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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 27 (1969)

Heft: 4

Buchbesprechung: Bibliographie

Autor: [s.n.]

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Bibliographie

L'entreprise et l'économie du XXe siècle[1]

Cet ouvrage en trois volumes, préparé sous la direction de MM. François Bloch-Lainé et François Perroux, présente un vaste éventail d'articles consacrés aux différents aspects de l'entreprise et de sa théorie. Le premier volume est dédié à *l'environnement* de l'entreprise. Le second s'attache à la *formation des décisions* et aux *transformations sociales du rôle de l'entreprise et de l'entrepreneur*. Le troisième volume enfin traite des *objectifs de l'entreprise* et du problème connexe des *motivations*.

Le présent compte rendu donne un résumé de la plupart des articles contenus dans les deux premiers volumes.

La firme et son rôle dans les systèmes économiques français
La grande entreprise française. (M. Demonque)

Après avoir relevé la petitesse relative des grandes entreprises françaises, l'auteur procède à un tour d'horizon des principaux problèmes auxquels elles sont confrontées dans l'environnement qui leur est propre: la projection à long terme de leur politique, la croissance et l'internationalisation, les investissements, le pouvoir des actionnaires, l'autorité dans l'entreprise. Il s'arrête notamment sur les rapports entre l'entreprise et l'Etat pour souligner que c'est à l'Etat, détenteur de la fonction politique, qu'il incombe de définir les fins sociales des actions collectives et d'ordonner les activités de la fonction économique à ces fins. Cette intervention s'opère dans le cadre du plan. Les choix du plan sont de nature politique, et il est bon que l'entreprise n'intervienne que de manière très indirecte dans l'orientation de ces choix. Au sujet du plan, dont le caractère est essentiellement indicatif, l'auteur, PDG des Ciments Lafarge, affirme qu'il constitue pour les entreprises le plus précieux instrument des études de conjoncture, et qu'à ce titre il exerce une influence réelle sur les entreprises.

Le rôle de la firme dans l'économie américaine (A. D. Chandler)

L'auteur reprend les grandes lignes de son célèbre ouvrage intitulé *Strategy and Structure*. Il décrit la croissance de la grande entreprise dans son environnement économique, en mettant en évidence le parallélisme des développements de son champ d'activité et de la structure de son organisation. Il accorde une attention particulière aux entreprises de chemins de fer. Celles-ci jouèrent un rôle de pionnier dans l'évolution de la grande entreprise américaine, du fait que la construction et l'exploitation des chemins de fer exigèrent une accumulation de ressources beaucoup plus importantes et posèrent des problèmes beaucoup plus complexes qu'aux entreprises qui les précèdèrent.

[1] L'entreprise et l'économie du XXe siècle, Etude internationale due à l'initiative de F. Bloch-Lainé et F. Perroux, P.U.F., Paris 1967.

Pour illustrer l'évolution vers la grande entreprise intégrée verticalement, centralisée et structurée en départements fonctionnels, Chandler examine les cas de McCormick (moissonneuses), de Swift (conserves) et de la Standard Oil. Il montre ensuite, avec l'exemple de Du Pont, comment la diversification du champ d'activité des grandes entreprises, mouvement qui se développe rapidement à partir de 1900, entraîne la nécessité d'une restructuration de la direction. La structure qui résulte de la stratégie de diversification comprend d'une part des divisions autonomes avec leurs propres départements fonctionnels, et d'autre part une direction générale qui élabore les plans et détermine l'allocation des ressources de l'ensemble de la société.

Coordination des plans des entreprises et des objectifs économiques de la nation
(C. O'Donnel)

Partant de considérations philosophiques et de la constatation des insuffisances fondamentales d'un système de laisser-faire absolu, l'auteur affirme la nécessité de l'intervention de l'Etat dans l'orientation et la coordination des objectifs publics et privés. Cette nécessité étant reconnue, il propose quatre principes auxquels doit être soumise cette intervention:

1. Primauté de la libre entreprise: l'intervention du gouvernement dans la libre entreprise n'est admissible qu'après la démonstration de son avantage évident pour la société.

2. Action démocratique: tout instrument destiné à limiter, à canaliser ou à contraindre l'activité économique privée doit être institué par une procédure démocratique.

3. Clarté et unité des fins: l'objet de l'intervention gouvernementale dans l'activité économique doit être clairement énoncé, être intégré, et être réexaminé périodiquement.

4. Disposition pour l'autorité: l'autorité administrative devrait être adaptée à l'objectif et s'appliquer de manière indirecte.

La coordination entre le plan de l'entreprise et les objectifs économiques de la nation
(N. W. Chamberlain)

En analysant la planification telle qu'elle est réalisée dans les grandes entreprises, l'auteur s'efforce de dégager les éléments essentiels de la planification, qu'il définit comme la gestion systématique des actifs. Il examine ensuite comment ces éléments peuvent être transposés dans la planification nationale des pays occidentaux et comment, dans le cadre d'une planification non autoritaire, l'Etat peut jouer son rôle de coordinateur principal du système économique. Il souligne en particulier la nécessité de distinguer d'une part la coordination technico-économique, qui vise à définir des objectifs et des modes de comportement, et d'autre part la coordination politique et organisationnelle, qui vise à rapprocher les performances des objectifs définis par les modèles technico-économiques. Cette distinction montre bien la nécessité de ne pas élever de barrières rigides entre planification et gestion de l'exécution. Le plan doit être non seulement un instrument de décision, mais également un instrument pour diriger, contrôler et adapter l'exécution, ce qui peut d'ailleurs impliquer des modifications du plan en cours de route. Cependant, pour que le plan soit

vraiment un instrument d'exécution, il est indispensable que le gestionnaire dispose du « feedback » nécessaire sous forme de statistiques et autres informations indiquant très rapidement l'évolution des performances. Il y a là certainement une grave lacune dans la planification publique de l'Occident.

Un autre point sur lequel il vaut la peine d'insister concerne la nécessité d'adopter de manière généralisée dans la gestion publique la méthode dite du « contrôle par les exceptions », qui filtre le flux des données inutiles et concentre l'attention des autorités responsables sur les parties du programme qui exigent une analyse et peut-être une action.

La coordination entre les plans de la firme et les objectifs économiques de la nation (J. Pajestka et K. Porwit)

Les auteurs présentent le processus de la planification autoritaire telle qu'elle est réalisée dans les pays de l'Est européen. Le plan national doit remplir deux fonctions principales: modeler la répartition du revenu national et décider l'allocation des investissements entre les diverses branches de l'économie. Pour assurer d'une part la participation des entreprises à l'élaboration du plan et d'autre part la coordination entre les plans des firmes et les objectifs économiques, la planification s'opère selon un processus itératif. Les objectifs généraux sont définis centralement, puis transmis aux entreprises, via les corps intermédiaires, régionaux et professionnels. Les entreprises élaborent les projets de plans. Ceux-ci sont soumis aux corps intermédiaires, puis au bureau central de la planification pour agrégation, contrôle et confirmation. Les plans reviennent ensuite à l'entreprise pour être mis au point sous leur forme définitive.

La subordination hiérarchique de l'entreprise aux corps intermédiaires et au bureau central est très nette. Cependant, les auteurs relèvent que, comme dans toutes les relations humaines, diverses forces et tendances apparaissent dans le processus de planification. Celui-ci laisse une large place à l'initiative et à une sorte de concurrence au niveau de l'allocation des ressources.

L'entreprise soviétique (H. Chambre)

L'un des aspects les plus intéressants de cette étude concerne l'intéressement des gestionnaires à l'efficacité de l'entreprise. Grâce à divers systèmes de primes, les dirigeants et cadres sont depuis longtemps associés étroitement à la marche de l'entreprise. Cependant les économistes soviétiques prennent de plus en plus conscience du fait que le système de rémunération est peu rationnel en tant que stimulant d'une bonne gestion. Les primes sont généralement basées sur le chiffre de production, et celui-ci est souvent réalisé au détriment de la qualité et des coûts. Par ailleurs, les primes augmentent fortement lorsque l'objectif fixé est dépassé; la direction a donc intérêt à fixer les objectifs relativement bas, de manière à les dépasser sans efforts.

Pour remédier à ces défauts du système de rémunération, les économistes soviétiques étudient actuellement diverses propositions. Dans un article célèbre publié en 1962, « Le plan, le profit et la prime », E. Liberman souligne la nécessité de lier les stimulants monétaires non seulement à la réalisation du plan, mais aussi et d'abord à son élaboration. D'autres propositions, de caractère encore plus « révolutionnaire », sont actuellement à l'étude. Elles visent à introduire dans l'entreprise un véritable calcul économique qui tienne compte de la rareté des facteurs, du capital tout spécialement.

La grande entreprise plurinationale (J. Houssiaux)

L'auteur définit la grande entreprise internationale par référence à trois critères: l'existence d'un unité de gestion; l'internationalisme de la conception que l'entreprise se fait de son développement; et le caractère international de l'environnement et des institutions. Dans une première partie, il examine le fonctionnement et la croissance des entreprises plurinationales. Parmi les grandes entreprises américaines implantées à l'étranger, il distingue celles à vocation nationale, dont les implantations étrangères seront orientées de plus en plus en liaison avec les activités de la société-mère aux Etats-Unis, et celles à vocation internationale, dont les opérations à l'étranger s'orientent dans le sens d'une plus grande spécialisation et d'une plus grande indépendance vis-à-vis de la maison-mère. Une autre voie vers la grande entreprise plurinationale réside dans le rapprochement et l'expansion des entreprises nationales dans le cadre européen. Toutefois, il faudra compter avec la résistance des réseaux de pouvoir actuellement en place dans les économies européennes. Ces réseaux sont axés sur une conception dépassée de l'ordre économique.

Dans une seconde partie, l'auteur présente l'exemple de International Telephone and Telegraph Corp., une des grandes sociétés mondiales. Jusqu'en 1959, la société holding avait soigneusement évité toute intervention directe dans l'organisation et la gestion de ses multiples filiales dans plus de 40 pays. Depuis lors, une nouvelle équipe de direction s'efforce, tout en poursuivant une croissance dynamique, d'établir une unité de gestion dans le cadre d'une organisation décentralisée.

Les décisions des entrepreneurs (M. K. Starr)

L'auteur examine l'intérêt des méthodes scientifiques pour la prise des décisions dans l'entreprise. Après avoir distingué plusieurs niveaux de décision, il présente la structure du modèle utilisé pour la théorie de la décision. Ce modèle comprend les éléments suivants: 1) les activités ou variables relativement contrôlées; 2) les environnements ou variables relativement incontrôlés; et 3) les résultats. Pour saisir aisément ces trois séries d'éléments, il est pratique de les représenter à l'aide d'une matrice rectangulaire. Pour choisir entre les différentes activités envisagées, le modèle fait appel à deux autres séries d'éléments: 4) les prévisions de la probabilité des différents environnements, et 5) les critères d'évaluation. Il est ainsi possible de déterminer la valeur espérée de chacune des activités et de choisir la plus élevée.

L'utilisation pratique du modèle de décision est limitée par la possibilité de prévoir les environnements et le degré de probabilité. Et cela est de plus en plus difficile à mesure que le niveau de décision se déplace vers les secteurs globaux des décisions de l'entreprise.

L'auteur examine ensuite l'utilisation du modèle dans différentes conditions, ambiguës ou non, de risque, de certitude, de certitude partielle, d'incertitude, de concurrence. Il examine enfin son application aux décisions de principe, les politiques et les plans. Il souligne que le modèle s'applique plus facilement aux politiques qui, comme les plans, sont des décisions différées, mais qui portent sur des actions répétitives et non définies dans le temps. Il convient cependant de relever à ce sujet un important point de terminologie. L'emploi du terme « politique » dans ce sens, qui est tiré de l'américain « policies » et qui tend à se généraliser en français, est certainement malheureux parce qu'il prête à confusion avec « la politique » dans le sens de décision d'un niveau élevé définissant les objectifs généraux et les lignes directrices de l'entreprise ou de l'un de ses grands secteurs. Dans la

littérature spécialisée allemande, « policies » a été traduit par « Verhaltensnormen », et il serait souhaitable que la terminologie française adopte également le terme de norme de comportement.

La planification dans les sociétés multinationales (G. A. Steiner)

Nouvelle méthode de gestion, la planification globale et formelle s'est développée rapidement ces dernières années, et cela plus particulièrement dans les grandes sociétés multinationales, en Europe comme aux Etats-Unis. Steiner examine dans les grandes lignes les aspects essentiels de la méthode que l'on retrouve dans la plupart des entreprises. Sur le plan conceptuel, il distingue deux éléments fondamentaux: 1) la planification stratégique, qui porte sur les objectifs de base et sur l'utilisation des ressources nécessaires à leur accomplissement; et 2) la planification tactique, portant sur l'organisation des ressources utilisées pour la mise en œuvre des plans stratégiques.

Firme et recherche opérationnelle (R. Faure et A. Kaufmann)

Instrument de gestion nouveau, déjà renommé et encore mal connu, la recherche opérationnelle est un ensemble de techniques d'analyse et de synthèse des phénomènes de gestion. Ces techniques, faisant généralement appel à des modèles mathématiques, sont très variées. Leur point commun est de permettre l'élaboration systématique de bonnes décisions lorsque le seul bon sens ne suffit plus à la tâche. On peut donc dire que la recherche opérationnelle est une méthode rationnelle d'élaborer des décisions, qui fait appel aux techniques scientifiques.

Les auteurs donnent un aperçu intéressant de trois principales catégories de problèmes décisionnels qui ne peuvent être résolus rationnellement et rapidement qu'à l'aide de techniques de R. O. Dans la première catégorie, le hasard intervient dans les phénomènes qui constituent le contexte du choix. C'est le cas par exemple des phénomènes d'attente, des problèmes de stockage et de renouvellement des équipements. Ici, la notion « d'espérance mathématique » permet d'utiliser les lois de la probabilité pour la résolution du problème économique, qui se ramène généralement à la recherche du moindre coût.

La R. O. s'impose également lorsque le gestionnaire doit faire face à des situations fortement combinatoires. La programmation linéaire permet de découvrir les solutions optimales, par exemple pour certains problèmes difficiles de localisation ou de transport. La technique du chemin critique, l'une des applications les plus connues de la théorie des graphes, s'applique aux problèmes d'ordonnancement des travaux; elle permet de définir les tâches « critiques », c'est-à-dire celles dont l'achèvement ne saurait être retardé sans entraîner un retard de l'ensemble.

Enfin, la théorie des jeux permet d'aborder rationnellement un troisième type de situations, celles où le résultat de sa propre ligne de conduite dépend des activités et des réactions d'un adversaire, ce qui correspond aux situations concurrentielles. En conclusion, les auteurs soulignent que la R. O. est un instrument au service du gestionnaire. Celui-ci doit en particulier choisir les critères d'évaluation, c'est-à-dire les fonctions à optimiser qui donnent un sens au problème. (A relever que dans l'état actuel des connaissances, il faut généralement qu'il s'agisse d'une seule fonction pour que le problème soit soluble.) Il n'appartient en aucun cas à l'analyste de se substituer au gestionnaire pour le choix des critères.

L'information: propagation et créations structurelles au sein de la firme et sur le marché (C. de Ribet-Petersen)

L'auteur analyse certains aspects du rôle croissant de l'information dans la gestion des entreprises. La vocation dynamique de l'entreprise, facteur de propagation du progrès économique, implique une intervention active dans son environnement. Cette intervention est largement conditonnée par l'information, nécessairement fragmentaire, dont disposent les gestionnaires. La prise de conscience de l'importance de l'information a entraîné dans les entreprises, surtout dans un passé récent, un effort intensif pour capter, traiter, transmettre et utiliser l'information. Cet effort provoque une double évolution: sur le plan interne, il modifie les structures; sur le plan externe, il modifie la politique de l'entreprise sur le marché.

Instrument au service de la gestion, l'information est soumise aux règles économiques de n'importe quel bien ou service. Elle s'achète, se vend, se produit, se distribue; elle comporte un coût et procure un rendement. La captation, le traitement, la distribution de l'information nécessitent la création d'organes structurels, intégrés dans un système d'information. La structure de l'appareil d'information affecte de manière sensible le processus de prise de décision, en particulier sa souplesse et sa rapidité. Ces aspects structurels ont des répercussions sur la « masse critique » de l'entreprise. Le coût des installations nécessaires pour établir un bon système d'information est susceptible de renforcer le mouvement de concentration des entreprises.

Sur le plan externe, le système d'information influence la politique de l'entreprise sur le marché. Le comportement de la firme, ses réactions et ses initiatives, sont déterminées par sa vision du monde. Son dynamisme est partiellement fonction de son système d'information. Différents aspects de la théorie économique peuvent être réexaminés avec profit dans cette perspective. C'est le cas en particulier pour l'étude des comportements oligopolistiques.

Le rôle de la direction générale (E. P. Learned)

L'auteur définit les responsabilités minimales que se réserve la direction supérieure des grandes entreprises: 1) la formulation ou l'approbation des objectifs et de la stratégie; 2) l'approbation des principales politiques générales de mise en œuvre de la stratégie adoptée; 3) l'examen et l'approbation des principaux engagements en capital; 4) l'examen des plans, programmes et budgets généraux; 5) le choix et le perfectionnement des principaux cadres de direction; 6) l'orientation des plans à long terme; 7) l'examen et l'évaluation des résultats des opérations.

Il examine ensuite l'organisation du travail de direction, et en particulier la répartition des tâches entre le président du conseil, le directeur général et le directeur d'exploitation. Après avoir esquissé la situation de différentes grandes entreprises américaines, il s'attache plus particulièrement au modèle de décentralisation de General Motors. Les deux aspects marquants de ce type de structure, qualifié de « fédéral » par Drucker, sont: 1) la délégation de responsabilités étendues et de pouvoirs de décision à plusieurs divisions ayant leurs produits et marchés propres; 2) l'organisation de ces divisions en centres de profit, et la création d'un système élaboré de contrôles destinés à mesurer et à récompenser les résultats.

Rationalité et politique dans l'entreprise (A. Touraine)

Se plaçant dans la perspective du sociologue, l'auteur examine l'entreprise, qu'il définit comme une institution sociale poursuivant des fins valorisées par la société, mais gérée de manière privée. Cette définition place au centre de l'analyse la dichotomie du titre: l'entreprise s'organise rationnellement, c'est-à-dire non seulement adapte ses moyens à ses objectifs et aux changements incessants de la situation dans laquelle elle agit, mais s'efforce d'atteindre des fins rationnelles, la meilleure utilisation possible de ses moyens humains, techniques et financiers. Mais elle ne peut atteindre ces fins qu'à travers la défense de ses intérêts particuliers et cette défense se traduit dans l'ordre des moyens comme dans celui des fins.

Examinant l'évolution de l'entreprise, l'auteur relève l'avancement progressif de la rationalité dans la gestion, pour aboutir à la prise de décision. Au dernier stade, elle s'exprime par la professionalisation des dirigeants. La rationalisation du processus décisionnel ne supprime nullement le problème politique de la détermination des fins sociales de l'activité de l'entreprise. Elle le place au contraire au centre des conflits sociaux. Dans ce contexte, le syndicalisme doit jouer un rôle de contrôle et de contrepoids. Sans se borner à être un agent de revendications sociales, il doit assumer une reponsabilité économique indirecte, alors que, parallèlement, les dirigeants ont une responsabilité économique directe et doivent assumer une responsabilité sociale indirecte.

Les motivations sociologiques de l'entrepreneur dans l'entreprise moderne (R. J. Monsen, B. O. Saxberg et R. A. Sutermeister)

La professionalisation de la direction modifie les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Comme le dirigeant-propriétaire, le dirigeant professionnel cherche à maximiser ses propres intérêts, c'est-à-dire le revenu de toute une vie, en termes monétaires et non monétaires. Il y a cependant une différence sensible dans le fait que l'intérêt du dirigeant professionnel n'est pas aussi intimement lié au profit de l'entreprise. Il tentera donc rarement de maximiser le profit parce que fréquemment cela l'amènerait à prendre des risques susceptibles de mettre en danger sa position dans la firme. Pour énumérer les motivations du dirigeant professionnel, il faut ajouter à l'argent, le pouvoir, le statut et le prestige, la compétence, les relations personnelles, voire le service altruiste. Il faut accorder une mention spéciale au désir d'accomplissement de la personnalité, d'ailleurs sous-jacent à plusieurs des motivations citées, en particulier le désir d'agir avec compétence.

Les auteurs analysent également le rôle des groupes de référence. L'entreprise possède son propre système de valeurs, c'est-à-dire son système d'idéaux et de normes de jugement et d'évaluation, qui joue un rôle fondamental dans la fixation de ses objectifs. Le système de valeurs de l'entreprise est avant tout la résultante des systèmes de valeurs personnels des dirigeants, et ceux-ci sont fortement influencés par les groupes de référence auxquels ils appartiennent, c'est-à-dire les groupes dont ils ont intériorisé les valeurs.

Les auteurs examinent également l'influence des grands groupes sociaux sur le comportement du directeur. Ils soulignent que celui-ci cherche à intervenir comme conciliateur des groupes qui s'opposent (actionnaires, syndicats, gouvernement, consommateurs), du fait que sa promotion dépend en partie de ses bonnes relations avec ces groupes.

La nécessité d'une reconstruction de la théorie économique de l'entreprise (J. Lesourne)

L'auteur constate que la théorie traditionnelle de l'entreprise offre une explication extrêmement pauvre de la réalité, qu'elle ne rend compte que d'une fraction infime des problèmes rencontrés dans la vie industrielle et qu'elle est loin d'incorporer toutes les conquêtes récentes des schémas de pensée moderne. Après avoir présenté le schéma de la théorie classique et les hypothèses sur lesquelles elle repose, il en examine les insuffisances et la possibilité de la compléter pour certains problèmes: la gestion financière et fiscale; les motivations des centres de décision; l'organisation de la structure de l'entreprise; la stratégie d'une entreprise face au risque de ruine.

R. KÜNZLI

Les Chances de l'Inde[1]

Bien que ce livre traite principalement de l'agriculture indienne, il n'est pas possible d'étudier celle-ci en vase clos; ce qui conduit l'auteur de cet ouvrage à élargir le débat et à esquisser des sujets encore plus fondamentaux qui préoccupent l'opinion publique occidentale.

L'Inde peut-elle s'en sortir? En d'autres termes, la démocratie indienne permet-elle un taux de croissance suffisant? Puis, quels sont les résultats globaux des efforts de planification et comment s'annonce l'avenir? Enfin, les structures sociales et religieuses dressent-elles des barrières infranchissables au progrès matériel?

A la veille de la conquête britannique, il existe un relatif équilibre entre les ressources de l'Inde et sa population. L'avènement de la puissance britannique va introduire de nouvelles données. D'une part la paix intérieure stimule la croissance démographique, d'autre part les Anglais développent une certaine structure économique. En conséquence, création d'un grave déséquilibre entre la population et les ressources disponibles. La tâche qui incombe aux dirigeants est immense: atténuer ce déséquilibre et promouvoir l'essor général du pays.

On voit alors l'Inde s'attaquer avec vigueur à son problème démographique (contraception, stérilisation des hommes, etc.). Mais la partie décisive va se jouer sur le plan économique. L'Etat doit jouer un grand rôle dans le développement économique en orientant la planification, en prenant à sa charge certains secteurs, en intervenant par des contrôles ou des stimulants. (Premier plan quinquennal dès 1951).

Du point de vue social les structures agraires sont peu satisfaisantes, ce qui a pour conséquence de soumettre le taux de croissance agricole à de très grosses variations et de rendre ainsi l'Inde extrêmement vulnérable à la famine.

Pour accélérer le taux de croissance agricole, il est indispensable d'avoir un cadre de manœuvres aussi simple que possible et des mesures susceptibles de stimuler la production à bref délai. Le trait le plus marquant de la politique agricole dans les deux premiers plans (1951-1961) est la création de nouvelles institutions, voir de nouvelles structures: développement communautaire, coopératives, etc. Le défaut fondamental — mais sans doute difficile à éviter faute de précédents et d'expérience à l'époque — tient à une grave sous-estimation du facteur organisation, lui-même étroitement lié à l'efficacité de cadres disponibles.

[1] G. ETIENNE: *Les Chances de l'Inde*. Ed. du Seuil, coll. Esprit « Frontière ouverte ». Paris, 1969.

Stimuler une communauté rurale et organiser son développement représentent des tâches aussi complexes que difficiles. Toutefois, les premières pulsations du progrès agricole se font sentir (ex: Khandoï et Bihar) après avoir mis l'accent sur l'irrigation, les engrais, les semences, les insecticides et le renforcement des crédits.

Les exemples présentés dans cet ouvrage fournissent un éventail des principales situations types de l'Inde. Ce qui frappe tout d'abord c'est leur grande variété: milieux physiques, surfaces économiques minimales par exploitation, comportement des hommes.

Dans sa planification l'Inde a cherché à mettre au point des formules d'économie mixte. Les dirigeants de l'Inde sont arrivés à des formules pratiques qui sans être parfaites, constituent un énorme progrès par rapport à la période 1951-61.

De nombreuses forces économiques ont été mises en mouvement dans les campagnes et dans les villes. Une dose assez forte de pragmatisme, respectueuse des règles de l'efficacité, devrait permettre au processus de s'étendre. D'un autre côté, plusieurs impondérables subsistent, depuis les caprices de la mousson jusqu'aux facteurs politiques.

Jacqueline PACE.

Développement et socialismes [1]

Peu d'hommes connaissent le tiers monde aussi bien que R. Dumont. Il en donne périodiquement le bilan économique, en insistant sur l'agronomie, puisqu'il est d'abord ingénieur agronome, mais en analysant aussi l'économie générale et la structure sociale. Expert officiel en vingt pays, il n'écrit que ce qu'il connaît, et avec l'espoir d'améliorer ce qui va mal. Depuis toujours, je crois, son espoir est dans le socialisme, mais en rapprochant sa propre foi de ce qui se passe dans les multiples pays du tiers monde qui s'intitulent socialistes, il en est venu à préférer le pluriel au singulier. Son dernier livre à ce jour — c'est le seizième publié et un autre est annoncé — est d'ailleurs fondamentalement pluraliste. L'observation a montré à R. Dumont, non seulement que le socialisme est multiple, mais aussi que ses formules traditionnelles doivent être « édulcorées ». Nous lisons dans sa conclusion que la planification « n'implique nullement la direction centralisée de toute l'économie, ni même la collectivisation des principaux moyens de production » (p. 310). Telle autre formule pourrait être signée d'un libéral: « La terre à qui la cultive *bien* » (p. 236). Mais il va de soi que l'auteur garde ses options fondamentales (lutte contre l'impérialisme, prioriré au contrôle des naissances), de même que la spontanéité de l'expression et la finesse du trait.

Le but de l'ouvrage est double: indiquer la place du socialisme dans le monde actuel; analyser ce que fait le socialisme pour le développement du tiers monde. La première partie du livre essaye une mise à jour du socialisme confronté avec les grands faits de notre époque (explosion démographique, empire américain, exploitation des sous-développés) et différencié en multiples modèles (autogestion yougoslave, printemps de Prague, soviétisme bureaucratique). Chine, Cuba et Nord-Vietnam sont rangés assez curieusement sous l'étiquette « socialisme religieux » parce qu'ils s'efforcent de construire un homme nouveau. La seconde partie, plus concrète, examine les résultats obtenus récemment dans certains

---

R. DUMONT et M. MAZOYER: *Développement et socialisme,* Ed. du Seuil, Paris 1969.

pays du tiers monde, soit officiellement socialistes (Mexique, Tanzanie, Egypte), soit capitalistes (Côte-d'Ivoire, Corée du Sud, Inde). La troisième partie du livre est due à Marcel Mazoyer, disciple de Dumont, avec la même clarté et la même précision dans l'exposé. Mais l'analyse, qui porte sur l'Algérie, est plus détaillée et utilement comparée à la situation du Sud-Portugal. Enfin une « tentative de conclusion » souligne le pragmatisme de la démarche (combattre sans vérité).

R. Dumont signale qu'un étudiant lui a reproché l'ambiguïté de son ouvrage. Il est vrai que le chapitre sur le socialisme tanzanien, par exemple, peut étonner. Après avoir dressé une longue liste de reproches (inégalité croissante entre paysans et salariés, échec de l'enseignement, faillites de coopératives, esprit fonctionnaire, minorités privilégiées), Dumont conclut p. 157 « le socialisme tanzanien, espoir pour l'Afrique ». C'est la vieille recette des prédicateurs qui encouragent leurs ouailles après les avoir longuement fustigées. Comme toutes les Eglises, le socialisme déteste le péché et aime le pécheur. Espérons seulement que les éloges feront passer la liste — plus longue encore — des bons conseils.

Certaines conclusions contredisent le sage relativisme de l'ensemble. On doute qu'il existe un seul type de sous-développement, qui serait d'origine coloniale. Comment s'expliquerait l'histoire de l'Ethiopie, de la Thaïlande, de l'Amérique latine devenue indépendante il y a déjà un siècle et demi ? Je sais qu'on oppose couramment indépendance politique et indépendance économique. Nous admettons qu'il y a un néo-colonialisme économique, mais pas qu'on en fasse la « tarte à la crème » de l'économie du développement.

Ce qui est, par contre, absolument vrai, c'est l'identité des problèmes à égalité de développement. Quel que soit leur régime politique, les jeunes nations affrontent les mêmes difficultés. Problème de financement: Dumont donne des « calendriers » de réforme pour ménager les ressources. Problèmes humains, en particulier l'équilibre de contrainte et de liberté. R. Dumont blâme les commissaires régionaux (tanzaniens) qui « cherchent à réaliser le socialisme avec un bâton » (p. 149). Mais il se demande si l'insécurité n'est pas un facteur essentiel de productivité à un certain niveau de développement. Les coopératives agricoles, clé du développement, posent le même problème: faillite des coopératives de camarades, tyrannie des coopératives qui font travailler. R. Dumont indique des moyens pour résoudre la contradiction, adaptés à chaque pays. Mazoyer fait de même pour l'Algérie. Son étude de la viticulture est remarquable, malgré l'accentuation des séquelles du colonialisme. C'est vrai que l'extension des vignes était conforme aux exigences du marché français, mais elle est également conforme à la pluviométrie et à l'abondance de main-d'œuvre. L'auteur reconnaît aussi que les viticulteurs « en autogestion » refusent la conversion du vignoble (p. 254).

Finalement c'est un vrai Dumont, plein de sagesse et de passion. Je n'aime évidemment pas qu'on juge la Chine économique d'après Han Suyin, ni l'empire américain d'après Claude Julien (le numéro d'Esprit avec la réplique de Kindleberger est édifiant à cet égard). Je ne crois pas à la priorité du contrôle des naissances, au vu de la controverse avec Cépède. Mais cela pèse peu à côté de la somme de recettes pratiques, de calculs justes, d'opinions fondées. Connaître l'homme fait mieux apprécier l'auteur. Tous les lecteurs souhaitent que la leçon passe et estiment l'opiniâtreté de quelqu'un qui ne désespère ni du développement ni du socialisme.

J. VALARCHÉ

Le profit [1]

La réflexion proposée au lecteur sur un sujet aussi controversé porte essentiellement sur la notion de profit de l'entreprise, l'auteur se contentant, dans le cadre d'un ouvrage assez court, de faire référence au « profit » du consommateur ou de la nation. Celui de l'entreprise agricole n'est que rarement évoqué et il n'est fait allusion que très rapidement à ce phénomène économique qui est en train de voir son rôle à nouveau réaffirmé dans les pays socialistes.

Le premier chapitre du livre de M. Babeau est consacré à la définition du profit. Si tous les auteurs s'accordent à le présenter comme une différence, un écart, un résidu, sa composition n'en varie pas moins assez largement d'une définition à l'autre. De J. S. Mill à Mac Culloch, en passant par Knight et Weston, l'évolution de la pensée économique met bien en évidence les différentes composantes susceptibles d'être intégrées au profit ou d'en être exclues. L'auteur envisage dès lors deux niveaux d'analyse: celui de l'unité de production, où la comptabilité de l'entreprise retrace, en principe, la genèse du profit, celui de l'économie dans son ensemble, où la comptabilité nationale précise, dans la mesure du possible, sa place dans le revenu du pays. Au gré de sa démarche, l'auteur nous présente dans ce cadre des concepts comme le « cash flow », l'autofinancement, la rentabilité, le revenu national, le produit national brut.

La suite de l'ouvrage traite de trois notions fondamentales: le profit gagné, le profit reçu, le profit admis. Le premier d'entre eux semble avoir pour origine la mise en œuvre de l'innovation, la maîtrise de l'incertitude et l'utilisation judicieuse des économies procurées par la dimension. Le second type de profit tirerait son origine de déséquilibres de l'environnement que l'on peut regrouper autour de trois thèmes: nature de l'activité, structure du marché et conjoncture générale. Quant au profit admis, il est défini comme un « revenu institutionnalisé »: sa fixation dépend moins de facteurs économiques que de la décision autoritaire d'une institution privée ou publique, dans le cadre d'interventions dispersées ou d'objectifs planifiés.

Dans la réalité toutefois, le profit est le plus souvent à la fois gagné, reçu et admis et on ne le rencontre pas à l'état pur.

Le chapitre trois est consacré à l'étude des fonctions du profit. L'auteur en reconnaît quatre principales: guide de la décision d'investissement (profit anticipé), mesure du succès de l'entreprise (profit réalisé), financement de la croissance et rémunération des capitaux propres. Seules les fonctions directement en rapport avec le problème de croissance de l'entreprise sont traitées dans le cadre de ce chapitre, où sont développées des notions telles que l'actualisation du profit brut, l'efficacité de l'entreprise, les composantes et le rôle de l'autofinancement.

Le problème de l'appropriation du profit, qu'il s'agisse de celui qui est retenu dans l'enterprise ou de celui qui est distribué, fait l'objet de la dernière partie du livre. Ce thème, qui est le pivot des doctrines de tous les réformateurs sociaux, ne doit pas être confondu avec celui de l'affectation du profit.

Dans ce chapitre, l'auteur étudie tour à tour le prélèvement public d'une fraction du profit, soit les impôts, la rémunération des actionnaires, la rémunération des entrepreneurs

---

[1] André Babeau: *Le profit*, PUF, Collection «Que sais-je ?» Paris, 1969, 125 p.

individuels et des cadres supérieurs et l'intéressement du personnel aux résultats des entreprises.

La conclusion de cet ouvrage contient quelques réflexions intéressantes sur la légitimité du profit qui ne peut, selon M. Babeau, concerner qu'une notion nouvelle de celui-ci.

Cet ouvrage d'un grand intérêt mérite d'être lu par les cadres moyens et supérieurs de nos entreprises, les économistes, les étudiants concernés par la science financière et l'économie politique.

V. CARRARD

Le contrôle de gestion [1]

Le contrôle de gestion, entendu comme l'amélioration des performances économiques, est d'apparition récente. Après nous avoir appris que ce contrôle, qui ne peut être considéré comme une simple technique, relève en fait d'un certain contexte économique au niveau de son objet et de l'état d'esprit de ceux qui l'appliquent, et repose sur un certain nombre de techniques, l'auteur aborde, dans une première partie, les bases du contrôle.

Le premier chapitre traite de la gestion en général, définie par l'auteur comme « l'utilisation optimale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés ». Dans cette même subdivision sont aussi étudiés la gestion et l'empirisme de l'entreprise, les doctrines de la décision et la gestion.

L'étude des normes de gestion, définies comme valeurs de référence pour l'action économique, fait l'objet du chapitre deux. M. Meyer analyse dans ce cadre les caractéristiques de la norme de gestion, son établissement, et développe le problème du rôle des « constructeurs de normes » ou conseillers-économistes.

La seconde partie de l'ouvrage est consacrée à la procédure et la mise en œuvre du contrôle de gestion, dont les buts essentiels sont la réduction des coûts et l'accroissement de la rentabilité. Après avoir étudié les caractéristiques et le contenu du contrôle, l'auteur aborde les problèmes relatifs à sa mise en œuvre qui conduit, après démontage des mécanismes de la procédure, à étudier les hommes qui sont chargés de la faire fonctionner: sur un plan schématique, les personnages impliqués dans cette responsabilité peuvent se ramener à deux catégories: les « maîtrisants », qui veulent gérer au mieux la situation dont ils ont la charge, et les « contrôleurs de gestion », qui aident à cette gestion par leurs analyses, leurs diagnostics et leurs conseils. Etant donné la multiplicité de situations que l'on peut rencontrer en cette matière, l'une d'entre elle seulement — le contrôle de gestion au sein d'une grande entreprise — est analysée en détail à titre d'illustration. Il s'agit, dans l'hypothèse de travail de départ, d'une entreprise de taille relativement importante (plus de 500 personnes employées, chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions de francs) dont l'analyse a pour objet d'expliciter les relations qui peuvent s'établir entre les différents acteurs de la situation imaginée. L'étude qui nous est proposée aborde les problèmes de l'auto-contrôle du responsable de gestion, du contrôle du supérieur hiérarchique et du service chargé des tâches qu'implique la conduite du contrôle de gestion.

Dans la troisième et dernière partie de son ouvrage, l'auteur s'attache à définir et analyser les techniques de contrôle, qui sont au nombre de quatre. La première, l'étude des prix

[1] Jean MEYER: *Le contrôle de gestion,* PUF, Collection « Que sais-je ? » Paris, 1969, 126 p.

de revient, directs ou indirects (distinction technique), de fonctionnement ou de structure (distinction économique), a une zone d'action restreinte par sa faible portée dans le temps et sa limitation aux problèmes d'exploitation, de vente et de production. La seconde consiste à utiliser le concept de ratio — défini comme un rapport caractéristique entre deux grandeurs — dans le contrôle de gestion. L'emploi de cette technique se fonde sur l'idée selon laquelle la comparaison des parties à l'ensemble et entre elles permet de connaître l'entreprise en tant que structure et, par référence à des normes, de juger de cette même structure, donc de l'améliorer. Tout en admettant que le grand succès que rencontre cette méthode est justifié par les nombreux avantages qu'elle offre, l'auteur rappelle toutefois qu'un ratio ne saurait, à lui seul, remplacer tous les autres modes de contrôle, ne serait-ce qu'en raison de l'absence de chiffres absolus.

La gestion budgétaire constitue la troisième technique de contrôle. Le chapitre qui lui est consacré nous introduit à l'étude de la procédure budgétaire et du rôle des parties prenantes — à tous les niveaux: direction, gestion, exécution. Selon l'auteur, l'utilisation et la valeur du système budgétaire dépendent essentiellement de l'état d'esprit de ceux qui animent, à un degré quelconque, le système.

Le tableau de bord est considéré dans l'ouvrage de M. Meyer comme la quatrième technique de contrôle. Le tableau, défini comme la réunion d'un ensemble d'informations pour un responsable, obéit, dans sa composition, à quelques règles simples: éclectisme, synthèse, facilité d'emploi. Cette technique appliquée jusqu'au niveau de l'économie nationale, a une portée plus générale que le prix de revient ou les ratios et ne s'encombre pas des lourdeurs d'une gestion budgétaire. Elle reste toutefois limitée dans ses effets et délicate à installer.

Dans sa conclusion, l'auteur estime que si le contrôle de gestion se banalise, il devrait — en contrepartie — se diffuser considérablement, si les obstacles qui s'opposent encore à sa généralisation — centralisation notamment — peuvent être franchis.

La lecture de cet ouvrage intéressant, fouillé, d'accès facile, sera profitable à tous ceux qui, de près ou de loin, sont concernés par les problèmes de gestion des entreprises.

V. CARRARD

L'économie du Cambodge [1]

Pays attachant s'il en est, le Cambodge est particulièrement mal connu. Jusqu'à ces derniers temps, il eût été bien difficile de citer un ouvrage assez général pour tracer les contours de son économie.

Après avoir enseigné pendant deux ans à l'Université royale du Cambodge, le professeur Rémy Prud'homme vient heureusement de combler cette lacune.

Cadre historique et géographique, caractéristiques démographiques, aspects socio-culturels de la population, produit intérieur brut, commerce extérieur et politique économique représentent les parties principales de son ouvrage.

[1] R. PRUD'HOMME: *L'économie du Cambodge,* P.U.F., Coll. I.E.D.E.S. Paris, 1969, 299 p.,

L'auteur ne cache pas que toute analyse serrée des réalités économiques est très malaisée, faute de statistiques ou faute de statistiques *assez sûres*. Il réussit cependant à fixer dans ses grandes lignes le développement du Cambodge.

Les chimères d'une planification qui reste sur le papier sont bien mises en évidence, en même temps que tant de défauts classiques de la gestion du secteur public. Et pourtant, on peut en tout cas remarquer que la non application des plans n'a pas empêché l'économie du Cambodge de se développer ».

Autre remarque intéressante: la politique monétaire prudente, et dans l'ensemble satisfaisante du gouvernement.

L'auteur réserve à l'aide étrangère une place importante, tout en soulignant ses nombreuses faiblesses et insuffisances.

Dans son étude, M. Prud'homme se place avant tout au niveau macroéconomique. Sur la base de ce travail, il serait très utile d'aller maintenant plus loin dans l'analyse au niveau localisé du terrain.

G. ETIENNE

De nouvelles universités dans le monde moderne [1]

New Universities in the Modern World, édité en 1966 sous la direction de Murray G. Ross, président de la York University (Toronto, Canada), présente l'intérêt considérable de décrire de manière pratique le problème de la conception et de la réalisation, aux temps présents, d'un nouvel établissement universitaire.

C'est à travers l'expérience même des responsables de dix universités de création récente (3 universités anglaises, 1 canadienne, 2 américaines, 1 nigérienne, 1 indienne, 1 pakistanaise et 1 australienne) que le problème est abordé: dans une contribution d'une vingtaine de pages chacune, ils nous font part des difficultés rencontrées au cours des diverses phases allant de l'idée à la réalisation pratique et au fonctionnement de l'établissement qu'ils dirigent, des solutions apportées et des questions non encore résolues. Structure de l'enseignement, organisation de l'université, recrutement du personnel enseignant d'une part, choix de l'emplacement, perspectives de développement, financement, rapports avec les autorités publiques, rapports avec les autres universités d'autre part, toutes ces questions se sont posées de manière diverse selon les pays et les universités, et ont été approchées de manière différente selon les mentalités et les traditions. Toutes n'ont pas été résolues de manière satisfaisante, certaines solutions ont dû être revues en cours de route, d'autres sont encore à revoir. Mais les universités existent et se développent.

Par les expériences relatées, et surtout par l'esprit d'autocritique dans lequel les divers rapports ont été faits, cet ouvrage constitue une mine d'informations et d'idées — informations indispensables pour ceux que touche le problème de la création d'un nouvel établissement universitaire, idées intéressantes pour tous ceux que préoccupe la question de l'université moderne et de son avenir.

SYLVIA BUCHLI

---

[1] MURRAY G. ROSS: *New Universities in the Modern World,* Macmillan & Co Ltd, Londres, Melbourne, Toronto - St Martin's Press, New York 1966.

L'allocation des ressources dans les programmes de travaux [1]

La méthode présentée dans cet ouvrage prolonge les méthodes PERT-CPM. Avec elle, on passe du souhaitable au réalisable en tenant compte des ressources disponibles en main-d'œuvre, capitaux, matériel, matières et temps. On peut fixer des dates précises, imposées, pour le début de chaque opération, compte tenu de la séquence adoptée, des ressources nécessaires et des ressources disponibles.

Si les ressources étaient illimitées, il n'y aurait pas, en fait, de problème de planification: les tâches débuteraient simplement « le plus tôt possible ». Mais quand elles débutent ainsi, les ressources étant limitées, la planification devient d'une incertitude excessive. A la limite, il est plus important d'éviter une dispersion inutile des ressources que de tenir le délai.

La méthode s'applique à un ou plusieurs chantiers. Les ressources peuvent être fixes ou variables ou en partie fixes et en partie variables. La méthode vaut quel que soit le nombre des ressources et des opérations.

Un ouvrage clair: de schéma en schéma et d'exemple en exemple, le lecteur avance aisément et rapidement. Tous les « adeptes » des méthodes PERT et CPM le liront avec profit.

Les techniques du paiement dans les contrats de vente à l'étranger [2]

« Langue, monnaie, distance, moyens d'action, rapports, communications, tout est divers dans le domaine du commerce international et cette diversité donne une dimension particulière aux problèmes du paiement. Il est impératif de leur donner à l'avance ou de prévoir les solutions exactement adaptées, faute de quoi ils imposeront leurs solutions naturelles qui sont sévères: diminution ou perte de recettes, augmentation des dépenses. »

L'ouvrage de M. P. Dupin de Saint-Cyr présente donc les procédures recommandables en matière de ventes internationales, procédures qui sont maintenant définies, et qui revêtent une remarquable universalité. Les thèmes suivants sont traités:

Le souci du paiement dans la préparation et dans la conclusion du contrat

1. Les exigences particulières propres à chaque offre et à chaque contrat individuellement. 2. Les conditions de validité d'une offre et la transformation de l'offre en contrat. 3. Les cautions d'offres. 4. Les termes du contrat. 5. Le transfert de propriété. 6. Les termes de paiement. 7. La répartition entre acheteur et vendeur des risques concernant la chose vendue.

Les moyens directs de paiement

1. L'intervention des mandataires dans le paiement. 2. La liaison entre le titre constatant la dette et le paiement. 3. La liaison entre l'entrée en jouissance et le paiement.

---

[1] R. L. MARTINC: *L'allocation des ressources dans les programmes de travaux*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1965.

[2] P. DUPIN DE SAINT-CYR: *Les techniques du paiement dans les contrats de vente à l'étranger* Entreprise moderne d'édition, Paris, 1968.

4. Les paiements comptants et les paiements différés. 5. Les garanties possibles dans les paiements directs. 6. Les monnaies en matière de contrats internationaux.

Les interventions des tiers dans les paiements

1. La fonction du Crédit Documentaire, c'est-à-dire les besoins auxquels sa mise en œuvre permet de répondre. 2. La nature des liens que crée le Crédit Documentaire. 3. La forme courante du Crédit Documentaire, c'est-à-dire le document que le langage commercial courant appelle, indifféremment, crédit documentaire, accréditif ou lettre de crédit. 4. Les autres formes de crédit documentaire, c'est-à-dire les avals, le factoring et les confirming houses. 5. Enfin, et pour compléter l'analyse de ces sûretés, l'on examinera très succinctement la nature des modalités des garanties bancaires établies à l'occasion d'un contrat international.

L'assurance en matière de contrats internationaux

1. Les divers types de polices disponibles auprès de la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (C.O.F.A.C.E.). 2. Le risque de fabrication. 3. Le risque de non-paiement. 4. Certaines particularités du crédit à moyen terme en France. 5. Les divers organismes d'assurance existant à l'étranger.