merely the perception of possible future improvement was enough to maintain stability.

Exhibit 2 shows a possible explanation for the business image long wave curve. If the consumption growth curve is placed over the expectations change curve, it will be noted that the two do not coincide[5]. For example, in the early 1920s, consumption rose rapidly due to wartime expansion, but expectations, suppressed by the wartime hardships and memories of hard times in the period of slow growth in the early part of the century, rose less rapidly. The

L'Annexe 2 montre une explication possible de la courbe d'évolution à long terme à laquelle est soumise l'image du monde des affaires dans le public. On relèvera que si on superpose la courbe d'accroissement de la consommation à celle représentant le changement des espérances, les deux courbes ne coïncident pas[5].

Au début des années 1920, par exemple, la consommation augmenta rapidement en raison de l'expansion due à la guerre, mais les espérances, ramenées à zéro par les privations des années de guerre et le souvenir des temps difficiles de la période de croissance lente au début du siècle, augmentèrent moins rapidement. La période de bonheur qui en résulta reflétait simplement le fait que les temps devenaient meilleurs que ce à quoi les gens s'étaient attendus. Une période de bonheur analogue intervint après la seconde guerre mondiale, pour les mêmes raisons.

Réciproquement, la chute abrupte de la consommation au début des années 1930 fut compensée relativement rapidement par une baisse abrupte des espérances. Ceci peut avoir reflété l'ajustement rapide du public aux réalités et/ou le talent mis en œuvre par Roosevelt pour amener la société américaine à patienter en attendant qu'il résolve les problèmes de l'économie. Dans d'autres sociétés, l'incapacité de s'ajuster rapidement aux espérances a conduit à la révolution. L'auteur estime qu'une cause importante de l'instabilité dans le Tiers Monde est due au fait qu'en dépit d'une consommation en rapide augmentation, les espérances augmentent encore plus vite.

La période de la fin des années 1960 et des années 1970 aux Etats-Unis peut être caractérisée par une chute des taux de croissance de la consommation et le maintien d'un niveau élevé des espérances. Il fallut attendre bien au-delà de la crise du pétrole de 1974 pour voir s'amorcer une réduction de ces espérances. Alors qu'il n'est pas certain que les espérances aient déjà atteint un niveau d'équilibre avec la consommation, tout conduit à penser que la réduction rapide des espérances se poursuivra. A condition que la courbe de la consommation ne continue pas de descendre, on peut penser qu'on s'achemine vers l'inauguration d'une période de calme relatif: ceci pourrait à son tour conduire à une mise en veilleuse des attaques contre le monde des affaires, sinon à un véritable regain de l'estime publique à son égard.

Le fait qu'au cours des années 1960 et 1970 la courbe des espérances se soit maintenue à un niveau élevé en dépit des réalités économiques résulte certainement d'une incapacité du processus démocratique de juguler les espérances pendant les périodes de relative normalité. Ces périodes sont celles où le pouvoir va à ceux qui annoncent de bonnes nouvelles et non à ceux qui en apportent de sombres.

LES SIGNES INTELLECTUELS

Jusqu'ici, le cycle de longue durée de l'image du monde des affaires n'a été retracé qu'en fonction de l'optique populaire. Qu'en est-il de la communauté intellectuelle? Deux conclusions s'imposent:

1. Dans l'ensemble, les milieux intellectuels américains ont adopté une position essentiellement négative vis-à-vis du monde des affaires tout au long de la période considérée. Ceci reflète leur parenté étroite avec les milieux intellectuels européens, qui ont soutenu

resultant period of happiness simply reflected that times were getting better than people expected. A similar period of happiness occurred after World War II, for the same reasons.

Conversely, the sharp drop in consumption in the early 1930s was rather quickly compensated by a sharp drop in expectations. This may have reflected the public's quick adjustment to realities and/or the ability of Roosevelt to induce patience in the American society while he grappled with the problems of the economy. In other societies, an inability to quickly adjust expectations has led to revolution. The author believes that one important cause of instability in the third world is that despite rapidly rising consumption, expectations are rising even faster.

The period of the late 1960s and 1970s in the USA can be characterized by falling growth rates in consumption and continued high levels of expectations. Not until after the oil crisis in 1974 did these expectations begin to fall. While it is doubtful that expectations have already reached an equilibrium with consumption, every sign points to a continued rapid drop in expectations. Provided that the consumption curve does not continue to fall further, we may well expect a period of relative calm ahead. This in turn could lead to a subsiding of the attack on business — if not an actual upturn in public esteem.

The long maintenance of the expectations curve in the 1960s and 1970s in the face of economic realities is surely the result of the inability of the democratic processes to «manage» expectations in periods of relative normality. In such times power comes to the bringers of glad tidings, not gloom.

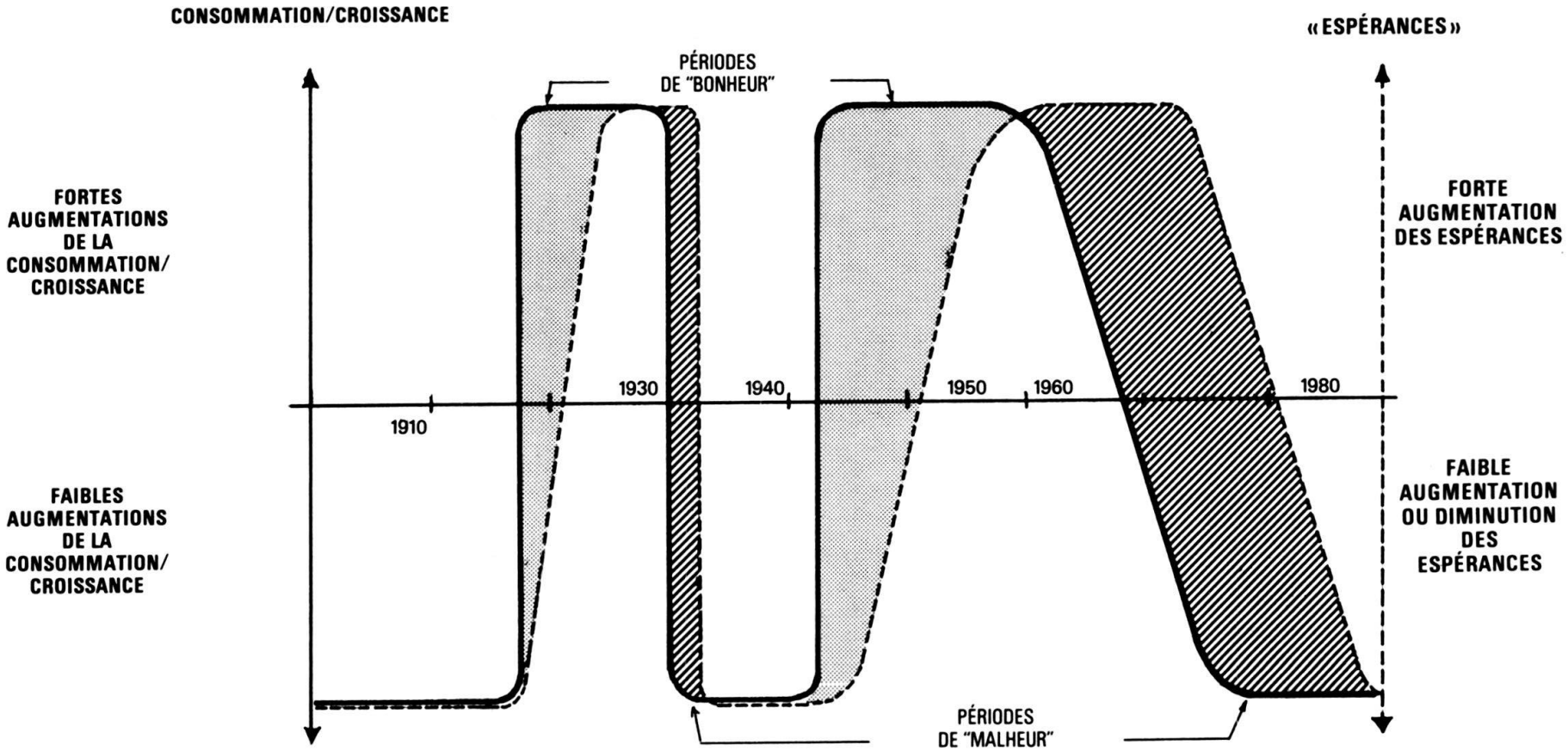
THE INTELLECTUAL SIGNS

The identification of the business image long wave has been wholly based on an assessment of the popular view. What of the intellectual community? Two conclusions emerge:

1. The body of American intellectual opinion has been essentially anti-business throughout the period in question. This reflects the close links and roots with the European intellectual establishment, which has long maintained deep anti-business views. The American intellectual community has been derivative and has had relatively little impact on the immigrant and emerging American society.
2. Marx has clearly provided a powerful argument for the European intellectual distaste for business, but there are older and deeper anti-business views stemming from the Catholic Church. The Church opposed modern economic theories of growth until well into the 19th century (see *Syllabus of Errors*, 1864, Pope Pius IX). While the intellectual impact of the Catholic Church has declined in the last century, it would be a mistake to think that such views have been completely removed from the intellectual consciousness of Europe — even in those regions where Protestantism has long been on the rise.

The Marxist basis for the anti-business stance of the European intellectual community is itself now under strong attack. The emotional and eloquent disclosures of Solzhenitsyn have provoked, for the first time, a serious examination of the underlying precepts of

RELATIONS ENTRE L'ACCROISSEMENT DE LA « CONSOMMATION », LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET LA MODIFICATION DES « ESPÉRANCES »



ANNEXE 2

Marxism, at least as they have been applied in the USSR for a long period. This is not to suggest that a swing to the free-market and to capitalism is imminent among the intelligentsia. Rather, the critique is bringing the role of the individual to the fore. This trend should offer little comfort to the massive and bureaucratic multi-national enterprise. Because the attack on bigness and the submergence of the individual can apply equally to Marxist (and some democratic) governments and to big business. businessmen should expect a continued attack by intellectuals on the ideological foundations of their organizations.

WHAT OF EUROPE?

The business image long wave in the USA is identifiable because of the rather wide swings in public view and because the swings have had a clearly powerful impact on business. In Europe these swings are less discernible, and there is less apparent impact of the popular public opinion on businessmen. The existence of a class system in Europe until recent years may well have reduced the power of public opinion. In the more settled societies of Europe, the battle lines are more clearly drawn and institutionalized. European trade unions have a political and a class bias which do not exist in the USA. Because European society apparently accepts the political and class differences to a greater degree than does the American public and because the differences themselves are relatively fixed (note the slow changes in political allegiance in France and Italy), the influence of public opinion on businessmen is notably lower in Europe than in the USA.

Europe is not homogeneous nor is it unchanging. All signs point to a greater societal fluidity and a rising power of public groups (note the rise of the anti-nuclear movements in Germany and Austria). The power of the media is on the rise as well, and many European societies are becoming impatient with state-controlled radio and TV. If these developments continue, then the latent power of popular opinion will eventually make itself felt and the European model will more closely match (though not necessarily simultaneously) developments in America.

longtemps des vues profondément opposées au monde des affaires. La communauté intellectuelle américaine en a été un dérivé et a eu relativement peu d'impact sur la société américaine immigrante et en voie de formation.

2. Marx a manifestement fourni un puissant argument à l'antipathie des intellectuels européens pour le monde des affaires, mais il existe une critique beaucoup plus ancienne et plus profonde de ce monde, issue de l'Eglise catholique. L'Eglise s'est opposée aux théories modernes de la croissance économique jusque tard dans le XIXe siècle (cf. *Résumé des Erreurs,* 1964, Pape Pie IX). L'impact intellectuel de l'Eglise catholique a décliné au cours du siècle dernier, mais ce serait une erreur de penser que ces idées ont complètement disparu de la conscience intellectuelle en Europe — même dans les régions où le protestantisme se développe depuis longtemps.

Les fondements marxistes de la position critique vis-à-vis du monde des affaires adoptée par la communauté intellectuelle européenne font aujourd'hui eux-mêmes l'objet d'une contestation très vive. Les révélations émotionnelles et éloquentes de Soljenitsyne ont suscité, pour la première fois, un réexamen sérieux des principes sous-jacents du marxisme, ou du moins de la forme sous laquelle ils ont été appliqués en Union soviétique depuis de longues années. Il n'est pas question de suggérer qu'un changement radical d'opinion serait en voie de s'opérer dans l'intelligentsia en faveur du libre marché et du capitalisme. La critique a plutôt pour effet de revaloriser le rôle de l'individu. Cette tendance n'annoncerait rien de bon pour les entreprises multinationales surdimensionnées et bureaucratisées. Eu égard au fait que les attaques contre la grande dimension et l'écrasement de l'individu peuvent s'appliquer aussi bien aux Etats marxistes (et à certains Etats démocratiques) et aux grandes entreprises, les représentants du monde des affaires devraient s'attendre à ce que les fondements idéologiques de leurs organisations continuent de susciter l'hostilité des intellectuels.

QU'EN EST-IL EN EUROPE?

Le cycle de longue durée de l'image du monde des affaires peut être identifiée aux Etats-Unis parce que les changements d'attitude du public ont été relativement marqués et qu'ils ont manifestement eu un considérable impact sur le monde des affaires. En Europe, ils sont plus difficiles à discerner et leur impact apparent sur les affaires est moindre. L'existence en Europe, jusqu'à une période récente, d'un système de classes peut fort bien avoir eu pour effet de limiter le pouvoir de l'opinion publique. Dans les sociétés plus stabilisées de l'Europe, les lignes de démarcation entre les camps sociaux sont plus nettes et institutionnalisées. Les syndicats européens ont des préjugés idéologiques et de classe qui n'existent pas aux Etats-Unis. Comme la société européenne accepte apparemment ces différences politiques et de classe plus largement que ne le fait le public américain et que ces différences sont elles-mêmes relativement durables (qu'on considère par exemple la lenteur des changements des allégeances politiques en France et en Italie), l'influence de l'opinion publique sur les hommes d'affaires est nettement moins grande en Europe qu'aux Etats-Unis.

L'Europe n'est ni homogène, ni figée. Tout porte à croire que la mobilité sociale augmente et que l'opinion publique s'organise en groupes qui exercent un pouvoir

CONCLUSIONS

Wide swings in American public opinion toward business are a historical reality. They can be correlated with changes in economic growth and political philosophy. The root causes of such swings can be described in terms of the relationship between public expectations and economic realities. Exogenous factors such as wars can cause sharp and quick changes in public opinion.

While swings in opinion have a cyclical characteristic, it should be noted that the curve never returns to a previous state. In periods of public distrust for business, laws are enacted and precedents are established. Even when there is a return of business to public favor, the established policies of intervention of government and society on business affairs remain. The established interrelationships between government, society, and business may vary from era to era, but it is unlikely that a return to «laissez faire» will ever occur in the USA. Even if businessmen return to public favor in the 1980s, their freedom to act independently has been permanently impaired by the past periods of public disrepute.

---

[1] A survey of several hundred senior managers of multi-national corporations by the author analysed their self-assessment of their power and influence in society. Such institutions as the media, educational institutions, trade unions, politicians and civil servants were rated by these managers as being substantially more powerful than themselves. Only the family, churches and the shareholders of large corporations were seen as less powerful than themselves.

[2] The first large-scale institutional advertising (as opposed to product advertising) began in the late 1930s, but it became a force only after World War II.

[3] We should be careful to distinguish between the owner/entrepreneur and the professional manager. By the 1890s a few large companies began to employ relatively large numbers of professional managers; however these traditionally were limited in their decision-making authority, and it was not until the departure of owner/managers that professional managers took real power. Galbraith has identified the period of shift of power to professional managers as 1920–1950 for the bulk of American industry. Even today the public sometimes fails to make the clear distinction between the interests of corporate owners and salaried managers.

[4] Most observers point to a deepening energy crisis. Adaptions of the theories of the Russian economist Kondratief (died in Siberia in the early 1930s) suggest that the long economic cycles (about 50 years) identified for the 19th century may still exist. Such early cycles were tied to agricultural land use and productivity. The modern cycle may be associated with the technological lag inherent in the shift to new energy sources. The postwar period of prosperity was fueled by the exploitation of cheap oil sources. The downturn will prevail until new cheap energy sources are exploited — possibly around the turn of the century.

[5] I wish to acknowledge the contributions of Messrs. W. Weinstein of Balliol College, Oxford, and C. Thompson of the Oxford Centre for Management Studies to the development of this idea.

grandissant (ex.: mouvements antinucléaires en Autriche et en Allemagne). Le pouvoir des mass-media est également en train d'augmenter et beaucoup de sociétés européennes commencent à s'impatienter de leurs entreprises de radio et de télévision contrôlées par l'Etat. Si cela continue, le pouvoir latent de l'opinion populaire finira par se faire sentir et le modèle européen se rapprochera de l'américain (ce qui ne veut pas dire que l'un et l'autre évolueront nécessairement en même temps).

CONCLUSIONS

La réalité historique montre que l'attitude du public américain face au monde des affaires a subi de grands revirements, qui peuvent être mis en rapport avec des changements de croissance économique et de la philosophie politique. Les causes fondamentales de ces revirements peuvent être décrites en termes de rapports entre les espérances du public et les réalités économiques. Des facteurs exogènes, tels que les guerres, peuvent provoquer des changements profonds et rapides dans l'opinion publique.

Les changements d'opinion revêtent un caractère cyclique, mais il faut relever que le balancier ne revient jamais jusqu'à un état antérieur. Même en cas de retour de flamme favorable au monde des affaires, les législations consacrant l'intervention de l'Etat et de la société dans le monde des affaires demeurent en vigueur. Les relations établies entre l'Etat, la société et le monde des affaires peuvent varier d'une époque à l'autre, mais il est peu probable que les Etats-Unis retournent jamais à la politique du «laissez-faire». Même si les hommes d'affaire obtiennent de nouveau la faveur du public dans les années 1980, leur liberté d'agir de façon indépendante restera limitée, en raison des atteintes durables qui lui ont été apportées au cours des années de disgrâce antérieures.

---

[1] Une enquête auprès de plusieurs centaines de dirigeants de sociétés multinationales a permis à l'auteur d'analyser comment ces dirigeants évaluent leur pouvoir et leur influence dans la société. Les institutions telles que les mass-media, les institutions d'éducation, les syndicats, ainsi que les politiciens et les fonctionnaires, ont tous été évalués comme disposant d'un pouvoir nettement supérieur à celui des dirigeants d'entreprises.

Seule la famille, les églises et les actionnaires de grandes sociétés ont été considérés comme ayant moins de pouvoir que les dirigeants d'entreprises.

[2] Les premières actions de publicité institutionnelle (par opposition à la publicité sur les produits) à grande échelle datent de la fin des années 1930, mais le phénomène n'a pris de l'importance qu'après la Seconde Guerre mondiale.

[3] Il faudrait soigneusement distinguer entre le patron-propriétaire et le dirigeant ou cadre d'entreprise professionnel. A partir des années 1890, quelques grandes sociétés commencèrent à engager des cadres professionnels en assez grand nombre ; le pouvoir de décision de ces derniers était cependant traditionnellement limité, et ils n'eurent de réel pouvoir qu'après le départ des patrons-propriétaires. Galbraith situe la date du passage du pouvoir aux cadres professionnels aux années 1920–1930 pour le gros de l'industrie américaine. Aujourd'hui encore, le public fait l'erreur de ne pas distinguer clairement les intérêts des propriétaires de sociétés et ceux des cadres dirigeants salariés.

[4] La plupart des observateurs pensent qu'elle va en s'aggravant. Des adaptations des théories de l'économiste russe Kondratief (mort en Sibérie au début des années 1930) suggèrent que les longs cycles économiques (d'environ 50 ans) découverts pour le XIXe siècle pourraient toujours exister de nos jours. Les anciens cycles étaient liés à l'utilisation du sol et à la productivité dans l'agriculture. Le cycle moderne pourrait être relié au retard technologique inhérent au passage à de nouvelles sources d'énergie. La prospérité de l'après-guerre était alimentée par l'exploitation de pétrole bon marché. La courbe descendante se maintiendra jusqu'à ce qu'on exploite de nouvelles sources d'énergie bon marché — peut-être au tournant du siècle.

[5] Je désire reconnaître ici les contributions de MM. W. Weinstein, de Balliol College, Oxford, et C. Thomson, de l'Oxford Centre for Management Studies, au développement de cette idée.