

OCTAVE GÉLINIER

Ce fichier reproduit l'édition de 1965 parue à la
Librairie Plon

ACHEVÉ D'IMPRIMER LE 15 MARS 1965
SUR LES PRESSES DE L'IMPRIMERIE R.
MOURRAL POUR PLON ÉDITEUR A PARIS

MORALE DE L'ENTREPRISE
ET
DESTIN DE LA NATION

Mise en vente: avril 1965.

N° d'édition: 9109.

N* d'impression: 2236.

PLON

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
<i>PREMIERE PARTIE LOGIQUE DE L'ECONOMIE CONCURRENTIELLE</i>	
CHAPITRE 1 ---- LA BONNE GESTION	19
CHAPITRE 2 ---- LA CONCURRENCE	21
— les 12 règles du jeu	24
— réflexions et conclusion	30
CHAPITRE 3 — ROLE DE L'ENTREPRISE: CRÉATION DE RICHESSES ET PROFIT CONCURRENTIEL..	38
— création du profit concurrentiel...	40
— emploi du profit concurrentiel...	43
— — la réaction en chaîne du développe ment rentable	51
— quantification des critères de bonne gestion	54
— généralisation	68
CHAPITRE 4 ---- RESSORTS ET FINALITÉ DE L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ	72
— le marché et la valeur concurrentielle	72
— régulation: cybernétique de l'écono mie de marché	83
— évolution et finalité de l'économie concurrentielle	97
CHAPITRE 5 ---- PROPRIÉTÉ ET POUVOIR	100
— Quatre conditions d'une direction effi cace	101
— examen de différents systèmes.....	103
— rôle et pouvoirs des actionnaires de Sociétés Anonymes	111

DEUXIEME PARTIE

ORIGINES ET FONDEMENTS DE LA MORALE INDUSTRIELLE

	121
CHAPITRE 6 — LES ORIGINES	123
— sociétés primitives	123
— antiquité classique	125
CHAPITRE 7 — LE CHRISTIANISME	127
CHAPITRE 8 — RENAISSANCE, RÉFORME ET CONTRE-RÉFORME	131
— Renaissance	131
— Réforme	132
— les puritains	133
— <i>Cinq idées-forces de la morale puritaine</i>	134
— Contre-Réforme	140
CHAPITRE 9 — DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE	143
— développement économique de l'Europe	143
— développement économique de l'Amérique	149
— formation de la Société Industrielle aux Etats-Unis	151
— morale sociale et niveau de vie : chiffres actuels	160
— dimension du marché et productivité	168
— morale industrielle et richesse des nations	173
CHAPITRE 10 — DEUX SYSTÈMES DE MORALE SOCIALE QUI SE PARTAGENT L'OCCIDENT	179
— conception du mal	181
— autonomie et contrôle hiérarchique	182
— règne du Droit — Pluralisme et Unité	184
— intérêt personnel — marché et concurrence	186
— métier et profit	189
— critères de bonne gestion	191
— information, propagande et publicité	192
— mécanismes impersonnels de régulation	194
— le sens de l'épreuve	199

CHAPITRE 11 — PROFIT ET CHARITÉ : TROIS NIVEAUX DE MORALE	205
— relations « immédiates » et morale individuelle	207
— relations « médiates » et morale industrielle	209
— la tentation de l'individualisme	214
— la tentation du néo-tribalisme	216
— trois niveaux de morale : M1, M2, M3	218

TROISIEME PARTIE

PROBLEMES ET LIMITES DE L'ECONOMIE CONCURRENTIELLE

CHAPITRE 12 — OBJECTIONS HABITUELLES	231
— les mauvais souvenirs du libéralisme	232
— les besoins non solvables	233
— l'équilibre des revenus	234
— crises et chômage	237
— les réussites socialistes	238
— les défauts de l'Amérique	241
— le problème des très grandes entreprises	243
CHAPITRE 13 — RELATIONS INTERNATIONALES ET ÉCONOMIE CONCURRENTIELLE ; CAS DES PAYS SOUS-DÉVELOPPÉS	248
CHAPITRE 14 — HIÉRARCHIE ET PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE	253
— direction participative	254
— délégation — décentralisation	255
— concurrence entre hiérarchies	258
CHAPITRE 15 — LES DOULEURS DU CHANGEMENT	260
CHAPITRE 16 — PROPRIÉTÉ DES SOLS URBAINS	267
— quatre types de solutions	268
CHAPITRE 17 — PLANIFICATION CENTRALISÉE ET ÉCONOMIE CONCERTÉE	273
— chaque unité de gestion doit avoir son plan	273
— rigidité et centralisation efficaces	274
— infériorité cybernétique d'une planification centralisée autoritaire	277
— planification indicative et économie concertée	284
— ce que l'Etat doit planifier	287

CHAPITRE 18 — PROBLÈMES EN MARGE	302
— logique de la corruption	302
— l'Art et l'Economie	306

QUATRIÈME PARTIE

PERSPECTIVE FRANÇAISE 313

CHAPITRE 19 --- RÉTROSPECTIVE FRANÇAISE	315
— l'état initial	316
— le Grand Siècle	317
— le Siècle des Lumières	319
— le palier du 19 ^e siècle	321
— le 20 ^e siècle: les échecs continuent	324
— l'état final	327
CHAPITRE 20 — PERMANENCE DES PRINCIPES D'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE	330
— les sources d'inspiration	330
— les changements d'emballage	332
— les mécanismes de perpétuation	334
CHAPITRE 21 — PROSPECTIVE FRANÇAISE	340
— le repli dans la tradition	343
— la dissolution dans le monde Atlantique	344
— le redressement par la bonne gestion	347
CHAPITRE 22 --- LE REDRESSEMENT PAR LA BONNE GESTION	350
— instauration de la concurrence généralisée	351
— décentralisation des décisions	357
- autonomie communale	358
- autonomie et pluralisme universitaire	360
- autonomie de décision des entreprises	365
- autonomie de décision des consommateurs	368
— cas des activités industrielles gérées par l'Etat	370
— cas de la construction	374
— cas de la recherche	378
— réforme de l'administration	380
— réforme fiscale	383
— morale des dirigeants d'entreprises	385
— Conclusion	393

INTRODUCTION

Le progrès: depuis plusieurs siècles, les hommes en parlent, discutant entre eux pour le définir, disputant de son existence même.

Aujourd'hui nous pensons moins à le définir, car nous savons le mesurer. Pour imparfaite qu'elle soit, cette mesure est universellement utilisée. Les journaux les plus populaires ne cessent de parler de revenu national, de revenu par tête, et des taux de croissance de ces revenus. Chacun constate que le niveau de vie (autre version du revenu par tête), est inséparable du niveau intellectuel, du rayonnement culturel et de toutes les formes de puissance, et que tout ceci n'est que l'expression du développement de la Société industrielle. Avec le respect de l'homme, l'accroissement du niveau de vie est unanimement adopté comme l'objectif majeur des sociétés humaines: les dirigeants politiques de tous partis et de tous pays proclament tous cet objectif, les chefs religieux eux-mêmes l'adoptent: c'est ainsi qu'à chacun de ses discours, le Pape souligne l'urgence de relever le niveau de vie des pays sous-développés.

Cet accord extraordinaire sur le but à atteindre provient d'une prise de conscience tardive mais totale du fait que le développement humain est irréalisable sans progrès économique. Cette prise de conscience entraîne un accès d'intérêt pour les réalités économiques, et spécialement pour l'entreprise qui, sous tous les régimes, est le creuset où se combinent les efforts en vue de créer des richesses — l'entreprise dont le fonctionnement efficace conditionne tout progrès.

Si du but on passe aux moyens et méthodes, l'unanimité fait place au chaos. D'accord pour mesurer le progrès et le désirer, les hommes divergent profondément sur les moyens de l'obtenir, et il n'est pas de thèse si extravagante qui n'ait été soutenue et appliquée. Les résultats constatables devraient permettre de juger: toutefois, les facteurs en cause sont si nombreux, leur action si lente et entremêlée, les passions si vives, qu'il n'a pas été possible de réaliser l'unité des théories explicatives. L'explication restant confuse, la prévision est impuissante: au cours des cinquante dernières années, combien d'énormes erreurs de prévision concernant l'Europe, l'Amérique, la Russie ?

Ces erreurs mêmes permettent de déceler des régularités: les changements ont été presque toujours moins tranchés que prévu, les évolutions plus continues, le rapport des forces économiques ne se modifiant qu'avec une extrême lenteur. Malgré tant d'événements la liste des principales puissances économiques en 1900 est peu différente de celle d'aujourd'hui; celle de l'an 2000 ne fera sans doute pas apparaître de bouleversement: tout au plus le prolongement d'évolutions séculaires.

Comme les richesses naturelles ne jouent aucun rôle dans ce classement (le Brésil a autant de richesses naturelles que les Etats-Unis, le Pakistan autant que l'Australie), on peut penser que le facteur le plus profond et

le plus stable du développement économique d'une nation consiste dans les règles de comportement de sa population et de ses élites. Ces règles, définissant l'attitude des hommes à l'égard de leur métier, et l'attitude des dirigeants à l'égard de l'économie, constituent une morale sociale qui est, suivant les cas, plus ou moins favorable au développement économique. Léguée par l'Histoire, soutenue par la tradition, souvent exprimée par les religions et les idéologies, codifiée et transmise de génération en génération par l'enseignement, cette morale sociale présente dans chaque nation une remarquable inertie. Si elle a aujourd'hui dans telle nation des effets économiques constatables, il est fort probable que des effets analogues seront encore perceptibles dans trente ou cinquante ans. Ainsi l'observation des effets économiques des principaux types de morale sociale permet-elle une bonne prévision à long terme du destin économique de chaque nation. C'est la démarche de pensée qui permit à Alexis de Tocqueville, observant en 1831 les Etats-Unis, petite république de onze millions d'habitants, de prévoir leur destin d'hégémonie mondiale.

Quoique fondée sur les faits, cette approche n'est pas entièrement scientifique. Elle est construite, en effet, à partir de faits synthétiques qui font l'objet d'une perception globale où le jugement personnel garde un rôle indéniable. N'en est-il pas de même, à ce jour, de toutes les sciences humaines ?

Notre but est principalement de prévoir le destin économique de la France. Pour y accéder, nous devons successivement:

— rappeler quelques éléments de la logique de l'économie concurrentielle, afin d'avoir clairement en vue les principaux mécanismes de la forme dominante de société industrielle,

— évoquer les origines et fondements de la morale industrielle, qui s'est forgée au 17^e et au 18^e siècle, suivant plusieurs variantes qui ont marqué les nations de traits jusqu'ici indélébiles,

— revenir aux problèmes actuels et aux limites de l'économie concurrentielle, pour formuler les principales modalités d'application de la méthode concurrentielle, après examen de l'efficacité des autres méthodes possibles,

— enfin, à partir d'une analyse rétrospective de trois siècles, aborder de front la prospective française et, compte tenu de l'évolution de nos partenaires, formuler les trois lignes d'évolution entre lesquelles notre génération est en train de choisir.

*

Il va sans dire que le sujet embrassé est trop vaste pour que l'on puisse espérer le traiter complètement et sans erreurs.

La méthode de travail retenue comporte au surplus une difficulté particulière. Notre but est strictement économique: rechercher les meilleures conditions de développement de l'économie. Mais notre hypothèse de recherche fait intervenir immédiatement des facteurs extra économiques : facteurs culturels, moraux, voire religieux et politiques. La jonction entre disciplines distinctes ne se fait jamais sans difficultés, et le lecteur aura peut-être parfois le sentiment que nous passons abusivement d'un terrain à l'autre.

Il aura aussi parfois le sentiment que nous subordonnons la morale et la culture à l'économie. Soyons dès le départ très nets sur ce point.

S'il s'agit de morale sociale et de culture à but d'uti-

lité sociale (incluant sciences et techniques), nous pensons qu'il y a interdépendance entre les deux domaines: pas de progrès moral et culturel sans fondement économique, pas de progrès économique sans fondement moral et culturel. Le progrès dont nous traitons se situe simultanément sur ces deux plans.

Mais ceci laisse entièrement en dehors de notre sujet les niveaux les plus élevés de morale et de culture, les domaines de la spiritualité, de l'art, du sentiment, etc.

En d'autres termes, si nous cherchons à élargir le modèle classique de l'homo economicus pour y introduire des éléments moraux et culturels, nous ne prétendons nullement traiter de l'homme complet.

Notre propos reste au niveau des moyens de développement de l'économie et non des buts de l'homme: bien qu'il y ait, ici comme ailleurs, une relation réciproque entre buts et moyens.

Enfin, le lecteur ne devra pas perdre de vue que cet ouvrage n'est qu'un essai, qui aura atteint son but s'il réussit à susciter des réflexions et à ouvrir un débat.

**

Le texte provisoire de cet essai a été rédigé en août 1964, puis reproduit en quelques dizaines d'exemplaires et soumis à un certain nombre de personnalités.

Nous tenons à les remercier des avis, critiques et suggestions qu'elles ont bien voulu nous formuler.

C'est sur la base de ces avis qu'a été mis au point, à fin décembre 1966, le texte qui est aujourd'hui présenté au public.

O.G.

PREMIERE PARTIE

LOGIQUE DE L'ÉCONOMIE CONCURRENTIELLE

CHAPITRE PREMIER

LA BONNE GESTION

Rien n'est plus admirable qu'une entreprise bien gérée. Ses produits sont habilement conçus et fréquemment adaptés aux besoins des utilisateurs. Ses équipements et méthodes sont sans cesse perfectionnés, ses livraisons ponctuelles. Son personnel, choisi avec soin, est instruit à toutes les nouveautés, et largement payé. Pourtant les prix de vente sont compétitifs, et laissent un ample surplus, dont la plus grande part sert à financer l'extension de l'équipement, la recherche de produits et procédés nouveaux, la conquête de nouveaux marchés nationaux et étrangers, la création de filiales, etc. La croissance rentable liée à la bonne gestion est une réaction en chaîne qui s'accélère, entraînant dans son sillage les fournisseurs que l'on dynamise, les clients que l'on éduque, les concurrents que l'on stimule (ou que l'on englobe s'ils sont apathiques), le personnel à qui l'on

donne chaque année plus de revenus et l'Etat qui perçoit chaque année plus d'impôts. Le progrès économique d'une nation, c'est avant tout le résultat du fait que la plupart des entreprises y sont bien gérées.

Rien n'est plus triste qu'une entreprise mal gérée. Produits et équipements vieilliss, bâtiments mal utilisés, personnel replié sur sa routine, mal utilisé et mal payé; pourtant prix de vente élevés, ne laissant aucun bénéfice: donc aucun effort d'extension, de recherche, de développement commercial; aucun moyen de prendre l'initiative; aucune chance de subsister si ce n'est avec la protection ou les subsides des pouvoirs publics. Si dans une nation les conditions sont telles que la plupart des entreprises soient mal gérées, le déclin économique est inévitable.

La bonne gestion est le fruit précieux de causes multiples. Elle suppose un minimum d'infrastructure matérielle (communications), intellectuelle (formation) et sociale (lois, police, tribunaux), etc. Mais ce cadre nécessaire n'est pas suffisant pour déterminer la bonne gestion.

Comment conditionner les entreprises à la bonne gestion ? Le passé et le présent démontrent que l'un des moyens les plus sûrs est de les soumettre aux disciplines de la concurrence.

CHAPITRE II

LA CONCURRENCE

La vie de toute société est tissée de besoins à satisfaire, de produits à fournir, de fonctions à remplir, etc., et à chaque occasion se pose le problème du choix de qui fournira.

Si la société applique le principe de concurrence, chaque organe demandeur sera libre de choisir l'offre qui lui paraîtra la plus satisfaisante, chaque citoyen ou entreprise étant libre de formuler une offre.

Le principe de concurrence s'applique aux produits par les mécanismes des marchés; aux emplois par le marché du travail éclairé par les procédures d'examen et de concours; aux pouvoirs publics par les élections.

L'inverse de la concurrence est le monopole: monopole du marché d'un produit, monopole d'une fonction (désignation imposée, inamovibilité), monopole du pouvoir politique (dictature, ou élections sur liste unique).

Sauf rares exceptions (il y a toujours des exceptions), la situation de monopole est incompatible avec la bonne gestion, car tout détenteur d'un monopole a tendance à en abuser, au détriment de l'intérêt général: ceci est vrai aussi bien du chef de fabrication qui est seul à connaître un tour de main, ou de l'employé qui, se sentant inamovible, « se laisse vivre », que du chef d'entreprise seul maître d'un marché qui forcera les prix ou, plus fréquemment « se laissera vivre » lui aussi, sur le plan du progrès technique et de la productivité; vrai enfin du gouvernement qui abusera de pouvoirs non contestés: la démocratie, c'est d'abord l'application du principe de concurrence à la dévolution des pouvoirs publics.

Sur le plan de l'économie, d'innombrables exemples (positifs et négatifs) démontrent que la concurrence est le principe d'organisation conduisant le plus sûrement à la bonne gestion. Non qu'il soit parfait et évite toute erreur: tout régime de concurrence implique de nombreuses erreurs de détail, mais il tend à les corriger spontanément, et il est très sérieusement protégé contre les erreurs lourdes.

En un sens, la concurrence est le jeu des intérêts particuliers mais comme simultanément elle sert l'intérêt général, elle mérite d'être considérée comme un devoir social.

Rien de plus banal que la concurrence, et pourtant rien de plus mal compris. La plupart des libéraux la décrivent comme l'état naturel de l'organisation économique: c'est en réalité un état *hautement artificiel*.

Si l'on en juge par les sociétés primitives que nous connaissons, caractérisées par une organisation tribale ou féodale, ou encore corporative, la concurrence économi-

que y a une place fort réduite. L'état de nature est celui de la concurrence sur les plans biologique, politique et militaire mais non économique. Dans une société primitive, la concurrence économique à l'intérieur du clan est supprimée par toutes sortes de dispositions communautaires, et la concurrence économique avec l'extérieur du clan se traduit immédiatement par des actions politiques ou militaires: la seule façon « naturelle » de lutter contre le concurrent est de mettre le feu à ses domaines, de le faire tuer par des spadassins, ou plus généralement de le détruire ou le soumettre par les armes.

Ceci n'est pas une vue de l'esprit: dans l'Antiquité et au Moyen Age, il a existé de grandes exploitations agricoles, industrielles et commerciales, mais aucune n'a jamais vécu sans soutien armé. Les républiques marchandes de Venise et Florence, ou la Ligue Hanséatique reposaient sur les armées privées de groupes d'entreprises: tel est l'état de nature.

Très schématiquement, les structures de contrôle de l'activité économique peuvent se ramener à trois types:

- le «laisser faire» intégral qui abandonne à chaque unité de production les moyens d'une souveraineté politique (symbolisée par l'armée privée),
- l'encadrement hiérarchique, qui soumet chaque entreprise aux ordres d'une hiérarchie administrative,
- la concurrence économique, qui retire aux entreprises les moyens d'agir par la violence ou par la fraude, leur donne toute liberté d'initiative sur les plans économique et technique, mais les soumet à la contestation sans frein de quiconque prétend exercer la même activité plus efficacement.

« Les conseillers ne sont pas les payeurs. » Cette vieille maxime est parfaitement juste dans le cadre d'une

structure d'encadrement hiérarchique: l'innovateur ne peut prendre que la position de conseiller qui cherche à persuader la hiérarchie que son idée est bonne, et dans ce cas le dossier le plus élégant ne couvre pas toujours la thèse la plus efficace. Le système de concurrence économique est celui où « les conseillers sont les payeurs ». Celui qui a conçu une meilleure façon de gérer, ou une innovation technique, n'a pas à se transformer en avocat pour convaincre la hiérarchie: il est libre d'agir, de créer une entreprise, de faire la démonstration pratique à ses frais, à ses risques et à son profit.

Les douze **règles du jeu**.

La concurrence économique est une *création artificielle extrêmement audacieuse*, qui n'a été conçue qu'à l'époque moderne. Elle ne peut exister que créée et imposée par un *Etat* moderne et puissant qui applique et fait appliquer les règles du jeu suivantes:

1. *Liberté de consommation*: chaque individu ou groupe a le droit d'employer son revenu comme bon lui semble (sous réserve de règles de salubrité et de moralité).
2. *Liberté d'investissement et de production*: chaque individu ou groupe a le droit d'organiser à ses risques, la production qui lui semble avantageuse, de concurrencer les producteurs établis et d'innover si bon lui semble (sous réserve de règles de compétence et de sécurité, qui ne doivent pas être arbitrairement restrictives)
3. *Liberté de contracter*: dans le cadre de lois qui ont pour fonction d'assurer la régularité et la publicité utiles, chaque individu ou groupe a le droit de négocier, et signer

librement les contrats qui lui semblent avantageux: droit d'acheter et de vendre au prix convenu (qui crée l'économie de marché), droit d'embaucher ou de se faire embaucher (qui crée le marché du travail et la libre disposition par chacun de son activité), droit de s'associer (liberté d'association et de fondation de sociétés), droit de fonder un établissement industriel, commercial, agricole, culturel, etc. (liberté d'établissement).

La liberté de contracter n'a de sens que si le contrat constitue la loi des parties, et si l'Etat assure, par ses tribunaux et sa police, l'exécution des contrats.

4. *Liberté de circulation* des marchandises et des hommes, à l'intérieur du territoire national, et *liberté d'information* ce qui exclut toute censure.

Les quatre règles ci-avant ont été résumées par le slogan: « Laisser faire et laisser passer ». Certains ont pensé qu'elles suffiraient à instaurer une économie concurrentielle: erreur profonde, qui a conduit aux abus du régime de « laisser faire » du 19^e siècle.

En effet, les quatre libertés que nous venons de rappeler ont bien pour effet de déclencher le mécanisme concurrentiel, mais celui-ci exerce sur toutes les activités une pression si sévère, les soumet à une discipline si stricte, qu'il en résulte l'apparition spontanée de *dispositifs anti-concurrence* qui, laissés libres d'agir, ont tôt fait d'anéantir le régime concurrentiel. La concurrence ne peut survivre que par un effort incessant de l'Etat pour détruire les multiples initiatives destinées à abattre la concurrence. C'est là que résident les vraies difficultés de la « technique concurrentielle », qui doivent être surmontées par les règles suivantes:

5. *Elimination de la violence*: depuis la suppression des armées privées et la répression du banditisme, jusqu'à l'élimination de l'émeute comme instrument de négociations.

6. *Elimination de la fraude*: ceci implique des mesures de vérification techniques, des enquêtes policières et des sanctions juridiques pour décourager les fraudes sur les quantités, les qualités, les conditions diverses de tous les contrat.

7. *Elimination des monopoles*: la pression de la concurrence tend à engendrer des monopoles qui détruisent le système si des mesures adéquates ne sont pas prises par l'Etat:

- Si dans un secteur de l'économie, une entreprise acquiert un monopole de fait, sans subir de l'étranger une concurrence suffisante, l'Etat doit couper cette entreprise en plusieurs tronçons indépendants (comme il a été fait pour la *Standard OH* aux U. S. A.).

- Si dans un secteur de l'économie, les producteurs constituent des ententes ou coalitions monopolistes, l'Etat doit les briser.

8. *Stimulation des initiatives concurrentielles*: il arrive que dans certains secteurs de l'économie, soumis légalement à la concurrence, les initiatives concurrentielles soient rares et faibles, d'où relâchement de la discipline de bonne gestion et de l'effort de progrès.

Dans de tels cas, l'Etat, responsable du progrès de l'économie, doit prendre des mesures pour stimuler la concurrence, mesures qui peuvent être:

- l'information,
- la prévision dans le cadre d'un « plan indicatif »,

— le développement de l'enseignement technique correspondant au secteur considéré,

— l'introduction de la concurrence étrangère, soit par abaissement des barrières douanières, soit par implantation d'entreprises étrangères sur le territoire,

— dans certains cas, la création directe par l'Etat (ne serait-ce qu'à titre transitoire) d'entreprises nouvelles.

9. *Aide pour résoudre les difficultés de transition*: le progrès implique le changement, et tout changement est douloureux, notamment sur le plan social. Pour limiter les douleurs du changement à une dose supportable, l'Etat peut ralentir le progrès en freinant la concurrence: attitude rétrograde. Il doit plutôt laisser les changements se dérouler à vive allure, mais simultanément *aider massivement* ceux qui se trouvent transitoirement atteints: travailleurs d'industries périmées que l'on relogé, rééduque et reclasse dans les conditions les plus larges, plutôt que de leur accorder un sursis dans une activité non viable. Cette attitude positive est largement payante à long terme, mais elle exige de la lucidité et du courage.

10. *Résistance aux groupes de pression*: dans la mesure même où elle est efficace, la concurrence frappe fort et fait souvent saigner. Il n'est que trop fréquent de voir alors les dirigeants d'entreprises et de professions, partisans déclarés de l'économie concurrentielle, venir solliciter une atténuation de la concurrence dans leur cas particulier: il ne faut pas en être trop surpris. Il est difficile d'espérer que toutes les entreprises aient le courage de se soumettre spontanément aux disciplines de la concurrence: en cherchant à s'y soustraire, certaines

entreprises jouent (sans gloire) un rôle prévisible. A l'Etat de jouer le sien qui est de *refuser*. Car il faut bien comprendre que la concurrence ne sera jamais établie volontairement par les entreprises: elle n'existe qu'imposée par l'Etat.

Pour l'imposer, l'Etat doit être fort: beaucoup plus fort que le groupe de pression le plus puissant. Il semble bien qu'un Etat fort ne puisse être qu'un Etat réellement démocratique, s'appuyant sur le peuple qui l'a désigné, et agissant suivant des principes que ce peuple approuve.

Supposons que l'Etat ait la force, reste à définir comment il pourra l'exercer impartialement.

11. *Action par les lois et les tribunaux plutôt que par l'arbitraire administratif*: si les actions de l'Etat indiquées aux points 1 à 10 ci-dessus ont la forme de décisions administratives prises, dans chaque cas particulier, par des fonctionnaires ou des ministres, elles n'auront aucune chance d'être équitables et indépendantes des groupes de pression; la réussite des entreprises dépendra bientôt plus des relations du patron que de l'efficacité de sa gestion.

Pour faire régner la concurrence, l'Etat doit agir essentiellement sous la forme de décisions générales, par la *voie législative*, dont l'application aux cas particuliers est faite, en cas de contestation, par des organes à statut indépendant qui sont les Tribunaux. C'est le principe du «*règne du Droit*» des sociétés démocratiques et concurrentielles, par opposition à l'arbitraire administratif des sociétés dirigées suivant la méthode archaïque de l'encadrement hiérarchique (ce point sera développé dans la deuxième partie).

12. *Principe de la concurrence généralisée*: les théoriciens de la concurrence ont surtout mis en évidence son

action sur les *prix* des marchandises: c'est un aspect important, mais ce n'est pas le seul.

Si l'Etat veut soumettre les entreprises aux disciplines de la bonne gestion, ses lois doivent permettre à la concurrence de s'exercer non seulement sur le prix, mais aussi sur la *qualité*, la *nouveauté*, le *service*, au moyen d'une organisation des marchés qui tienne compte de ces caractéristiques (longtemps les prix du blé et du vin ordinaire n'ont pas tenu compte de la qualité). La stimulation du marché du travail doit permettre à la concurrence de s'exercer sur les *qualifications* et *rémunérations* à tous les niveaux hiérarchiques. La pluralité des formes d'entreprises doit permettre une concurrence entre les *structures*: entreprise petite ou grosse, intégrée ou spécialisée, etc., et favoriser l'évolution de ces structures. Le marché financier établit la concurrence sur le plan *des sources de financement*.

Les cours de bourse et la possibilité du *take-over bid*¹ doivent permettre la mise en concurrence des capacités de gestion des *équipes dirigeantes* elles-mêmes. Plus généralement, la concurrence doit s'exercer entre les méthodes, les procédés, les techniques de gestion, les modes, les styles de vie. Ceci ne se réalisera que si la liberté *d'information* et de propagande permet la concurrence entre les *idées* et entre les idéologies.

En somme, la loi doit encourager toutes les formes de concurrence qui réalisent une *contestatation permanente et omniprésente* de tous les aspects et à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise. Sous un tel régime de *concurrence généralisée*, il est impossible de s'endormir longtemps dans la mauvaise gestion.

1. Offre de prise du pouvoir par rachat de la majorité des actions: voir chapitre V.

Réflexions et conclusions sur la concurrence.

a) *Cas de la France.*

Il suffit de passer en revue nos douze règles d'instauration de la concurrence économique pour constater que la plupart sont très largement violées dans la France de 1964.

— La liberté d'investissement et de production est limitée par d'innombrables réglementations et tenue en lisière par des autorisations administratives discrétionnaires, avec de très nombreux secteurs interdits. Pour les secteurs relativement libres (industrie légère) la pression fiscale et le blocage des prix limitent le financement privé, ce qui remet la décision d'investissement entre les mains des services financiers de l'Etat.

— La liberté de contracter se restreint chaque jour, notamment en ce qui concerne tous les prix (blocage) et la plupart des aspects de l'immense secteur agricole: interdictions d'exercer, interdiction des grandes entreprises, groupements forcés, etc.

— L'élimination de la violence avait été acquise: elle est remise en question, depuis que la violence s'est révélée « payante » pour obtenir des décisions administratives.

— Les monopoles, ententes et coalitions sont souvent encouragés (car plus faciles à administrer) et par fois rendus obligatoires (agriculture).

— Lorsqu'une entreprise ou un secteur doivent être restructurés, on préfère subventionner l'immobilisme plutôt qu'aider la reconversion (construction navale depuis 1945: que de milliards pour rien !)

— Les décisions de l'Etat sont largement manipulées par les groupes de pression.

— Et ceci d'autant plus facilement qu'elles dépendent pour la plupart de l'arbitraire administratif.

— La concurrence sur les prix est faussée par de multiples tarifications autoritaires; sur les sources de financement par des circuits privilégiés à la discrétion de l'administration. En ce qui concerne l'évolution des structures, on observe très souvent qu'une structure nouvelle et efficace est immédiatement pénalisée ou interdite (distribution intégrée en 1930, industrialisation de l'élevage en 1964, etc.), la pénalisation n'étant levée qu'après trente ans d'erreur et de retard.

Au total, la France de 1964 est très loin de se situer en régime réellement concurrentiel. Si l'on ajoute que les secteurs les plus déficients (construction, enseignement, santé, agriculture, crédit) sont précisément ceux où la concurrence a été le plus restreinte, il est difficile de penser que les tares de l'économie française viennent de l'excès de concurrence.

b) *Comment dégénère une économie concurrentielle.*

Lorsqu'un pays a adopté dans ses lois les règles concurrentielles du « laisser faire » n° 1 à 4 ci-dessus, mais non les règles n° 5 à 12 destinées à enrayer le développement de dispositifs anticoncurrence, le régime concurrentiel n'est pas vraiment établi. On cite souvent le 19^e siècle comme exemple de régime concurrentiel: en fait l'économie française du 19^e siècle, étroitement protectionniste par terreur de la concurrence anglaise, et hantée par la nostalgie du corporatisme, n'a jamais connu de vrai régime concurrentiel. A partir du 20^e siècle les coalitions et interventions se multiplient, et le système

dégénère encore, sa dégénérescence entraîne de graves distorsions dans le fonctionnement de l'économie. Comme le principe de concurrence reste officiellement proclamé, on l'accuse de tous les maux, et on viole sa logique de plus en plus allègrement. C'est ainsi que la dégradation s'auto-accélère.

c) *Concurrence « parfaite » et concurrence « efficace ».*

Les économistes classiques ont appelé concurrence « parfaite » celle qui oppose des producteurs très nombreux, tous petits par rapport au marché total, fournissant un produit indifférencié (identique pour chacun) à l'aide de moyens techniques similaires dont ils sont mutuellement informés. Ils ajoutent que ce type de concurrence est le plus favorable aux intérêts du consommateur et au progrès de l'économie.

Ce jugement serait juste dans une économie statique. Dans une économie dynamique, dont le mouvement s'appelle l'expansion, la création de nouveaux produits et procédés, en un mot le progrès, ce jugement est radicalement faux.

Car le progrès implique que l'entreprise dispose de ressources discrétionnaires pour créer du nouveau, et ait une masse suffisante pour les mettre en œuvre utilement. C'est pourquoi on constate dans tous les pays :

— que le type de concurrence engendrant le progrès le plus rapide, est celle qui règne dans les professions concentrées (automobile, construction électrique, chimie, etc.) où les produits sont différenciés, les procédés couverts par brevets, les structures industrielles variées, etc.,

— que les professions dispersées en concurrence « parfaite » ne font jamais de progrès rapides (meuble, bâtiment, distribution)

— ou ne commencent à s'ébranler qu'avec l'apparition en leur sein de grandes entreprises.

Au total, ce qui sert le progrès, c'est moins le nombre que la *vigueur* des concurrents et la *diversité* de leurs structures. Entre producteurs petits et faibles (artisanat), la concurrence évite les profits injustifiés en nivelant les tarifs, mais aucun producteur n'a la force d'innover. Entre producteurs puissants et diversifiés la concurrence suscite l'innovation et le progrès.

Dans de nombreuses professions, le nombre optimum de concurrents pour chaque spécialité semble compris entre 3 et 20. L'Etat n'a donc aucune raison de freiner les changements de structure que la concurrence tend à déclencher dans de nombreuses professions. Ces changements portent toujours sur la dimension, mais très souvent aussi sur la structure même des entreprises et des professions: l'entreprise de pêche de demain n'est pas faite d'un chalutier, ni de dix ou cent chalutiers, mais d'un complexe intégré comprenant des flottilles et des usines de conserves dans plusieurs points du monde, un puissant réseau de distribution et un centre de recherche: tout ceci est à notre portée si l'Etat ne sclérose pas les structures et encourage l'initiative de groupes français disposant de moyens importants. Si l'on bloque l'évolution spontanée des structures françaises, des groupes étrangers occuperont le terrain.

Certes la concentration diminue la pression exercée sur les *prix*; mais le progrès en bénéficie si la marge discrétionnaire accrue est utilisée à financer recherche, développement, innovation. Et ceci se produira automatiquement si la pression concurrentielle s'exerce sur les aspects: innovation, qualification et rémunération des cadres, sources de financement, cours de Bourse, etc.

Plus généralement, la forme de concurrence le plus

créative et la plus précieuse est souvent celle qui oppose des produits ou structures profondément disparates: avion contre paquebot, aluminium contre acier, fabrication à la main sur mesures contre fabrication standardisée et automatisée, entreprise intégrée et petite unité spécialisée, tour de main professionnel et recherche appliquée, etc. Le progrès est favorisé par la pluralité des approches.

On voit donc que la forme la plus « progressive » de concurrence n'est pas celle qui joue à 100 % sur les prix instantanés et néglige les nombreux autres aspects de la structure et de la dynamique de l'entreprise.

La concurrence « parfaitement efficace pour le progrès » est la *concurrence généralisée* qui exerce une pression ferme, inlassable, implacable sur *tous* les aspects de l'activité, de la structure et du développement de l'entreprise.

d) *Limites de la concurrence.*

Au principe de concurrence on entend souvent opposer le fait qu'il s'applique mal à de nombreuses activités qui, bien que fort importantes, ne comportent pas la vente d'un produit sur un marché. On cite les travaux d'infrastructure (routes notamment), l'aménagement hydraulique (en Hollande et même en Amérique), les transports par fer (où la concurrence peut difficilement jouer sur une même ligne), l'enseignement (étatisé dans la plupart des pays), et évidemment l'exercice même des pouvoirs publics (armées, justice, police, administration générale).

Il est certain que pour de telles activités, la concurrence ne peut pas jouer de la même façon qu'entre fabricants de bicyclettes. Est-ce dire qu'elle n'y ait aucune place ? Nous ne le pensons pas.

En effet, dans la mesure où, pour une activité déterminée, un ou deux niveaux de concurrence sont bloqués, il est d'autant plus indispensable de faire jouer la concurrence à d'autres niveaux.

Par exemple, certains aménagements d'infrastructure ne peuvent être entrepris que par l'Etat: il est d'autant plus indispensable que la concurrence joue au niveau des bureaux d'études chargés de les concevoir et des entreprises chargées de les réaliser (un trust d'Etat intégré serait peu efficace).

La technique ferroviaire rend malaisée la concurrence entre plusieurs compagnies sur le trajet Paris-Lyon: il est d'autant plus indispensable d'organiser sur ce même trajet la concurrence entre le rail, la route, l'avion, etc.

Pour l'énergie, si l'électricité est un monopole, il est d'autant plus nécessaire de susciter la concurrence du fuel, du gaz canalisé, du gaz en bouteilles, du charbon, etc.

Pour l'enseignement supérieur, si l'Etat doit en assurer le service gratuit, il est nécessaire de donner aux Universités un statut d'unités de gestion autonomes et concurrentes si l'on veut éviter qu'elles s'assoupissent dans une routine uniforme et sclérosée.

Pour les pouvoirs publics proprement dits (armées, justice, police, etc.), la situation de monopole est inévitable: c'est pourquoi il est *vital* que ces activités soient soumises à la plus vive concurrence sur le plan politique, pour la dévolution démocratique du pouvoir. La situation de monopole dont jouit un gouvernement conduit nécessairement à des abus si ce monopole n'est pas continuellement contesté par la libre concurrence politique pour l'accession au pouvoir.

Certes, la concurrence comporte des limites d'appli-

cation: le problème est de reculer ces limites, et d'introduire au moins un certain degré de concurrence dans toutes les activités.

e) *La concurrence, discipline de bonne gestion.*

Le but est de conditionner l'entreprise à la bonne gestion.

Pour l'atteindre, la méthode instinctive, appliquée de tous temps dans toutes les sociétés de structure traditionnelle, est de soumettre l'entreprise à l'autorité hiérarchique d'une administration à la compétence supposée infaillible, qui lui impose le comportement jugé souhaitable. Cette méthode hiérarchique donne des résultats, mais pas les meilleurs.

Pour discipliner les entreprises à la bonne gestion, la concurrence constitue une méthode plus complexe, plus difficile à comprendre et à faire appliquer, mais incomparablement plus efficace. Car le chef hiérarchique le plus exigeant, avec qui cependant on peut biaiser, triquer, mentir, manœuvrer, argumenter, a la douceur protectrice d'une nourrice comparé à ce maître omniprésent, implacable et sans visage, mais doué pourtant de l'imagination de mille cerveaux, qu'est la concurrence.

D'ailleurs les faits parlent. Les plus hauts niveaux de vie et de productivité (U. S. A.), les rythmes de croissance les plus rapides (Japon) ont été obtenus dans des pays utilisant la méthode concurrentielle. Et les pays qui avaient cru bon de rejeter totalement la concurrence sont contraints de la réintroduire progressivement (U. R. S. S., Yougoslavie). Ce mouvement fera tache d'huile au cours des très prochaines années.

Les expériences qui se développeront pour faire fonctionner une économie concurrentielle sans propriété privée mériteront d'être suivies avec attention : jusqu'ici

l'absence de propriété privée semble limiter l'efficacité de la concurrence à une certaine rationalisation de la gestion à court terme, mais d'autres formules peuvent apparaître.

Dans certains milieux intellectuels français, il est de bon ton de considérer la méthode concurrentielle comme un accessoire périmé: c'est une erreur profonde. La concurrence est une méthode de gestion de l'économie relativement récente (trois siècles), qui n'a encore fait l'objet que d'applications assez malhabiles (la moins mauvaise aux U. S. A.), mais qui a pour elle tout l'avenir. La concurrence n'est pas un dogme, mais un outil très efficace dans la plupart des domaines. Elle ne prétend pas à la perfection, elle implique et admet de nombreuses imperfections de détail; son efficacité ne vient pas du fait qu'elle élimine les erreurs, mais du fait qu'elle exerce une pression incessante en vue de les corriger. Perfectionner la théorie de la concurrence et développer les techniques permettant d'élargir son champ d'action et de réguler son fonctionnement doit constituer un objectif essentiel pour la recherche économique.

La méthode concurrentielle suppose qu'un Etat fort crée des conditions artificielles, en quelque sorte des « conditions de laboratoire » dans lesquelles les entreprises sont soumises à la discipline la plus sévère.

Dans de telles conditions, les entreprises ne peuvent subsister que par un progrès incessant: *la concurrence engendre le progrès parce que dans ce système l'entreprise n'a pas d'autre issue.*

Nous voyons bien que la concurrence contraint l'entreprise à progresser. Nous devons maintenant répondre à la question: progresser vers quoi ?

La réponse se situe à deux niveaux: le rôle de l'entreprise et la finalité de l'économie de marché.

CHAPITRE III

**ROLE DE L'ENTREPRISE:
CREATION DE RICHESSES
ET PROFIT CONCURRENTIEL**

Satisfaire les besoins des hommes: tel est le but de l'économie et de l'activité des entreprises.

Les exigences qu'implique ce but sont toutefois très différentes suivant le contexte macro-économique: schématisons deux situations extrêmes.

a) Cas d'une *économie stationnaire*, ne connaissant ni l'expansion, ni le progrès technique, ni la concurrence au sens moderne de ce terme: des exemples en sont fournis par toutes les économies à structure traditionnelle.

Dans ce cas, le rôle de l'entreprise (souvent artisanale) est d'assurer un certain volume (toujours le même) de production de certains produits (toujours les mêmes), suivant certaines techniques (inchangées) pour un « juste prix » établi par tradition. Pour entretenir ce circuit sta-

tique le profit n'a aucun rôle à jouer, et l'on comprend qu'il n'ait pas sa place dans le système.

Si de plus la faiblesse de l'Etat a pour conséquence que la principale source de profit soit, pour les grandes entreprises l'emploi de la force ou l'obtention de monopoles, pour les petites la fraude et la tricherie et que pour toutes le profit soit gaspillé en consommations fastueuses, il s'ensuit naturellement que le profit soit considéré comme contraire à l'intérêt général.

Dans ce contexte statique, l'entreprise saine est celle qui ne fait pas de profit; l'entreprise profitable est malsaine, et sa nocivité est proportionnelle à sa rentabilité. Remarquons toutefois qu'à l'époque moderne, toutes les autorités de tous les pays demandent que l'économie apporte aux besoins des hommes une *satisfaction croissante*: les règles d'une économie statique ne peuvent répondre à cette exigence.

b) Cas d'une *économie dynamique et concurrentielle* devant apporter l'*expansion* et l'*innovation*, à l'exemple de la plupart des économies modernes.

Dans ce cas, l'entreprise qui se borne à répéter indéfiniment un cycle de production traditionnel manque à son rôle essentiel. Car dans un système dynamique, l'utilité sociale d'une entreprise est mesurée par l'*accélération* qu'elle est capable de réaliser dans la satisfaction des besoins des hommes.

Or, cette accélération ne peut provenir que de la force motrice qu'est l'obtention d'un *surplus* des recettes sur les dépenses, d'un *profit* qui seul permet l'expansion et l'innovation.

D'autre part, comme l'économie est astreinte aux règles concurrentielles qui éliminent les profits extorqués par la violence, la fraude ou le monopole, la source même du profit se trouve principalement dans une effica-

cité méritoire dans l'emploi des moyens de production.

Au total, le passage d'une économie stationnaire et primitive à une économie dynamique et concurrentielle a pour conséquence la *métamorphose du profit*: nuisible dans le premier cas, il devient dans le second d'une éminente utilité sociale, étant à la fois critère de bonne gestion et moyen de développement.

Dans une économie concurrentielle, le profit est le critère fondamental de bonne gestion, qui correspond à la fois à l'intérêt particulier de l'entreprise et à l'intérêt général.

Pour le passé, un profit concurrentiel élevé dénote un progrès important et libère des moyens importants pour de nouveaux développements: à ce double titre il sert l'intérêt général.

Pour l'avenir, il est conforme à l'intérêt général que les ressources précieuses consacrées à l'investissement reçoivent les affectations les plus rentables, car cette multiplication future du capital investi permettra d'accélérer le progrès. Inversement les pertes passées et les investissements non rentables sont un signe de mauvaise gestion et freinent le développement général.

Tous ces points sont si importants que nous devons les analyser plus complètement en abordant successivement:

- la création du profit,
- l'emploi du profit,
- la réaction en chaîne du développement rentable,
- la mesure des critères de bonne gestion.

1. Création du profit concurrentiel.

Dans un régime économique où règne un degré suffisant de concurrence en ce qui concerne les matières premières, les équipements, le personnel, le financement,

et les produits finis, un profit durable ne peut provenir que de la bonne gestion.

La bonne gestion peut alors se définir comme l'art d'obtenir que la *valeur des biens produits soit supérieure à la valeur des biens consommés*: par le progrès incessant d'une organisation adéquate, qui lui permet de consommer moins ou de produire une valeur plus grande, *l'entreprise bien gérée crée des richesses*. Le surplus qu'elle engendre n'est pris à personne, il est conquis sur les innombrables gaspillages et imperfections qui forment la trame de toute activité humaine, et il rend *disponibles des ressources* qui sans lui ne l'auraient pas été.

A l'inverse, la mauvaise gestion d'une entreprise signifie que la *valeur des biens qu'elle produit est inférieure à la valeur des biens qu'elle consomme*. L'incompétence ou le relâchement permettent une mauvaise utilisation de moyens mal adaptés, et en conséquence *l'entreprise mal gérée consomme la richesse nationale*. Le déficit qu'elle engendre ne bénéficie à personne, il ne sert à rien, il va accroître l'immense dépotoir des inefficacités humaines, et les ressources employées à combler ce déficit sont *rendues indisponibles* pour des usages utiles. C'est pourquoi, la rentabilité mérite d'être le critère suprême de l'utilité sociale d'une entreprise: et ceci quel que soit le régime économique et social, pourvu qu'il soit dynamique et non statique¹.

1. Insistons sur cette liaison entre le caractère utile du profit et le caractère dynamique de l'économie. En situation concurrentielle, le profit dépassant la rémunération du capital ne peut provenir que de progrès, ne peut se maintenir que par de nouveaux progrès: l'existence de profits sans progrès est un signe que la concurrence ne joue pas complètement.

Soulignons d'autre part la différence essentielle, du point de vue du progrès, entre profit extorqué et profit concurrentiel. Le profit extorqué (par monopole, contrainte, fraude,

On remarquera que la doctrine marxiste, fondée sur la critique du profit, ne le condamne que pour exiger la priorité de l'investissement sur la consommation, pour exiger un « surplus » de la production sur la consommation qui ne se distingue du profit que par son statut juridique (propriété de l'Etat) et son mode de comptabilisation (au niveau national plutôt que par entreprise). Mais gérer des ensembles hypercomplexes dans lesquels tous les prix sont faussés (absence de concurrence et de marché) conduit à l'arbitraire et au gaspillage. Si bien que l'U. R. S. S. après avoir essayé en vain tous les critères de bonne gestion, et malgré son extrême répugnance idéologique pour le profit, en revient pas à pas au critère de rentabilité, mesuré entreprise par entreprise: cette évolution est inévitable et continuera.

Car du point de vue de l'intérêt général et du bien commun, l'aptitude à créer de la richesse est le premier devoir et la première vertu d'une entreprise. Et son entêtement à faire des pertes est le péché mortel qui doit être sanctionné par la réorganisation ou la liquidation:

Etc.) opère un *transfert* de revenus qui laisse inchangé le volume global des ressources de l'économie: si l'on est en plein emploi, le profit extorqué signifiera transfert de revenus sans modification du total des biens disponibles. Il n'y a pas création de richesses. Au contraire le profit concurrentiel libère des ressources et les rend disponibles pour le progrès: si l'on est en plein emploi, le profit concurrentiel provenant d'un abaissement de prix de revient libère des ressources en matières et main-d'œuvre qui deviennent disponibles pour s'employer à produire un supplément de biens et services. Il y a progrès par *création de richesses*.

Ce raisonnement suppose évidemment que soient assurés les équilibres globaux de l'économie, (équilibre du niveau général des prix, des échanges extérieurs, régulation du crédit pour éviter les crises, etc.) qui sont la responsabilité de l'Etat et non des entreprises.

ce qui se fait automatiquement en régime concurrentiel.

Ceci étant admis vient la question: *comment* accomplir ce devoir, comment faire du profit ?

La réponse est double:

— En misant sur les *hommes*. L'entreprise est faite d'hommes: pas seulement de bras, mais de cerveaux et de cœurs. Associer positivement les hommes à leur travail, favoriser la libération de leur potentiel d'aptitudes constitue pour l'entreprise qui veut remplir son rôle, un impératif absolu.

— En misant sur *l'évolution*. Les marchés, les techniques, le cadre politique et culturel évoluent: l'entreprise doit servir cette évolution. Dans un milieu concurrentiel, elle ne peut prospérer que si elle la sert efficacement.

2. Emploi du profit concurrentiel.

En régime concurrentiel, le progrès dans la gestion ou dans la technique engendre un profit, libère des ressources qui sans lui, n'auraient pas été disponibles: quel emploi fera-t-on de ces ressources ? La réponse n'est pas indifférente, futilité sociale du profit en dépend largement.

Trois emplois principaux: consommation, expansion, innovation.

21. PROFIT EMPLOYÉ A LA CONSOMMATION.

Le profit peut être employé en consommation par deux voies distinctes:

— Les propriétaires et dirigeants perçoivent le profit et, sans le réinvestir, l'emploient à accroître leurs dépenses personnelles de consommation,

44 — les salariés se font octroyer tout ou partie de profit, et l'emploient à consommer plus

Dans les deux cas, la consommation du profit joue un rôle utile: *motiver* les hommes qui ont contribué à bien gérer, *attirer* hommes et capitaux vers les emplois les plus utiles. Toutefois, si ce point de vue est poussé à l'extrême, et que l'on arrive à consommer la majeure partie du profit, on aboutit à une impasse:

— du point de vue de la nation, le profit consommé n'est plus disponible pour financer la croissance et l'innovation, il perd une grande partie de sa justification,

— du point de vue du strict intérêt de l'entreprise, si les profits sont consommés tandis que les concurrents les investissent, la compétitivité de l'entreprise ne saurait être durable: consommation intégrale du profit équivaut à autodestruction.

Pour éviter cette impasse, il convient que la fraction du profit aboutissant à la consommation ne dépasse pas une proportion modeste du profit total: entre 25 et 50 % ».

Quels facteurs pousseront à cette relative abstinence des ayants droit au profit ?

— Tout d'abord la *concurrence*. Dans une économie concurrentielle une entreprise est rentable lorsqu'elle a

1. On constate que dans les entreprises à investissements élevés et à statut purement capitaliste, le dividende ne dépasse pas en moyenne 50 % du profit net réel (voir notamment les statistiques américaines et anglaises): et une partie du dividende sera réinvestie.

Dans les entreprises à investissements légers et à statut plus ou moins coopératif, l'intéressement du personnel aux résultats ne dépasse 50 % du profit net qu'au risque de compromettre l'avenir.

réalisé des progrès par rapport à certains de ses concurrents. Mais sa rentabilité ne peut durer que si elle prépare de nouveaux progrès. La crainte d'être dépassé par les concurrents qui investissent leur profit conduit toute entreprise bien dirigée à ne pas dissiper tous ses profits dans la consommation.

— Mais également les *règles morales* de la société où l'entreprise se trouve placée. Si cette morale sociale encourage l'épargne et l'investissement, mais désavoue la consommation somptuaire, une force puissante tendra à réduire la fraction consommée du profit. Si au contraire, l'épargne et l'investissement sont décriés comme des comportements peu nobles (dans les sociétés aristocratiques) ou comme des vestiges de l'esprit petit-bourgeois (dans les sociétés dites progressistes), tandis que la consommation est honorée comme signe extérieur de grandeur ou de liberté, une force puissante accroîtra la fraction consommée du profit.

Les deux forces que nous venons de citer ne sont pas indépendantes. La pression concurrentielle ne sera sévère que si les concurrents investissent; et ils investiront peu si la morale sociale les en décourage. Dans ce cas, c'est la nation qui s'affaiblira, et la concurrence étrangère qui prendra un jour le relais.

— Un troisième facteur, *la pression fiscale*, doit également être cité. La cascade d'impôts qui pèsent sur les bénéficiaires, leur distribution et le revenu de l'actionnaire freine en France la distribution de dividendes. Un effet bénéfique est d'inciter à l'autofinancement. Mais on ne peut négliger les effets néfastes: l'entreprise bien gérée est doublement pénalisée (elle paye beaucoup d'impôts, et elle ne peut guère recourir à un marché financier anémié par la maigreur des dividendes), son essor est freiné et elle peut difficilement résister à la concurrence

étrangère; l'entreprise mal gérée, par contre, est favorisée, elle paie peu d'impôts, et l'Etat prend à sa charge la moitié du coût de chacune de ses erreurs.

22. PROFIT EMPLOYÉ A FINANCER L'EXPANSION.

Dans une économie statique, il n'y a pas d'expansion à financer. Dans une économie dynamique, le financement de l'expansion est un point crucial du système. Schématiquement, ce financement ne peut provenir que du profit, par deux circuits distincts:

a) *Le circuit court*, ou autofinancement, ou épargne de l'entreprise: les profits ne sont pas distribués, ils sont mis en réserves, viennent chaque année grossir les ressources propres et permettent de financer l'extension des équipements et stocks.

Pour l'entreprise qui n'a recours qu'à l'autofinancement, on démontre aisément que *le taux d'expansion ne peut pas dépasser durablement le taux de rentabilité du capital investi*. L'entreprise qui viole cette règle et fait de l'expansion sans base suffisante de rentabilité connaît une croissance fragile et ne tarde pas à perdre son autonomie: le cas *Bull* peut être cité en exemple parmi bien d'autres.

A côté du circuit court, il faut mentionner le *circuit extra-court* constitué par les *dépenses d'expansion*, dépenses discrétionnaires qui ont pour but d'accroître la capacité de production de l'entreprise par l'acquisition d'actifs incorporels, non comptabilisés: recherche, produits nouveaux, méthodes améliorées, hommes mieux formés, notoriété de la marque, réseau de vente, etc. Pour ne pas s'écarter de la réalité économique, il faut dans le raisonnement considérer ces dépenses d'expansion

sion comme des investissements, et ajouter au profit le montant qu'elles représentent.

Peu importantes dans les industries lourdes, les dépenses d'expansion sont très développées dans les industries légères, et plus encore dans les industries de services.

D'autre part, c'est un fait que l'autofinancement de l'expansion a joué un rôle prépondérant à toutes les époques, dans toutes les professions et dans tous les pays. Notons que dans des pays communistes tels que la Yougoslavie et l'U. R. S. S. l'autofinancement joue un rôle au moins aussi étendu qu'à l'Ouest, sauf lorsqu'il s'agit de projets « prioritaires », financés directement par l'impôt (c'est-à-dire par le profit des autres).

b) *Le circuit long*, ou *financement extérieur*, qui pour les grandes entreprises prend la forme d'émission d'actions sur le *marché financier*.

Ce circuit repose encore sur l'existence de profits: en effet, pour trouver des souscripteurs à une augmentation de capital, l'entreprise doit avoir démontré son aptitude à faire des profits et s'engager à continuer. Il est intéressant de noter que dans divers pays, la somme des profits distribués par les entreprises cotées en Bourse est du même ordre de grandeur que la somme des augmentations de capital souscrites (pour la France, en 1963, environ 4 500 millions souscrits et 3 500 millions distribués). On vérifie ainsi que statistiquement le financement extérieur n'est qu'une redistribution des profits des entreprises, permettant de mieux adapter cas par cas les ressources aux besoins.

En contrepartie de ses avantages, le circuit long de financement comporte un coût de distribution et un coût fiscal extrêmement élevés.

En résumé, nous pouvons retenir deux points:

— dans tous les cas, le financement de l'expansion repose sur les profits de l'entreprise (dépenses d'expansion incluses): la règle « pas d'expansion durable sans profit » s'applique à toutes les entreprises,

— les distributions de dividendes aux actionnaires, qui paraissent à première vue constituer une affectation du profit à la consommation, servent en fait à amorcer le circuit de financement extérieur et constituent dans une large mesure une affectation indirecte à l'investissement.

23. PROFIT EMPLOYÉ A FINANCER L'INNOVATION.

Dans une économie dynamique, l'expansion est irréalisable sans innovation. La croissance n'est pas une dilatation homothétique; en croissant, la production change de structure car:

— le progrès technique renouvelle les procédés, méthodes et qualifications,

— l'élévation du niveau de vie modifie l'équilibre des besoins des hommes,

— la croissance économique se fait principalement à travers le développement de *produits et services nouveaux*.

Ce phénomène est si clair qu'il est inutile de citer les innombrables exemples et chiffres qui pourraient l'illustrer¹: si l'homme de 1964 a un niveau de vie

1. On trouvera quelques exemples et chiffres dans *Fonctions et tâches de Direction Générale*, par O. GELINIER, chapitres 2 et 9 (Editions Hommes et Techniques).

supérieur à celui de 1900, c'est principalement par les produits ou services nouveaux apparus entre ces deux dates.

Donc pour l'entreprise, pas de croissance (ni même de survie) possible sans innovation.

L'innovation qui incombe à l'entreprise constitue un aspect essentiel de son rôle de création de richesses, et doit être conçue dans l'acceptation très large de *création de formes nouvelles*.

Création de formes *techniques* nouvelles, qui seront des *procédés* de production, des méthodes de distribution, des modes d'organisation élaborés au sein de centres de recherches ou bureaux d'études.

a) Création de formes *technico-économiques* nouvelles qui seront des *produits* nouveaux, des services nouveaux, l'adaptation à des clientèles nouvelles, le tout élaboré par un subtil va-et-vient entre la recherche technique, l'analyse commerciale et l'expérimentation sur le terrain.

b) Création de nouvelles *qualifications humaines*, au service des développements précédents: à partir des métiers traditionnels les entreprises ont donné naissance à un immense éventail de qualifications qui s'élargit chaque jour et valorise le travail humain. Dans une large mesure, les entreprises les plus actives forment à ces qualifications, perfectionnent, adaptent, promeuvent, offrent à leur personnel une carrière dynamique qui est le reflet de leur dynamisme même et cherchent ainsi à attirer vers elles les hommes les plus doués.

c) Création de nouvelles *formes culturelles* enfin. Des procédés nouveaux comme ceux de l'agriculture moderne, de la production en série, de l'automation, de

la publicité, ont leur impact culturel. Des produits nouveaux comme l'automobile, la télévision, le transistor, l'équipement ménager, le tourisme de masse, ont leur impact culturel. Les nouvelles qualifications résultant de la spécialisation, de l'organisation scientifique, de l'intellectualisation de la gestion, de l'accroissement de la proportion de cadres et techniciens, du perfectionnement continu en cours de carrière, des structures décentralisées et de la délégation des responsabilités, ont leur impact culturel. Mais il s'y ajoute des actions plus directes: à mesure que l'économie accroît son dynamisme, on constate que c'est dans l'entreprise que se créent la plupart des nouveaux concepts et des nouveaux mots. Au total, l'entreprise est devenue un *pôle culturel* actif de notre société.

Ce résumé schématique permet de mesurer l'étendue du rôle d'innovation qui incombe à l'entreprise et aux hommes qui travaillent pour elle: dans un milieu concurrentiel en évolution, pas de croissance, ni même de survie possible sans un effort d'innovation.

Mais l'innovation coûte cher à rechercher, concevoir, mettre au point et appliquer; de plus, elle expose à d'importants risques d'échec. Seules les entreprises rentables peuvent avoir les moyens suffisants: donc *pas d'innovation sans base de profit*.

A cette affirmation un peu crue, on peut être tenté d'objecter que l'innovation peut provenir de sources autres que l'entreprise:

— Beaucoup d'idées nouvelles proviennent d'individus isolés: c'est vrai, mais ces idées ne prendront corps que par l'action organisée d'une entreprise. Le concours Lépine ne suffit pas.

— Les centres de recherches nationaux, universitaires et professionnels financés par impôts ou cotisa-

tions, préparent la voie à bien des découvertes: c'est vrai, leur rôle en matière de recherche fondamentale et de formation des chercheurs est essentiel. Mais il y a peu de cas où ils aient développé une innovation. Car développer pratiquement une innovation implique une combinaison de recherche, d'investissement, de promotion technico-commerciale, de stratégie des prix et des brevets qui n'appartient qu'à l'entreprise, centre de décision autonome et responsable.

En effet, le progrès n'est pas fait d'idées pures, mais d'idées incarnées dans la vie économique, et s'y manifestant par un chiffre d'affaires et un surcroît de richesses: ceci, seule l'entreprise peut le faire.

Au total, l'expérience confirme que l'innovation est réalisée par les entreprises rentables, qui investissent ainsi une partie de leurs profits (profits au sens large, incluant les dépenses d'expansion, dans lesquelles rentrent la plupart des efforts d'innovation), et que réciproquement, un effort habile d'innovation est la meilleure façon d'assurer le progrès, donc la rentabilité à venir de l'entreprise.

Par contre, une entreprise non rentable, c'est-à-dire mal gérée, manque de ressources pour financer la recherche, et manque plus encore de capacité de direction pour orienter utilement la recherche et en exploiter les fruits: l'innovation ne peut pas être développée par les entreprises non rentables.

3. La création en chaîne du développement rentable.

Dans une économie concurrentielle, les entreprises les mieux gérées réalisent des profits. Une fraction de ces profits élève la consommation des propriétaires, diri-

géants et salariés de l'entreprise ce qui stimule leur motivation et permet d'attirer de nouveaux concours à l'œuvre en développement. Mais la pression concurrentielle ne peut être soutenue que si la majeure partie des profits (profits comptables plus dépenses discrétionnaires de développement) est consacrée à la construction de l'avenir, à financer l'expansion et les multiples formes d'innovation. Si la morale sociale ambiante ne s'y oppose pas, l'entreprise investira donc la majeure partie de ses profits; cet investissement, s'il est habilement orienté, se traduira quelques années plus tard par de nouveaux progrès: une entreprise plus vaste, des produits et procédés plus compétitifs, une organisation plus efficace, un personnel plus qualifié, et finalement des profits accrus permettant des investissements accrus en expansion et innovation, et ainsi de suite. Le développement économique a tous les caractères d'une *réaction en chaîne*.

On peut même lui appliquer certains principes thermodynamiques. Les physiciens démontrent aisément que l'existence d'une réaction en chaîne de type explosif suppose:

— une réaction élémentaire exothermique, qui libère de l'énergie,

— mais qui ne se déclenche qu'après consommation initiale d'énergie (pour atteindre un seuil de température, par exemple).

Au contraire, une réaction endothermique (consommatrice d'énergie) ne peut donner lieu à réaction en chaîne: elle est destinée à s'éteindre rapidement, sauf si elle est entretenue en prélevant de l'énergie sur une réaction exothermique parallèle.

Ce schéma formel s'applique exactement au développement économique, il suffit de remplacer énergie par valeur. Le développement économique a pour fondement:

— des exploitations rentables, qui dégagent du profit,

— mais qui ne démarrent qu'après un investissement initial.

Dans la mesure où le profit est converti en investissements rentables (ce à quoi pousse la concurrence) la réaction en chaîne est amorcée: elle peut se poursuivre indéfiniment, comme le montrent l'exemple de l'Amérique, de l'Allemagne, du Japon.

Au contraire, une exploitation durablement déficitaire ne peut en aucun cas être une source de développement. Si la concurrence joue, elle change de mains, est réorganisée ou liquidée, et cesse d'être déficitaire. Si des mesures de contrainte assurent la survie d'une exploitation déficitaire, ce ne peut être qu'en prélevant des ressources sur les exploitations rentables donc en freinant le progrès général. De même, l'entreprise sans profit ni perte ne fait qu'épuiser sans le renouveler le capital de technique et de clientèle dont elle a hérité de la génération précédente; ne contribuant pas au progrès, elle vit en parasite et freine le développement général. De même, un profit non concurrentiel, équivalent à un transfert, n'accélère une exploitation qu'en freinant l'autre: il n'apporte rien à la croissance d'ensemble.

Cette thermodynamique de la vie sociale est indépendante du régime politique, elle s'impose à la France tout comme à l'Amérique, à la Russie ou à l'Inde. Dans la mesure où la croissance économique est reconnue comme un but d'intérêt général, le premier devoir de toute entreprise est le profit concurrentiel. Dans la morale du développement, le profit concurrentiel représente la vertu, la perte ou le profit non concurrentiel représentent le vice.

La bonne gestion résulte avant tout du courage de

se concentrer sur ce qui est rentable, et de supprimer ce qui est déficitaire.

La mauvaise gestion, c'est céder aux tentations du déficit: rien n'est plus aisé que de gaspiller des richesses, il suffit de se laisser aller à la paresse qui empêche tout changement, à l'avarice qui restreint les investissements utiles, à l'orgueil surtout qui fait que l'on gère pour se faire plaisir plutôt que pour répondre aux besoins des hommes, nos frères, tels qu'ils les expriment par leurs demandes sur le marché.

Pour peu que l'Etat maintienne la concurrence, l'intérêt particulier de l'entreprise correspond à l'intérêt général et au bien commun qui sont liés au développement économique.

Bien entendu, chaque peuple est libre de sacrifier la bonne gestion à des impératifs extra-économiques. Nous ne songerons pas à le lui reprocher, mais nous pouvons prévoir que son développement en souffrira, et bientôt après son indépendance.

Une certaine morale est donc liée à une sorte de thermodynamique de la vie sociale dont les lois régissent notre développement économique. La grandeur qu'elle utilise est la valeur, sa technique de mesure s'appelle la comptabilité; c'est par elle seulement que peuvent être quantifiés les critères de bonne gestion.

4. Quantification des critères de bonne gestion.

La bonne gestion suppose la mise en œuvre de moyens techniques, scientifiques, psychologiques, sociaux, etc., qui ont chacun leurs disciplines et leurs « règles de l'art ». C'est pourtant une erreur, souvent commise, de croire que la bonne gestion se mesure à des critères techniques (le meilleur rendement), scientifiques

(la conception la plus avancée), psychologiques (le plus haut degré de participation), sociaux (la plus grande attention à respecter les valeurs sociales établies), etc. Chacun de ces aspects peut et doit contribuer à la réussite de l'entreprise, mais les critères fondamentaux et synthétiques de bonne gestion sont ailleurs; ils sont d'ordre *économique*, ils mesurent l'aptitude de l'entreprise à créer des richesses, ils ne peuvent être appliqués que si l'on dispose d'une *comptabilité*.

Plus précisément, il faut un *bilan* et un *compte d'exploitation* analysé par branche d'activité.

La première condition de la bonne gestion est l'existence d'un bilan, d'un compte d'exploitation et d'un centre de décision autonome et responsable. Cette condition n'est évidemment pas suffisante, mais elle est *nécessaire* car en son absence l'activité ne manque pas de dériver sous l'influence des critères non économiques les plus variés. Il serait facile de multiplier les exemples:

— Les forêts domaniales françaises, remarquablement mal gérées (politique de produits non conforme aux besoins, production à l'hectare-an moitié de l'Allemagne), faute d'un statut de société commerciale (il existe un projet).

— Les téléphones, qui ont tout en mains pour assurer un service efficace et rentable, sauf un statut comportant bilan, compte d'exploitation et décision autonome (y compris décision de financement): depuis bien des années, il existe des projets dans ce sens.

— Au sein même des grandes entreprises privées à statut commercial, les exemples abondent d'activités de caractère spécifique qui ne peuvent être bien gérées tant qu'elles restent mélangées à de nombreuses autres activités de la même entreprise. Au contraire, dès que tous les éléments d'une telle activité sont rassemblés

dans une Division disposant d'un bilan, d'un compte d'exploitation et d'une direction autonome et responsable, la bonne gestion apparaît, entraînant la rentabilité et l'expansion. C'est le fondement de la structure décentralisée qui a renouvelé le dynamisme des grandes entreprises modernes.

Revenons au bilan et au compte d'exploitation, et supposons qu'ils soient établis en un système de prix valable (ce point sera développé au chapitre suivant).

Le *compte d'exploitation* fait apparaître la création de richesses réalisée par l'entreprise, sous la forme de profit net ou brut.

Le *bilan* explicite les ressources qu'il a fallu engager pour engendrer ce profit: au niveau de l'entreprise, c'est le capital investi, mesuré par les *ressources propres* (capital social + réserves report à nouveau).

Il explicite aussi l'emploi (inscrit à l'actif) fait des ressources et la stabilité financière de l'équilibre entre ressources et emplois, qui conditionne la solvabilité de l'entreprise.

Sur ces bases, on peut définir *cinq critères synthétiques de bonne gestion*:

- rentabilité du capital investi,
- solvabilité et équilibre financier,
- expansion,
- compétitivité internationale,
- accord avec l'intérêt général.

PREMIER CRITÈRE: RENTABILITÉ DU CAPITAL INVESTI.

Pour mesurer l'aptitude d'une entreprise à créer des richesses, il est naturel de rapporter le surplus réalisé (profit) aux valeurs qu'il a fallu mettre en œuvre pour l'obtenir (capital investi).

En conséquence, le taux de rentabilité du capital investi est calculé en rapportant le profit d'une exploitation au capital investi dans cette exploitation.

La notion est claire, mais son application pratique soulève quelques problèmes techniques délicats que nous ne pouvons pas détailler ici ¹. Mentionnons brièvement quelques précautions à prendre:

— Un taux de rentabilité du capital investi n'a de signification véritable qu'à *moyen terme*, calculé sur une période d'autant plus longue que les investissements ont une durée d'utilisation plus longue. Un taux de rentabilité instantané est un symptôme ou un indice intéressant à observer, mais qui n'a pas de signification économique définie.

— Le profit utilisé dans un calcul de rentabilité sera en principe le profit net après impôt, augmenté des « dépenses discrétionnaires d'expansion » ayant nettement un caractère d'investissement utile.

— Le capital investi sera constitué par les ressources propres du bilan, après correction des plus-values et moins-values observables sur les différents postes de l'actif et du passif.

Le taux de rentabilité du capital investi calculé dans ces conditions est le critère fondamental de la bonne gestion conforme à l'intérêt général.

En régime concurrentiel, toutes choses égales par ailleurs, la qualité de la gestion d'une entreprise est d'autant meilleure que sa rentabilité est plus élevée, et inversement. Par contre, en régime non concurrentiel,

1. Nous renvoyons aux ouvrages spécialisés, et aux chapitres 6 et 7 de l'ouvrage déjà cité *Fonctions et Tâches de Direction Générale*.

il peut exister des profits monopolistes ou frauduleux dans des entreprises mal gérées; de même, si les prix sont fixés arbitrairement à un niveau trop bas, une entreprise produisant efficacement des biens très utiles peut se trouver en perte (des prix arbitraires faussent évidemment le critère de rentabilité, dévient les orientations et rendent impossible tout calcul économique).

En France, pour une activité soumise à la concurrence sans prix faussés, *un taux de rentabilité normal* se situe aux alentours de 7 à 10 % par an.

Les entreprises ayant, pendant plusieurs années, une rentabilité plus faible, par exemple 2 à 4 %, sont mal gérées.

Si la rentabilité est négative ou proche de zéro, la gestion est très mauvaise et l'intérêt général exige une réorganisation: car maintenir durablement des exploitations non rentables équivaut à freiner l'ensemble du développement national.

Si la rentabilité se situe dans la zone des 10 à 20 % du capital investi, on se trouve en présence d'entreprises très bien gérées, qui sont en mesure d'apporter une contribution puissante au développement économique général. (A titre de vérification, on pourra constater que la plupart des grandes entreprises mondiales jouant un rôle éminent sur le plan de l'expansion et de l'innovation se situent dans cette zone de rentabilité).

Les rentabilités supérieures à 20 % se rencontrent fréquemment chez les petites ou moyennes entreprises bien gérées, pratiquant une stricte économie de capital et réalisant une « percée » dans un domaine où elles ont innové. Cette haute rentabilité leur permet de croître rapidement et de renforcer leurs moyens de toutes natures: ce qui est nécessaire, car il est exceptionnel qu'un tel niveau de rentabilité puisse se maintenir longtemps en régime concurrentiel.

Remarquons que le taux de rentabilité du capital investi ne doit pas être confondu avec la marge bénéficiaire (profit sur chiffre d'affaires), plus facile à calculer mais sans signification économique générale: la marge bénéficiaire normale varie de profession à profession, tandis que la rentabilité du capital investi constitue, en régime concurrentiel une grandeur universelle applicable à des comparaisons entre professions différentes.

La rentabilité rapportée au capital investi exprime bien le critère de création de richesses, à la fois du point de vue des actionnaires qui investissent, et du point de vue de l'intérêt général: en effet, la croissance économique générale ne sera rapide que si les précieuses sommes disponibles pour l'investissement font l'objet d'investissements rentables qui joueront un rôle positif dans la réaction en chaîne décrite plus haut.

On doit cependant signaler que le critère de rentabilité du capital investi s'applique plus facilement aux industries des secteurs primaire et secondaire qu'à celles du secteur tertiaire: dans les industries de services, l'outil productif est en grande partie « incorporel », sa traduction dans le bilan est incertaine et le calcul du taux de rentabilité perd en précision et signification. Un système de comptabilité bien adapté aux industries de services reste encore à mettre au point¹.

1. Dans les industries employant peu d'équipements mais beaucoup de techniciens très qualifiés, le capital investi apparent est très faible. Pour faire un calcul complet, il faudrait tenir compte du capital intellectuel investi dans la formation de ces hommes. Le calcul est facile à faire sur le plan de la comptabilité nationale, mais il n'a pas sa place dans la comptabilité de l'entreprise. Nous touchons ici le seul point où le critère de rentabilité de l'entreprise puisse être mis en défaut dans quelques cas limites.

Sous réserve des difficultés de calcul qui viennent d'être signalées, la rentabilité du capital investi reste le premier des critères synthétiques de bonne gestion. Passons aux critères suivants.

DEUXIÈME CRITÈRE: SOLVABILITÉ ET ÉQUILIBRE FINANCIER.

Pour qu'une entreprise soit bien gérée, il ne suffit pas qu'elle dégage une bonne rentabilité; il faut encore qu'elle soit solvable, que ses engagements de paiement ne dépassent à aucun moment ses ressources financières. Dans le cas contraire, la réaction en chaîne du développement s'éteindrait avant d'avoir démarré.

Les critères pratiques de solvabilité et d'équilibre financier dépendent assez largement des conditions institutionnelles d'octroi des crédits bancaires et autres, ils varient donc de pays à pays.

Très schématiquement, pour la France et les principaux pays d'Europe continentale, on peut les exprimer de la façon suivante:

a) *Cas d'une entreprise de rentabilité moyenne (7 à 10 % du capital investi) et d'expansion modérée.*

La solvabilité de cette entreprise n'est assurée que si elle respecte deux règles d'équilibre financier:

— *Fonds de roulement* positif: le fonds de roulement étant l'excès des capitaux permanents (ressources propres + dettes à long terme) sur les immobilisations.

— *Endettement net* inférieur à trois mois de chiffre d'affaires: l'endettement net étant l'excès des dettes de toutes natures sur les créances et avoirs liquides de toutes natures.

b) *Cas d'une entreprise qui se trouve pour quelques années dans une période de rentabilité élevée (plus de 20 % du capital investi) et d'expansion rapide (plus de 20 % par an).*

Dans ces circonstances exceptionnelles, l'entreprise ne risque pas l'insolvabilité même si elle viole temporairement la règle du fonds de roulement positif, mais elle reste tenue par la règle de l'endettement net.

Les règles schématiques qui viennent d'être citées s'appuient sur l'analyse d'un grand nombre de cas d'entreprises françaises; elles n'ont toutefois pas de caractère universel.

Dans le cas du groupe formé par une entreprise et ses filiales, on devra faire les calculs à partir des bilans consolidés.

JUSTIFICATION DES CRITÈRES DE RENTABILITÉ ET DE SOLVABILITÉ.

En régime concurrentiel, les critères de rentabilité et de solvabilité sont le guide normal de la plupart des décisions de gestion: il est important de vérifier la justification de ces critères à l'égard des différents intérêts en jeu.

Du point de vue de la *nation* et de l'intérêt général, le critère de rentabilité maximise le taux de développement de l'économie. En effet, les sommes à investir sont rares, et il importe de les employer là où elles seront les plus « prolifiques » pour amorcer ou entretenir la réaction en chaîne du développement rentable. D'autre part, la rentabilité, à la fois critère de bonne gestion et moyen de développement, a cette vertu de placer précieusement les moyens de développement entre des mains habiles à gérer, ce qui diminue les risques de gaspillage de capital. Enfin, si les prix concurrentiels ne sont pas

faussés, les activités les plus rentables seront approximativement celles où les besoins à satisfaire sont les plus pressants, et la rentabilité déclenchera un « tropisme » attirant les capitaux et les hommes vers ces activités à développer.

Le critère de solvabilité, ressenti par l'entreprise comme une limitation sévère, est conforme à l'intérêt général, car il impose à chaque entreprise de proportionner ses buts à ses moyens, d'éviter l'inflation des crédits, d'avoir une extrême sélectivité dans le choix de ses voies de développement. Le banquier est là pour rappeler à l'entreprise ces disciplines nécessaires; s'il n'était pas là, il faudrait l'inventer (on le redécouvre à l'Est).

Les critères de rentabilité et de solvabilité sont également conformes aux intérêts du *personnel* de l'entreprise. Une entreprise solvable et largement rentable peut offrir plus que la moyenne du marché du travail: une meilleure sécurité d'emploi, de meilleures conditions de travail, des salaires plus larges, un intéressement aux résultats. Plus encore, les moyens fournis par la rentabilité ne manqueront pas d'élargir les possibilités de perfectionnement et de promotion. Enfin, dans une entreprise dirigée suivant ces critères, le personnel sait que les décisions ne sont pas dictées par la fantaisie ou l'arbitraire, mais par des considérations objectives, vérifiables, conformes à l'intérêt général. Aussi bien, ce que le personnel reproche parfois aux patrons, ce n'est pas de penser trop à la rentabilité et à la solvabilité, mais plutôt de n'y pas penser assez, laissant parfois se périmer les équipements et méthodes, se lançant d'autres fois dans des aventures mal préparées. Une divergence d'intérêts apparaît cependant, lorsque la rentabilité exige des changements: le personnel y répugne, et pourtant l'intérêt général l'exige, la bonne gestion doit trouver des solutions de transition acceptables.

Du point de vue des *dirigeants salariés*, les critères de rentabilité et de solvabilité ont une importance cruciale: assurer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise qu'ils dirigent est le point central de la mission qui leur est confiée, le test sur lequel ils seront jugés, la condition de leur liberté d'action. Car on délègue volontiers à qui sait créer de la richesse, tandis qu'on est amené à téléguider celui dont on doit assurer les fins de mois. Pour les *managers* plus encore que pour d'autres, la rentabilité est le prix qu'il faut savoir payer pour être libre.

En ce qui concerne les *actionnaires* ou propriétaires de l'entreprise, les critères de rentabilité et de solvabilité correspondent évidemment à leur intérêt direct, avec des sanctions très sévères en cas de mauvaise gestion: la baisse de rentabilité entraîne perte de revenus et de capital, l'insolvabilité entraîne perte de contrôle de l'entreprise. La légitimité du pouvoir de gestion conféré aux actionnaires et propriétaires a sa source dans le fait que ceux-ci, étant automatiquement intéressés aux résultats et expropriés en cas d'échec, sont très vigoureusement motivés à pratiquer la bonne gestion, conformément à l'intérêt général.

TROISIÈME CRITÈRE: EXPANSION.

Sauf très rares exceptions, une entreprise bien gérée est en expansion: dans un univers économique en expansion, c'est pour l'entreprise une nécessité stratégique (qui conditionne la rentabilité à venir), et bien souvent une nécessité humaine (pour attirer du personnel de qualité en lui offrant des possibilités de promotion). C'est en tout cas une contribution directe à l'accroissement de revenu national.

Ajoutons qu'une entreprise qui réalise un taux

d'expansion élevé dans de bonnes conditions d'équilibre financier prouve par là même qu'elle réalise un bon emploi de ses profits: la majeure partie de ceux-ci étant affectés directement ou indirectement aux investissements ou dépenses discrétionnaires d'expansion.

Par ailleurs, une expansion rentable sur longue période ne peut être réalisée que si l'entreprise a assumé sa bonne part des innovations qui ont permis les progrès de la profession.

Pour appliquer pratiquement le critère d'expansion, qui est significatif sur longue période, il faut recueillir, sur une période de cinq à dix ans, en monnaie constante, les chiffres d'affaires (ou de valeur ajoutée) de l'entreprise, calculer le taux d'expansion correspondant et comparer ce taux:

1. au taux global de croissance de l'économie nationale,
2. au taux de croissance de la profession,
3. au taux de croissance des leaders de la profession.

Une entreprise très bien gérée a généralement un taux d'expansion supérieur aux taux 1, 2 et 3 ci-dessus.

Si au contraire, elle se trouve au-dessous des taux 1, 2 et 3, elle est mal gérée (sauf circonstances particulières).

Le seul fait de croître moins vite que les leaders de la profession est un signe dangereux: l'entreprise risque de perdre la « masse critique » et de ne pouvoir utiliser les progrès ultérieurs dans les techniques et dans les structures, se trouvant reléguée au rang d'entreprise marginale. Notons que si l'entreprise a des filiales, on devra utiliser dans les calculs le chiffre d'affaires consolidé.

QUATRIÈME CRITÈRE: COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE.

Un exemple peut servir à illustrer ce critère de bonne gestion.

Si l'on s'en était tenu aux trois critères précédemment énoncés, l'industrie française du réfrigérateur aurait pu se faire décerner en 1957 un brevet d'excellente gestion: au cours des années passées, excellente rentabilité, position financière acceptable, expansion spectaculaire. Pour déceler la mauvaise gestion de cette industrie, et prévoir ses malheurs à venir, il fallait lui appliquer le critère de compétitivité internationale. On constatait alors des prix de revient supérieurs du tiers à ceux des concurrents étrangers, démontrant le caractère factice et vulnérable de la prospérité passée.

A notre époque de mondialisation des échanges, il n'existe pas de bonne gestion sans un certain degré de compétitivité internationale, mesurée aux signes suivants:

- prix de revient comparables à ceux des principaux concurrents étrangers,
- organisation pour la vente et le service dont l'efficacité est démontrée par l'existence d'un important courant d'exportations.

Le fait que de multiples réglementations perturbent le phénomène ne doit pas cacher son caractère général et inéluctable: une entreprise ou une profession ne sont bien gérées que si elles parviennent à la compétitivité internationale, sinon, elles doivent être réorganisées ou disparaître.

La règle de compétitivité internationale n'est d'ailleurs qu'une application particulière du principe de créa-

tion de richesses et de rentabilité. En effet, l'entreprise ou la profession qui vend, par exemple, ses réfrigérateurs 1 000 francs tandis que la concurrence internationale (non subventionnée) peut livrer à 700 francs, bien loin de créer de la richesse, consomme la richesse nationale: chaque appareil vendu signifie que 300 francs du revenu national ont été gaspillés à subventionner des producteurs inefficaces au lieu d'être employés à l'accroissement de la consommation ou au financement d'investissements utiles. En l'absence de compétitivité internationale, la rentabilité apparente de l'entreprise n'est que le résultat d'un truquage dans les comptes, et ne peut masquer le fait que l'entreprise est en réalité destructrice de richesses: son existence même est un frein au développement national.

Certes, les erreurs ne peuvent pas être toutes corrigées en un jour, et les reconversions demandent du temps: des mesures efficaces de libération des échanges ne peuvent être que graduelles (comme le sont d'ailleurs celles prévues par le Traité de Rome et comme devra l'être un éventuel désarmement douanier atlantique). Mais il ne faut pas chercher d'alibi à l'inaction: il suffit de faire le bilan de ce qu'a rapporté l'aide aux entreprises ou professions non compétitives pour constater qu'assurer le confort de ceux qui gèrent mal n'est pas une méthode payante pour développer l'économie. Ajoutons que tous les pays, qu'ils soient capitalistes ou communistes, découvrent ou redécouvrent cette vérité première. Ceux qui, comme le Japon, l'appliquent avec le plus de rigueur, sont ceux qui progressent le plus vite.

Le critère de compétitivité internationale s'applique aux producteurs de biens exportables: il s'applique pour les mêmes raisons aux producteurs de *services*: c'est un handicap national d'avoir un service téléphonique insuffisant, une pénurie de logements qui freine l'utile mobi-

lité des emplois, les locaux à usage de bureaux les plus rares et les plus chers d'Europe, une industrie hôtelière archaïque, un enseignement supérieur non adapté à la société industrielle.

CINQUIÈME CRITÈRE: ACCORD AVEC L'INTÉRÊT GÉNÉRAL.

L'intérêt général finit toujours par l'emporter, et il n'est pas de bonne gestion qui repose sur des bases contraires à l'intérêt général.

Mais ceci constitue-t-il un critère autonome ? L'entreprise rentable, solvable, en expansion et exportatrice n'a-t-elle pas automatiquement une activité conforme à l'intérêt général ?

Oui, si l'on se trouve dans un régime concurrentiel parfaitement organisé, ne laissant aucune place aux profits dérivant de la violence, de la fraude, du monopole ou du truquage des comptes.

Dans le régime partiellement concurrentiel où nous nous trouvons, l'activité de l'entreprise est en désaccord avec l'intérêt général dans la mesure où sa prospérité repose précisément sur des éléments non concurrentiels tels que:

- pressions physiques ou politiques,
- fraude fiscale ou fraude sur la qualité,
- monopole des débouchés obtenus par les moyens précédents,
- restrictions à l'entrée dans la profession,
- monopole d'un marché de main-d'œuvre, permettant de payer des salaires non compétitifs,
- subventions destinées à compenser la non-compétitivité internationale.

Dans de tels cas, l'activité de l'entreprise est contraire à l'intérêt général... parce qu'elle n'est pas réellement créatrice de profit concurrentiel; qu'au contraire elle est destructrice de richesse et freine le développement national.

La contribution la plus éminente et la plus indispensable de l'Etat au développement de l'économie est précisément d'organiser l'économie concurrentielle de façon que ces anomalies soient éliminées et que l'intérêt particulier (symbolisé par le profit) corresponde toujours à l'intérêt général et au bien commun. Pour être efficace, cette action doit procéder le moins possible par intervention directe et téléguidage (qui stérilise les initiatives et les responsabilités décentralisées) mais surtout par modification des conditions aux limites: élimination de la fraude et des monopoles, stimulation de l'enseignement, facilitation de la mobilité, aides transitoires de démarrage, action sur le crédit, la monnaie, les droits de douane, les accords commerciaux, etc.

GÉNÉRALISATION.

Les critères de bonne gestion que nous venons d'énoncer ont un caractère si général que l'on pourrait, après les avoir appliqués à une entreprise, les transposer au cas d'une *nation* (en restant sur le plan strictement économique, et faisant donc abstraction de problèmes tels que celui de la défense, de la guerre).

1. *Le taux de croissance du produit national* (en monnaie constante) exprime, au niveau macro-économique, la notion d'expansion. Une nation est mal gérée si son produit national croît moins vite que celui de nations de niveau de développement comparable.

2. Le pourcentage du produit national consacré à la *consommation de la population* exprime une notion de productivité nationale et d'économie de capital qui correspond à la rentabilité d'une entreprise. De deux nations ayant même produit national et même croissance, la mieux gérée est celle qui réalise ce progrès tout en donnant à sa population un niveau de vie plus élevé.
3. L'équilibre de la *balance des paiements* est une exigence de solvabilité internationale. Le montant de la réserve de change constitue le baromètre. La fréquence des crises de paiements est un symptôme de mauvaise gestion.
4. *La compétitivité des productions nationales*, démontrée par la vigueur des exportations, est un signe de bonne gestion. La protection de vastes secteurs non compétitifs est un signe de mauvaise gestion, et freine la croissance.
5. L'accord avec *l'intérêt général* de la communauté internationale (considéré sur le plan strictement économique), se confond presque avec le point précédent: car maintenir dans la nation A des productions non compétitives ne nuit pas seulement au développement de la nation A mais aussi à celui de la nation B qui perd un débouché pour une production compétitive, le tout se soldant par une destruction de richesses.

On remarque que ces cinq critères synthétiques de bonne gestion économique d'une nation dérivent tous de la notion fondamentale de création de richesses.

Ils n'ont pas la prétention d'être complets. On devrait y ajouter un critère d'équilibre dans la réparti-

tion des revenus: nous le mentionnons brièvement parce que nous ne disposons pas de moyen de définir la répartition optima (entre les extrêmes que constituent, par exemple, l'Amérique et la Suède).

Tels qu'ils sont cités, ces critères de bonne gestion au niveau national s'imposent de façon identique aux économies dites capitalistes et à celles dites collectivistes. Et toute nation qui veut s'assurer selon ces critères un bon classement, doit réaliser des performances sérieuses dans la plupart des aspects de l'organisation sociale: enseignement, logement, santé, transports et communications, etc.

RÉSUMÉ.

Nous venons de présenter cinq critères synthétiques que l'on peut appliquer pratiquement de façon concrète et chiffrée pour mesurer la qualité de la gestion d'une entreprise.

— Ces cinq critères sont *cohérents* et complémentaires. Ils expriment tous, sous des angles différents, l'aptitude de l'entreprise à remplir son rôle essentiel: créer des richesses, produire plus qu'elle ne consomme.

— Ces critères sont *synthétiques*; comme les critères thermodynamiques, ils peuvent être appliqués de l'extérieur, sans connaître ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise: il suffit d'observer les états initial et final et les échanges de valeur avec l'extérieur. C'est dire que ces critères jugent les effets et non les causes. Pour remonter aux causes de la bonne ou mauvaise gestion, il convient d'appliquer des critères *analytiques* portant sur les résultats par fonction et sur la conformité aux règles de l'art: critères analytiques portant

sur la conception des produits, l'efficacité commerciale, la valeur des procédés et équipements, la bonne conduite de l'exploitation, la gestion du personnel, la structure, la flexibilité ou aptitude à réaliser des changements rapides, etc.

— Ces critères synthétiques de bonne gestion sont ceux qu'à travers maintes erreurs particulières, reconnaît la *Bourse* lorsqu'elle établit la cotation des actions d'une entreprise: cette cotation pondère en fait la rentabilité du capital investi, la position financière, l'expansion prévue (si l'expansion prévue est élevée, on cote beaucoup plus haut que ne le justifierait le seul dividende), et, à titre de pénalisation sélective, la non-compétitivité internationale et l'existence de soutiens non concurrentiels.

— Etant synthétiques et universels ces critères sont facilement *intelligibles et communicables*. En régime concurrentiel, ils servent de fondement:

- à l'orientation des activités (investissements rentables),
- à la motivation des hommes (sur-salaires, gratifications, satisfactions de carrière),
- à l'acquisition des moyens financiers et humains nécessaires au développement,
- à l'application des sanctions qui doivent frapper les dirigeants incapables de se conformer à la grande règle du jeu: créer des richesses.

Nous voyons bien comment le système fonctionne: reste à voir qui le guide et où il nous mène.

CHAPITRE IV

RESSORTS ET FINALITE DE
L'ECONOMIE DE MARCHE

Pour aborder ce problème fondamental, nous traiterons des points suivants :

- le marché et la formation des prix et valeurs en régime concurrentiel,
- les mécanismes de régulation : cybernétique de l'économie de marché,
- évolution et finalité de l'économie de marché.

1. Le marché et la valeur concurrentielle.

Tout ce que nous avons dit au chapitre précédent sur la création de richesses, le profit concurrentiel, les critères de bonne gestion et leur mesure par voie comp-

table, postulait l'existence d'un système de *prix* et de *valeurs*. La finalité même de l'économie concurrentielle est déterminée par la formation et l'évolution du système de valeurs qui y règne.

11. LA VALEUR, LANGAGE SOCIAL.

D'une façon générale, la notion de valeur recouvre un *système social d'appréciation de l'utilité relative des différents biens et services*.

Ce système s'exprime par des prix affectés aux différents biens et services et permettant de les ramener à une base commune de comparaison et d'échange. La vie humaine n'émerge du stade primitif qu'avec l'apparition d'un système de prix :

— qui constitue un *lien social* fondamental, exprimant en un *langage intelligible* l'appréciation que la société donne des divers biens et services, et les priorités qu'elle attribue à la satisfaction de ses différents besoins,

— qui permet le développement des *échanges* et d'une *spécialisation* organique du travail au sein de la société,

— qui, exprimant toutes choses en une grandeur commune, la valeur, permet le *calcul économique*, c'est-à-dire la détermination *rationnelle* (et non plus traditionnelle, empirique et routinière) des modes d'action les plus efficaces pour satisfaire les besoins sociaux.

La forme élémentaire et universelle du calcul économique consiste à doter chaque activité d'un *compte d'exploitation*, qui enregistre, suivant le système social d'appréciation des biens et services : d'une part les valeurs détruites par cette activité, d'autre part les valeurs produites par elle, et met en évidence le solde.

— Si ce solde est déficitaire, l'activité considérée est destructrice de valeurs sociales, elle appauvrit la société et diminue les possibilités de satisfaire ses besoins.

— Si le solde est bénéficiaire, l'activité considérée est créatrice de valeurs sociales, elle engendre un sur plus net qui accroît les richesses de la société et permet une plus grande satisfaction de ses besoins.

12. LE MÉCANISME DES PRIX DE MARCHÉ.

Toute économie ayant dépassé le stade primitif possède un système de prix, qui découle du système d'organisation sociale par des voies plus ou moins empiriques.

Dans une économie concurrentielle, c'est-à-dire dans une société où sont approximativement appliquées les douze règles d'établissement de la concurrence énoncées au chapitre 2, le système de prix et de valeurs est déterminé par un mécanisme explicite, celui du *marché*.

Le mécanisme de fixation des prix de marché est trop connu pour qu'il soit utile de le décrire : nous nous bornerons à rappeler ses principales caractéristiques :

— c'est un mécanisme *décentralisé et impersonnel*, qui établit une synthèse des impulsions spontanées des différents agents économiques se portant acheteurs ou vendeurs, et des actions éventuelles des pouvoirs publics;

son fonctionnement est *compartimenté* par catégories homogènes de biens et services : il y a donc d'innombrables marchés distincts :

- marchés de marchandises de toutes natures,
- marché du travail, pour les différentes qualifications, du manœuvre au directeur général,

- marchés des biens immobiliers, compartimenté par nature et par localisation,
- marchés des capitaux : associés, empruntés, à long terme et court terme, etc.,
- marché des types de service les plus divers.

- les prix de marché ne sont pas rigides et sclérosés, mais au contraire d'une *extrême flexibilité*, traduisant immédiatement les changements intervenus soit dans la demande, expression des besoins sociaux, soit dans l'offre, expression des possibilités de production,

- les variations des prix de marché constituent le mécanisme de *régulation* de l'ensemble des activités économiques et d'adaptation de ces activités aux besoins sociaux : si un besoin s'accroît, le prix monte, ce qui en régime concurrentiel provoque un accroissement de production qui rétablit l'équilibre. Si un besoin diminue, ou qu'un produit devienne moins apprécié, le prix baisse, divers producteurs sont mis en perte et doivent réorienter leurs activités dans un sens correspondant mieux aux besoins,

- le rôle régulateur du mécanisme des prix de marché ne s'exerce efficacement qu'à trois conditions :
 - *information* précise largement diffusée (ce qui suppose la liberté d'information et l'exclusion de la censure),
 - *concurrence* s'exerçant sans entrave,
 - *flexibilité* dans l'emploi des ressources et dans les méthodes.

Les deux derniers points méritent d'être illustrés par un *exemple* : le prix du bœuf est fixé par le marché. Les besoins s'accroissent, le prix monte. Observe-t-on un effet de régulation ? Non, car la concurrence

n'est pas libre. La réglementation en vigueur établit le monopole de la production de bœuf au profit de producteurs artisanaux employant des techniques périmées; elle interdit la création de sociétés de capitaux puissamment équipées pour pratiquer l'élevage industriel (par exemple, du bœuf de dix-huit mois, avec un prix de revient inférieur de 30 % au prix actuel) ; elle s'oppose à la flexibilité dans les méthodes et l'emploi des ressources. Conséquence : la production ne s'accroît pas, les prix montent sans cesse, les besoins sociaux ne sont pas satisfaits et l'économie nationale est mise en péril. Si le mécanisme régulation n'a pas joué, il ne faut pas s'en prendre aux prix de marché, mais à la réglementation qui bloque la concurrence. *Pas de régulation sans concurrence et sans flexibilité.*

Revenons aux prix de marché pour analyser les facteurs fondamentaux qui contribuent à leur formation.

13. LES DEUX CHAMPS DE FORCES QUI DÉTERMINENT LES PRIX DE MARCHÉ.

Beaucoup d'économistes ont décrit le mécanisme de formation des prix de marché, peu ont explicité les champs de forces fondamentaux qui déterminent les états d'équilibre successifs qui y sont atteints.

En régime concurrentiel, les prix sont déterminés par des forces distinctes s'exerçant par des circuits distincts :

— les forces résultant des décisions décentralisées de consommateurs et producteurs s'ajustant entre eux,

— les forces résultant des décisions centralisées de la puissance publique.

Premier champ de forces décisions décentralisées et spontanées.

Ce premier champ de forces a pour origines les décisions des consommateurs concernant l'emploi qu'ils jugent bon de faire de leur revenu.

Chaque jour, des millions de consommateurs choisissent entre viande ou poisson, entre légumes frais et conserves, domicile en ville ou en banlieue, petite ou grosse voiture, soirée au théâtre ou au dancing, conservation de l'emploi actuel ou acceptation d'une offre, niveau de consommation élevé ou épargne, etc.

Par ces myriades de décisions quotidiennes, qui expriment son jugement sur tous les détails des offres qui lui sont faites, le consommateur exerce son *pouvoir souverain* sur l'orientation économique : il l'exerce par ce *droit de vote permanent* que constitue l'emploi de son revenu. La moindre saute d'humeur de sa part fait monter ou baisser les prix et les profits, réorientant des branches d'activité entières. Ses choix se répercutent à un deuxième échelon, celui des entreprises produisant les biens et services de consommation : chaque entreprise exerce les choix concernant ses achats, ses équipements, ses méthodes, son personnel, mais elle ne peut survivre sans s'adapter attentivement aux besoins et désirs du consommateur.

Deuxième champ de forces décisions centralisées de la puissance publique.

Ne renouvelons pas l'erreur de tant de libéraux qui ont proclamé qu'en économie de marché l'Etat n'a pas à intervenir. Nous avons vu que l'économie de marché ne fonctionnait qu'en régime de concurrence, et qu'un

régime concurrentiel était inconcevable sans un *Etat fort*, assumant la responsabilité du bon fonctionnement de l'économie, déployant des efforts incessants pour instaurer la concurrence, briser les pratiques restrictives, répandre l'information et l'instruction, stimuler les initiatives, atténuer les à-coups et veiller aux équilibres globaux.

D'autre part, l'Etat n'a pas seulement une fonction économique: il doit assurer l'ordre par des lois, des tribunaux, des polices; il doit assurer la défense de la nation et sa représentation dans le monde; il doit établir l'infrastructure de l'équipement national, assurer des services de santé, donner aide et assistance aux citoyens faibles ou handicapés, donner un appui temporaire à ceux qui sont mis en difficulté par l'évolution économique. Il peut aussi avoir le mandat d'influencer la répartition spontanée des revenus, ou l'orientation spontanée des productions et des consommateurs.

Dans ces conditions, il est inévitable que les pouvoirs publics constituent un deuxième champ de forces influant sur l'équilibre des marchés. Cette influence s'exerce à travers des décisions centralisées telles que les suivantes:

— détermination du *budget de l'Etat* (et des autres collectivités publiques) qui exerce une pression de demande sur certains biens et certaines ressources, et conditionne la vie de professions entières,

— fixation des *impôts* qui, frappant inégalement les différents revenus, produits, activités et catégories de personnes, modifient l'équilibre des prix,

— décisions de *transfert* consistant à subventionner certaines activités ou catégories et à en pénaliser d'autres, en vue de modifier dans un sens jugé souhai-

table l'équilibre qui résulterait du premier champ de forces,

— décisions de *priorités* dans l'affectation des moyens disponibles (capitaux, terrains, hommes, enseignement), en vue de favoriser le développement de certaines activités : inversement *restriction* ou *prohibition* d'autres activités (stupéfiants, etc.),

— décisions concernant la *concurrence* : répression des fraudes, normes qualitatives, élimination de monopoles, etc. ; ou au contraire instauration de barrières anti-concurrentielles par voie réglementaire,

— décisions consistant à soustraire partiellement ou totalement à l'économie concurrentielle et à ériger en dépendances de l'Etat certaines activités : enseignement, construction, santé, télécommunications, etc.,

— décisions de fixation des *prix*, par lesquelles la puissance publique se substitue parfois au mécanisme du marché.

Toutes ces actions, et bien d'autres, sont nécessairement présentes à dose plus ou moins forte dans toute économie industrielle ; il en résulte un champ de forces qui agit sur l'équilibre des marchés.

Alors que le premier champ de forces émanait de l'action *économique* de chaque *consommateur* employant son revenu, le deuxième champ de forces résulte de l'action *politique* de chaque *citoyen* qui contrôle ou tolère les actes du gouvernement. En somme, chaque consommateur-citoyen dispose de deux leviers pour influencer sur l'orientation de l'économie :

— son « droit de vote économique », exprimé par ses choix dans l'emploi de son revenu,

— son droit de vote politique, qui contribue à orien-

ter les décisions de la puissance publique — ou accepte de les subir.

Les deux champs de forces qui déterminent l'équilibre des marchés, quoique s'exerçant par des voies différentes, reposent donc tous deux sur la souveraineté du peuple. Le système de prix et de valeurs qui en résulte a donc bien le caractère d'un phénomène *social* aux fondements larges et profonds.

* *

Au sujet du premier champ de forces, celui qui résulte de l'emploi du revenu de chaque consommateur, on peut objecter qu'il constitue un *droit de vote pondéré*, donc peu démocratique.

Il est certain qu'il s'agit d'un droit de vote pondéré, puisque les revenus par lesquels il s'exerce sont inégaux. Mais l'inégalité de valeur des hommes est un fait; ce qui choque c'est l'arbitraire dans sa mesure. Or, il faut remarquer que le système de pondération des revenus n'est pas arbitraire: il n'est qu'un aspect du système social de fixation des prix en fonction des utilités, suivant lequel le travail d'un ingénieur vaut plus que celui d'un manœuvre, le gain d'un patron bon gestionnaire est plus élevé que celui d'un mauvais gestionnaire. En régime concurrentiel, chacun peut contester cet équilibre en exerçant les activités qu'il juge avantageuses. Et l'Etat a tous les moyens pour résorber les disparités anormales: si les salaires des ingénieurs deviennent trop élevés, il suffit d'accroître la production annuelle d'ingénieurs; si telle branche de commerce ou d'industrie paraît anormalement profitable, il suffit d'y découvrir et détruire les pratiques monopolistes. Il suffit de comprendre et de vouloir. La Suède est un bon exemple

d'économie concurrentielle qui a su utiliser à fond les moyens concurrentiels d'égalisation des revenus.

D'ailleurs l'ensemble du système possède une cohérence qui ne saurait être aisément détruite. On ne peut pas à la fois admettre que l'heure d'ingénieur vaut quatre fois l'heure de manœuvre, et refuser à l'ingénieur d'exercer quatre fois plus d'influence économique par l'emploi de son revenu: ces deux propositions sont contradictoires. On ne peut à la fois admettre qu'un industriel qui fait de la rentabilité concurrentielle et de l'expansion est utile à la société, qu'un industriel qui fait de la perte est nuisible, et vouloir les réduire tous deux à la même influence économique.

Equilibre entre les deux champs de forces.

En fait, chacun des deux champs de forces a une logique interne si rigoureuse que le vrai problème est moins de modifier leurs natures que de pondérer leurs influences respectives. La pratique des différentes nations qui ont émergé du confusionnisme tribal se situe entre les trois pôles que nous esquissons schématiquement:

1. *Systèmes à économie de marché peu concurrentielle*, comportant de nombreux monopoles et pratiques restrictives. La prééminence est donnée à l'influence des décisions décentralisées, l'Etat intervenant peu. Mais comme les revenus et profits sont peu concurrentiels, l'économie tend à être orientée par une aristocratie d'efficacité discutable.

2. *Systèmes à économie de marché concurrentielle*, dans lesquels un Etat fort intervient activement pour instaurer et maintenir la concurrence, mais peu pour

orienter l'économie. Dans ce cas, la prééminence revient encore aux décisions décentralisées. Mais comme les revenus et profits sont très concurrentiels, l'influence de chaque citoyen dans l'orientation de l'économie est à peu près proportionnelle à sa capacité productive, à la « valeur » que lui attribue le système social de prix. La philosophie de base de ce système est de considérer les citoyens comme des *adultes* qui savent choisir ce qui leur convient, apprécier la valeur des choses et des hommes et, à travers maintes erreurs, orienter l'économie suivant les besoins des hommes qu'ils sont.

3. Systèmes dits *socialistes*, où les mécanismes de l'économie de marché sont remplacés par une *planification centralisée impérative*. La prééminence est alors donnée au champ de forces politique, découlant des décisions de l'Etat, qui juge souverainement des « vrais » besoins du peuple, fixe les prix par voie d'autorité, et ne laisse au consommateur qu'une marge de choix très limitée. La philosophie de base de ce système est de considérer les citoyens comme des *enfants* peu aptes à discerner eux-mêmes ce qui leur convient, incapables de résister au bagout du camelot ou aux entraînements de la publicité; il est donc logique que l'Etat assume le rôle de *père*, tienne lui-même les cordons de la bourse et fasse tous les choix importants (refuse l'auto, encourage la télévision, etc.) ne laissant aux enfants qu'un peu d'argent de poche pour leurs menus plaisirs. Pour compléter la cohérence de ce système *paternaliste* au sens propre, les enfants se voient interdire les mauvaises lectures (censure) ou la fréquentation des mauvais lieux (rideau de fer); les loisirs se passeront dans des nurseries bien surveillées (équipements collectifs); quant au vote politique, il se fera sur liste unique.

Dans chacun des trois systèmes que nous venons

de schématiser, le système de prix exprime une réalité profonde: une échelle de valeurs, un système de priorités, en un mot l'expression objective d'une réalité sociale.

Toutefois, le deuxième système est le seul qui soit compatible avec la logique de l'économie concurrentielle et qui permette au marché de contribuer efficacement à la régulation de l'économie.

2. Régulation: cybernétique de l'économie de marché.

Nous avons déjà effleuré le sujet bien connu de la régulation de l'économie concurrentielle par le mécanisme des prix de marché. Sans prétendre à une description détaillée, il peut être utile de donner une vue d'ensemble du schéma cybernétique d'une économie de marché.

Schématiquement, la régulation d'une économie se situe à deux niveaux:

- régulation *interne* ayant pour rôle l'adaptation *détaillée* des activités aux besoins. Celle-ci s'effectue suivant deux mécanismes distincts:

- le mécanisme des prix de marché ou régulation décentralisée pour les activités soumises au régime de concurrence, avec faible intervention des décisions de l'Etat,

- le mécanisme de régulation par décisions centralisées pour les activités soumises à l'emprise directe ou indirecte de l'Etat;

- régulation *externe* et *globale*, assurant les équilibres globaux (prix, monnaie, échanges extérieurs), et maintenant les règles du jeu de l'économie concurren-

tielle. Ce deuxième niveau de régulation ne peut être assuré que par l'Etat.

Nous décrivons rapidement les trois mécanismes de régulation qui viennent d'être cités.

21. RÉGULATION DÉCENTRALISÉE DES ACTIVITÉS CONCURRENTIELLES.

Le schéma cybernétique est fort complexe, ses principaux organes sont:

- Des *hommes* qui agissent à divers titres:
 - *consommateurs*, qui choisissent entre les biens et services l'emploi de leur revenu correspondant le mieux à leurs besoins,
 - *producteurs*, qui choisissent une activité professionnelle, choisissent d'en changer, perçoivent des revenus, accroissent leur qualification, qui se groupent en syndicats,
 - *épargnants*, qui choisissent d'épargner, puis choisissent leurs placements, puis emploient les revenus,
 - *jeunes*, qui sont éduqués et formés dans une orientation définie par des établissements d'enseignement, etc.,
- Des *entreprises* dont l'action se situe sur plusieurs plans:
 - à *court terme*, leur exploitation courante comporte paiement de salaires, de matières, d'équipements, vente de biens ou services, dans des conditions compétitives,

- à *moyen terme*, leur plan de développement comporte la prévision des besoins, des marchés et des techniques, le développement de produits et procédés améliorés, le perfectionnement des hommes,
- à *long terme*, leur orientation doit assurer l'équilibre du financement, la dimension compétitive, la structure d'ensemble adaptée aux conditions futures.

- Des détenteurs ou dépositaires de *capitaux*.
- Des *marchés* où se fixent les conditions d'échange entre les organes précédents, c'est-à-dire des *prix*, des salaires, des taux d'intérêts:
 - marchés des biens et services de toutes natures,
 - marché du travail de toutes qualifications,
 - marché des capitaux de toutes spécifications,
 - marché des techniques (brevets, licences...).

Pour être complet, il faudrait déborder le domaine strictement économique, et incorporer au schéma tout le monde des *idées*, des idéologies, des morales qui contribuent à orienter les décisions de tous les agents précédents, qui sont en concurrence pour obtenir l'adhésion des hommes, dans un milieu où règne la liberté d'information.

Ce schéma cybernétique comporte des *millions de centres de décision* autonomes, qui effectuent entre eux chaque année des *milliards d'actes d'échange* librement convenus formant entre eux un réseau interdépendant: tout ceci est banal.

Ce qui l'est peut-être moins, c'est de noter les caractéristiques de fonctionnement de ce réseau.

Chaque *acte d'échange* (figuré par un vecteur du réseau) a un double contenu:

— son contenu *instantané* est une transaction répondant à la satisfaction d'un besoin: la ménagère a acheté à l'épicerie proche de chez elle une boîte de raviolis,

— son contenu *prospectif*, est un *message* qui peut être lourd de signification: choix d'un aliment préparé pouvant être servi sans perte de temps; choix d'un produit de conserve fabriqué en usine de préférence ou produit similaire de fabrication artisanale; choix d'une recette étrangère de préférence à une recette de cuisine française traditionnelle; choix d'un canal de distribution; choix d'une marque.

Ce message, s'il est répété, décidera de l'évolution de toute une profession. Encore faut-il, pour que l'évolution soit harmonieuse et rapide, que le message soit déchiffré à temps et suivi d'action adéquate.

Chaque *centre de décision* (figuré par un nœud du réseau) n'agit pas seulement comme partenaire d'échange et comme émetteur de messages, mais aussi comme *récepteur de messages*. En régime concurrentiel, chaque centre de décision aura de bonnes chances de se comporter en récepteur efficace, car il est pourvu des caractéristiques nécessaires pour cela. Par exemple, l'entreprise fabriquant des produits alimentaires:

— a un *accès direct* aux messages des ménagères qui s'inscrivent dans son compte d'exploitation et se traduisent dans son analyse des ventes et des stocks,

— a un fort *intérêt* et une forte *motivation* à interpréter correctement ces messages, à les compléter par

l'étude du marché et la prévision, et à agir en conséquence pour préserver sa position compétitive,

— a le *pouvoir de décision* et les *moyens d'action* nécessaires pour une action immédiate,

— assume la *responsabilité* complète de la qualité de la décision, en supportant les sanctions positives (profit) ou négatives (pertes) correspondant à son adaptation aux besoins,

— s'il est défaillant, un *concurrent* répond au message et prend sa place,

— il est informé des *idées* générales qui peuvent l'aider à mieux interpréter les faits et orienter sa conduite.

De même cet autre centre de décisions qu'est le consommateur privé est bien placé pour prendre des décisions adéquates: il connaît ses propres besoins et ses revenus; il a reçu une éducation; il reçoit de nombreux messages d'information publicitaire; il peut consulter l'expérience de ses amis et voisins, ou celle de groupements de consommateurs; il peut expérimenter sous forme d'achat limité ou d'essai; enfin il est responsable, il sait qu'il supportera les conséquences d'un choix bon ou mauvais; il commet des erreurs, mais il est attentif à les corriger.

Cet ensemble de caractéristiques assure, à travers maintes erreurs de détail, l'extraordinaire capacité d'adaptation aux besoins des hommes, que présente une économie concurrentielle.

L'économie de marché est chaotique et informe, car elle n'est pas dirigée par un Bureau du Plan, disent certains: ils n'ont pas vu que l'évolution de l'économie de marché est orientée et planifiée par un mécanisme de contrôle comportant des millions de relais, brassant

des milliards d'informations, prenant rapidement à chaque échelon d'innombrables décisions adaptatives¹.

C'est un système *intégré* qui transmet simultanément les *produits*, les *informations* et les *sanctions*; ainsi il est à la fois richement informé et puissamment motivé, ce qui fait que les actions utiles se déclenchent sans retard. Il possède enfin cette propriété étonnante des êtres vivants: ceux de ses éléments producteurs qui fournissent habituellement des réponses mal adaptées sont automatiquement mis hors circuit et remplacés par des organes nouveaux mieux adaptés à la fonction (les concurrents).

Loin d'être le chaos, c'est un système d'organisation plus tentaculaire et omniprésent que celui d'aucune dictature: sa seule faiblesse (?) est de n'être capable de

1. Sans nous aventurer dans la théorie cybernétique, rappelons que les conditions de contrôle d'un système complexe sont régies par le théorème dit de la « *Requisite Variety* » (cf. ROSS ASHBY, « *Introduction à la cybernétique* »).

La variété d'un système est le nombre d'états que ce système peut prendre (nombre immense si le système considéré est l'économie d'une nation). Le théorème de la *Requisite Variety* établit que l'évolution d'un système ne peut être contrôlée que si les actions de contrôle ont une variété égale à la variété du système. En d'autres termes, le contrôle du système n'est efficace que s'il est aussi complexe que le système lui-même.

La régulation concurrentielle répond à cette exigence, puisque chaque acte d'échange porte en lui un élément d'information et de sanction, donc de contrôle.

Par contre, aucun dispositif de contrôle centralisé ne peut être aussi ramifié et aussi informé: agissant en aveugle sur un océan de faits inconnus (*black box*), il ne peut éviter les erreurs graves et les inadaptations. Le contrôle centralisé équivaut nécessairement au désordre s'il prétend s'exercer sur les détails. Les déboires de toutes les planifications centralisées des pays de l'Est sont une application de ce théorème.

fonctionner que pour satisfaire les besoins des hommes. Bien que justifiée au fond, cette dernière affirmation est quelque peu excessive. La perfection structurelle du dispositif régulateur d'une économie de marché ne doit pas cacher certaines faiblesses faciles à observer dans son fonctionnement:

— existence de conditions qui limitent *la concurrence*: tels producteurs peuvent s'endormir car ils sont protégés,

— existence d'une *morale sociale* qui décourage les initiatives concurrentielles et les innovations (ces deux premiers points sont très liés),

— entraves à *la mobilité*: interdictions, résistances psychologiques, manque de logements,

— insuffisance *d'information*: ce point a été souvent surestimé. Le plus souvent lorsqu'une action utile ne se produit pas, ce n'est pas par défaut d'information mais par suite des inhibitions provenant des trois points ci-dessus (cas du bœuf),

— insuffisance de *qualification* des hommes: c'est un obstacle majeur mais qui tend à se corriger spontanément, la vie même en milieu concurrentiel étant puissamment formatrice: on apprend vite lorsqu'on est responsable,

— enfin, même si les défauts précédents sont supposés éliminés, rien ne permet d'affirmer que la régulation concurrentielle spontanée conduite dans tous les cas à des solutions parfaites: elle peut engendrer d'excessives inégalités de revenus, des évolutions trop brutales et comporter dans certains domaines (immobilier) des difficultés d'application: les pouvoirs publics devront corriger les défauts les plus nets par des transferts et des actions d'aide transitoires.

Au total, nous devons éviter l'erreur de certains doctrinaires: le mécanisme de régulation concurrentielle n'est pas parfait et ne constitue pas un but en soi.

Il est simplement un *moyen*, une *technique prodigieusement efficace* lorsqu'elle est convenablement appliquée. Ne pas l'appliquer dans les domaines où elle fonctionne bien constitue une grave erreur de gestion de l'économie. Réussir à étendre son champ d'application à de nouveaux domaines, même sous forme atténuée, constitue l'un des leviers du progrès économique.

22. REGULATION CENTRALISEE DES ACTIVITES SOUMISES A L'ETAT.

Il s'agit ici des activités *productrices de biens et services* que les pouvoirs publics ont choisi de placer sous leur autorité directe, sans en déléguer la responsabilité aux initiatives décentralisées.

Pour simplifier, nous ne considérerons que les cas où ces conditions conduisent à une situation de monopole ou de quasi-monopole.

Encore faut-il distinguer deux variantes structurales qui conduisent à des mécanismes adaptatifs très différents.

Première variante: le monopole d'Etat est doté d'un bilan, d'un compte d'exploitation et d'une direction autonome. Exemples: Electricité de France, Charbonnages de France, etc.

Dans ce cas, l'exploitation est conduite de façon peu différente d'une activité privée, et le modèle de régulation n'est pas profondément altéré. On retrouve le réseau *d'actes d'échange* librement convenus dont chacun porte un message. Le centre de décision se comporte

comme un bon récepteur de messages: il a accès direct à leur contenu, et est motivé à en tenir compte puisqu'ils passent par son compte d'exploitation. Certes, la situation du monopole permet certaines facilités, les risques et les sanctions sont fort atténués, mais si l'ensemble est plongé dans un milieu concurrentiel (concurrence d'autres énergies, d'autres pays, etc.), les décisions adaptatives peuvent être exemptes d'erreurs majeures (Reste à long terme le carcan du statut monopoliste qui empêche E. D. F. d'assurer un service au niveau des appareils utilisateurs, qui freine les Charbonnages dans leur diversification, qui interdit à certaines industries une intégration rentable dans la production d'énergie: mais il s'agit là de défauts qui touchent l'évolution des structures à long terme plus que la régulation à court et moyen terme).

Deuxième variante: le monopole d'Etat est régi sans bilan, sans compte d'exploitation et sans direction autonome.

Exemples: Forêts domaniales, enseignement, téléphones, hôpitaux, etc.

On observe dans ce cas un système de régulation beaucoup moins souple et présentant une inertie d'autant plus grande que les caractères de gratuité et de centralisation sont plus accentués:

— les messages reçus du milieu sont moins nombreux,

— surtout, ces messages ne sont pas entendus, ils ne passent pas par un compte d'exploitation, et les dirigeants ne sont nullement motivés pour en tenir compte,

— en effet, l'encadrement n'est pas jugé sur la création de richesses ou l'avance par rapport aux concurren-

rents: les critères et sanctions n'ont pas de liaison directe avec l'utilité sociale jugée par les utilisateurs.

— les critères effectifs étant d'ordre esthétique ou traditionnel, la politique de *produits* est particulièrement rétrograde: les forêts produisent les bois qui étaient demandés il y a cinquante ans (feuillus), et l'enseignement supérieur a des programmes principalement adaptés à une société préindustrielle. De même, les *procédés* modernes sont envisagés avec une grande suspicion,

— d'ailleurs, les membres de l'encadrement, s'ils voulaient innover, n'en auraient pas les moyens, étant privés d'autonomie de financement et de décision: toutes les décisions sont monopolisées par quelques irresponsables placés très loin des faits, c'est-à-dire de l'expression concrète des besoins des hommes.

En résumé, dans la situation que nous étudions, il semble que l'on aboutisse à une atrophie du système de régulation, à une dégénérescence du schéma cybernétique caractérisée par l'absence de mesure de l'efficacité, l'absence d'autonomie d'action et l'extrême centralisation des décisions.

En conséquence, la plupart des actions régulatrices ne se produisent pas. La discordance entre les besoins ressentis et les satisfactions reçues s'accroît d'année en année, créant une pression sociologique qui reste sans effet jusqu'au moment où elle atteint un niveau suffisant pour créer un « problème politique ». A ce moment, la régulation du système, que sa structure propre avait été incapable d'effectuer, est prise en mains par la lourde machine politique, peu adaptée à cette fonction. Le résultat ne peut être que mauvais.

Nous constatons donc que les monopoles régis directement par l'Etat sans bilan, sans compte d'exploitation

et sans direction autonome ont une impuissance structurelle à réguler leur propre activité et à l'adapter à l'évolution des besoins des hommes. On vérifie cette proposition en constatant que les secteurs d'activité régis de cette façon sont généralement sous-développés, mal adaptés et sans compétitivité internationale.

Le grave problème ainsi posé ne comporte pas de solution simple. Certes, il convient, dans tous les cas possibles, de confier les activités régies directement par l'Etat à des gestionnaires autonomes concurrents entre eux, responsables d'un bilan et d'un compte d'exploitation, donc attentifs aux besoins à satisfaire. Mais il restera toujours des activités difficiles à placer dans une telle structure. Nous présenterons quelques suggestions au chapitre 22, pour le cas de l'enseignement.

23. RÉGULATION CENTRALISÉE DES ÉQUILIBRES GLOBAUX ET EXTERNES.

Nous abordons ici un deuxième niveau de régulation, se situant au-dessus de la gestion détaillée d'une activité productrice de biens et services. On y retrouve la plupart des domaines d'action qui sont *nécessairement centralisés* entre les mains de l'Etat:

— régulation du niveau général des prix et de la valeur de la monnaie, obtenue par manipulation des « robinets du crédit »,

— régulation des échanges extérieurs, par les moyens précédents et par la négociation d'accords internationaux,

— établissement et mise à jour de l'ensemble des lois et règlements régissant la vie privée et la vie professionnelle des citoyens; tribunaux et police pour en assurer le respect,

— notamment, législation et actions nécessaires pour mettre en œuvre les douze règles de l'économie concurrentielle énoncées au chapitre 2,

— transferts et aides transitoires pour atténuer les chocs du régime concurrentiel,

Le schéma cybernétique de la régulation à ce niveau est très différent de ce que nous avons vu pour la gestion directe par l'Etat d'une activité productrice: nous nous situons ici à *un autre étage de structure*, celui de la nation considérée dans son ensemble.

A l'étage inférieur, les activités productrices ont pour fonction de satisfaire les besoins des hommes, dans leur diversité infinie. Pour fonctionner efficacement, ces activités doivent être (si possible) décentralisées entre les mains de gestionnaires soumis aux disciplines de la concurrence, payés pour être attentifs aux détails et régulés par le mécanisme du marché.

A l'étage supérieur, il ne s'agit plus des besoins des hommes tels qu'ils les perçoivent concrètement, mais des *exigences globales de la vie collective*. Lorsqu'il devient nécessaire pour la nation de restreindre le volume de crédit à l'économie, ou de renforcer la concurrence dans tel secteur industriel, ce n'est pas pour répondre aux vœux exprimés par les intéressés, c'est pour assurer le respect d'équilibres globaux et de règles de gestion efficaces dont la nécessité n'est clairement perçue qu'à l'étage de la gestion de la nation: phénomène *d'émergence* que l'on rencontre dans toutes les structures complexes. Très normalement, les acteurs économiques de l'étage inférieur tentent de s'opposer à ces actions qui les gênent: dans une large mesure l'Etat ne peut remplir sa fonction régulatrice que s'il reste insensible à leurs objections.

Par une sorte de paradoxe, cette relative insensibilité aux velléités particulières, qui est la grande vertu de l'Etat régulateur des équilibres globaux de la nation, devient le grand vice de l'Etat gestionnaire direct d'un secteur d'activité productrice.

Mais reprenons le schéma cybernétique de la régulation globale de l'économie. A ce niveau, les messages à déchiffrer ne sont pas contenus dans les actes d'échange individuels ou spécialisés, mais dans quelques résultantes globales: l'indice des prix et des salaires, la balance commerciale, la réserve de changes, la compétitivité internationale de telle profession, les symptômes laissant supposer l'existence de dispositifs anti-concurrence, etc. Lorsque les faits globaux sont analysés et le diagnostic établi, il reste à agir. L'action ne peut être que centralisée au niveau de l'Etat. Et le fait que les hommes qui décident soient très loin des multiples cas particuliers, loin d'être un inconvénient constitue une condition d'efficacité.

Les dirigeants de l'Etat sont donc bien placés pour agir vite et bien dans ce domaine. Ils ont les informations, ils sont motivés pour les interpréter correctement, et s'ils se sont montrés malhabiles, la sanction, appliquée par les citoyens qui, sur ce terrain, jugent d'après les résultats, est l'élimination du pouvoir. Car en régime démocratique, le pouvoir est soumis au principe de concurrence, ce qui permet d'éviter les erreurs trop graves et trop prolongées.

Le schéma cybernétique de la régulation globale semble donc devoir fonctionner de façon efficace. Toutefois, on constate que son fonctionnement est gravement perturbé lorsque les instances gouvernementales, bien placées pour leur fonction de macro-régulation, doivent simultanément effectuer la micro-régulation des secteurs de production dont elles assurent la régie directe.

Cette *confusion entre les étages de structure* met tout le monde en situation fautive, et conduit fréquemment à des solutions aberrantes.

L'un des *exemples* les plus typiques remonte au premier trimestre 1963. De façon parfaitement lucide, l'Etat-régulateur global perçoit la nécessité nationale de freiner la hausse des prix et des salaires, plus rapide en France que chez ses concurrents principaux. Par une malheureuse confusion des étages de structure, il croit habile d'utiliser comme outil régulateur son pouvoir de régie directe sur un secteur particulier, les Charbonnages. Sans être clairement analysé, ce confusionnisme structurel choque la population comme un abus de pouvoir, et entraîne un échec. Instruit par la leçon, l'Etat reprend le problème en septembre 1963 par un « plan de stabilisation » comprenant principalement des mesures globales, homogènes au niveau d'action de l'Etat-régulateur. L'erreur a coûté huit mois, 5 % de hausse des prix et 15 % de popularité du chef de l'Etat: tout se paye.

Résumé sur la régulation de l'économie de marchés.

Au niveau des productions de biens et services, la régulation est assurée efficacement par le mécanisme des prix en milieu concurrentiel, sous réserve de correctifs et transferts des pouvoirs publics.

Au niveau des équilibres globaux de l'économie, le gouvernement est en bonne position pour assurer une régulation efficace, ayant l'information et la motivation.

Le facteur aberrant qui perturbe la régulation à l'un et l'autre niveau est l'existence de secteurs d'activités productrices régis directement par l'Etat (surtout si c'est sans bilan ni compte d'exploitation) ou étroitement télé-guidés par lui (construction, agriculture...), et l'exis-

tence de règlements et situations qui s'opposent à la mobilité des facteurs de production. Ces inconvénients ne peuvent être atténués qu'en séparant radicalement les fonctions de l'Etat-régulateur global de celles de l'Etat-gestionnaire d'un secteur. Au chapitre 22 nous présenterons quelques suggestions à ce sujet.

3. Evolution et finalité de l'économie concurrentielle.

Les développements qui précèdent permettent de donner une première réponse à la question: où nous mène l'économie concurrentielle ?

Nul ne peut prétendre décrire les états futurs. On peut toutefois constater que l'économie concurrentielle témoigne d'une grande efficacité à réaliser une *évolution* guidée pas à pas par le souci de satisfaire les *besoins des hommes*, tels qu'ils se manifestent, et dans l'ordre où ils se manifestent.

Ce processus d'évolution est-il le plus souhaitable ? Est-il le plus puissant ? Les faits parleront; ils parlent d'ailleurs chaque jour en manifestant l'avance des nations qui pratiquent l'économie concurrentielle.

On peut toutefois esquisser les *idées de base* qui régissent ce processus d'évolution:

- chaque être humain est le meilleur juge de ses propres besoins,
- les hommes se trompent mais sont perfectibles: leurs erreurs de jugement se corrigent par l'expérience, plutôt que par la répression de leurs besoins,
- la liberté d'information, qui apporte l'expérience des autres, et les idéologies explicatives, rendent les erreurs humaines moins fréquentes et moins coûteuses,
- la participation de chaque homme à déterminer

l'évolution se fait plus effectivement par le libre emploi de son revenu que par l'adhésion dite unanime au plan décrété par des technocrates,

— les prix de marché permettent le calcul économique et placent les processus économiques dans le domaine du rationnel,

— le principe fondamental de l'économie est l'échange, non l'acte gratuit, car l'échange est bilatéral, participatif et astreint aux disciplines de la concurrence, tandis que l'acte gratuit est unilatéral, exclusif de participation et arbitraire, comme le prélèvement qui le rend possible,

— l'économie étant évolutive, il est essentiel d'organiser le maximum de flexibilité dans les structures et l'emploi des ressources, et de bannir les causes de rigidité.

Au total, la finalité de l'économie concurrentielle est une *évolution organisée pour les hommes et par les hommes*. Le cerveau qui programme cette évolution n'est pas un homme, ni un comité de technocrates; c'est un cerveau collectif dont les neurones sont constitués par chaque individu, interconnecté à l'ensemble par un réseau d'échanges, émettant sur ce qui le concerne des avis qui sont entendus car les sanctions sont rapides, attentif lui-même aux avis des autres, responsable des actions placées à son niveau, et solidaire de tous pour la désignation des instances de régulation globale.

C'est par l'économie concurrentielle que chaque homme peut participer le plus effectivement à déterminer son destin et celui de la collectivité. Il participe par ce qu'il fait, connaît et choisit personnellement, plus que par ce qu'on décide en son nom sur la base d'un mandat souvent vague.

Tous les hommes participent personnellement et

organiquement à l'évolution de l'économie concurrentielle: ceci n'exclut pas un rôle primordial des élites. En schématisant à l'extrême, deux types d'hommes ont une influence spécialement importante:

— les dirigeants d'entreprises innovateurs, qui créent de nouveaux produits, services et structures,

— les promoteurs de nouvelles idées: philosophes, hommes politiques ou apôtres (comme l'abbé Pierre), qui agissent comme catalyseurs pour faire évoluer les critères de jugement de la masse.

Un régime concurrentiel a besoin de « sages », de « leaders » dans tous les domaines: mais à aucun d'eux il ne donne le pouvoir de contraindre ses semblables, chacun ne peut agir qu'en persuadant des hommes libres; à l'élite il refuse le statut de caste. En refusant l'autorité contraignante aux technocrates, même dans les cas où ils ont raison, le régime concurrentiel garantit que l'évolution s'effectue avec adhésion de la masse, et il protège contre le risque si grave d'aliénation de la masse par rapport à un système qu'elle ne comprend pas.

Cette intégration effective de la masse dans l'évolution, cette renonciation au système traditionnel des castes, ne risque-t-il pas de ralentir l'évolution et le progrès ? Il semble que l'exemple de nations qui pratiquent l'économie concurrentielle permette de considérer cette objection comme non fondée.

CHAPITRE V

PROPRIETE ET POUVOIR

*Chaque chose appartient à qui la rend meilleure:
L'enfant aux cœurs aimants, afin de grandir bien,
La voiture au bon conducteur
Pour ne pas verser en chemin;
La vallée appartient à qui la désaltère
Pour que les meilleurs fruits jaillissent de la terre !*

BERTOLD BRECHT (Le cercle de craie.)

Nous ne pouvons clore cette première partie consacrée à la « logique de l'économie concurrentielle » sans aborder le problème du pouvoir de direction des entreprises et de sa liaison avec le droit de propriété des biens de production.

L'idée directrice qui nous permettra d'explorer ce problème est celle qu'exprime avec force la maxime de

Brecht reproduite ci-dessus. Un droit, un pouvoir ne peuvent être légitimés que par leur *utilité sociale*. L'utilité sociale se mesure à un but, à un critère, qui pour l'entreprise est la *création de richesses*. Seront légitimes la propriété et le pouvoir qui donneront à l'entreprise les meilleures chances de créer des richesses... « pour que les meilleurs fruits jaillissent de la terre ».

Recherchons donc les conditions que doit remplir le pouvoir de direction d'une entreprise pour réaliser une bonne gestion, puis confrontons ces conditions avec les régimes actuellement en vigueur.

Conditions d'une direction efficace de l'entreprise.

Il nous suffit de récapituler les différents points établis au cours des chapitres précédents et qui, tout en comportant des exceptions, ont un caractère assez général.

1. L'entreprise doit être dotée d'un *bilan* et d'un *compte d'exploitation* significatifs.
2. Elle doit être pourvue d'une *direction autonome*, habilitée à prendre, sans être téléguidée par des instances lointaines, des décisions concernant l'adaptation de ses ressources (investissements, financement, produits nouveaux, embauchages, licenciements, achats, ventes, fusion).
3. L'entreprise doit être soumise aux *disciplines de la concurrence* s'exerçant sur tous les plans:
 - concurrence à la *vente*, ce qui exclut le statut de monopole (sauf cas particuliers ou concurrence étrangère active), les ententes et pratiques restrictives,

— concurrence à *l'embauche*, ce qui exclut les statuts restrictifs de professions fermées, et assure la liberté d'emploi de tous les salariés,

— concurrence à *l'achat*,

— concurrence sur le marché des *capitaux*, ce qui conduit à déconseiller les privilèges de financement,

— concurrence sur le plan des *structures*, laissant liberté de regroupement, intégration verticale, expansion internationale, diversification, ce qui exclut un statut rigide du domaine d'activité.

Cette concurrence généralisée réalise une contestation permanente de la gestion de l'entreprise à tous les niveaux; mais elle ne suffit pas.

4. Les détenteurs du pouvoir doivent être soumis à des *sanctions* positives et négatives très puissantes, qui doivent avoir un double effet:

— effet de *motivation*: la bonne gestion est difficile, elle exige des décisions pénibles et astreint à des tensions extrêmes. Cet état de tension n'est entretenu que par un violent contraste entre les fruits de la réussite et les amertumes de l'échec,

— effet de *sélection*: l'attribution du pouvoir à un inefficace cause un dommage à la collectivité. Pour que de telles erreurs soient aussi rares que possible, il convient que la mauvaise gestion coûte cher au gestionnaire inefficace, et coûte encore plus cher à *ceux qui l'ont nommé*.

Toutefois, pour éviter de tomber dans un régime d'arbitraire, il est essentiel que ces sanctions soient déclenchées par la constatation *objective* d'un manquement à l'exigence fondamentale de création de richesses:

de ce point de vue la forme impersonnelle de la sanction concurrentielle est de loin la meilleure.

Voyons maintenant comment les *différents systèmes* d'attribution du pouvoir répondent à ces conditions.

Entreprise privée en régime peu concurrentiel.

Les conditions 1 et 2 sont remplies, mais les conditions 3 et 4 ne le sont pas.

Partiellement protégée des pressions de la concurrence, l'entreprise fait des profits sans progrès et sans vraie création de richesses. Si les dirigeants sont mal choisis et médiocres, la seule sanction est une légère diminution des profits.

Dans de tels régimes, on constate d'ailleurs souvent l'inamovibilité des dirigeants et de la sclérose des structures.

Au total, la propriété privée des entreprises en régime peu concurrentiel conduit à une gestion médiocre.

Entreprise privée en régime concurrentiel.

(*concurrence généralisée*).

Les conditions 1 et 2 sont remplies.

La condition 3 également: soumise à toutes les formes de concurrence, l'entreprise est fortement poussée à la bonne gestion.

La condition 4 est également remplie, grâce au mécanisme concurrentiel:

— en cas de *bonne gestion* rentable, les dirigeants salariés reçoivent de fortes rémunérations et souvent

des participations aux bénéficiaires sans lesquelles ils accepteraient les offres d'autres entreprises; les actionnaires et administrateurs (qui ont désigné les dirigeants et contrôlé leur gestion) réalisent des profits et des plus-values en capital: donc de fortes sanctions positives (accrues par la pratique des *shares options*).

— en cas de *mauvaise gestion* déficitaire, les dirigeants sont privés de gratifications et fréquemment renvoyés, ce qui les contraint à rechercher ailleurs un emploi qui risque d'être moins lucratif (sans parler des responsabilités civiles et pénales dans les cas extrêmes); les actionnaires et administrateurs, coupables d'une erreur de choix, sont privés de profits, subissent des pertes sur leur capital et fréquemment, à la suite d'un *take-over bid*¹, doivent céder leur pouvoir à un autre

1. « *Take-over bid* » signifie « offre de prise de pouvoir ». Un étranger à l'entreprise (concurrent, entreprise située en amont ou en aval, groupe financier, etc.) adresse aux actionnaires une offre de rachat de leurs actions à un prix déterminé, à condition qu'un pourcentage défini d'entre eux acceptent dans un délai déterminé. Exemple: l'action de la Société X cote 200. J'offre aux actionnaires de leur acheter 250, sous condition que 67 % d'entre eux acceptent dans les trente jours. S'ils acceptent, je paye et prends le pouvoir dans l'entreprise; si moins de 67 % acceptent, mon offre devient caduque.

En Angleterre et en Amérique, des lois détaillées réglementent la procédure des *take-over bids*, prévoient les conditions de protection et d'expropriation de la minorité.

Cette procédure est très largement utilisée: plusieurs *take-over bids* par semaine. De nombreuses concentrations se réalisent par cette voie. L'avantage du procédé réside dans son caractère franc, direct et rapide: lorsque les données économiques sont garantes de la validité de l'opération il n'est pas besoin de procéder à d'interminables rachats de titres en sous-main, ou à des négociations byzantines pour

groupe se prétendant plus apte: donc fortes sanctions négatives, surtout pour les responsables du choix des dirigeants.

Effectivement on constate que dans les économies très concurrentielles, les entreprises privées (et surtout les sociétés anonymes) ont une bonne gestion qui s'accompagne de fréquentes mutations parmi les dirigeants, de *take-over bids* et d'une grande flexibilité dans les structures.

Le régime du pouvoir tel qu'il est établi dans l'entreprise privée (société anonyme notamment) remplit donc en économie réellement concurrentielle toutes les conditions de la bonne gestion: il répond au critère énoncé par Brecht.

Entreprise d'Etat pourvue d'un bilan.

La condition 1 est remplie.

La condition 2 l'est plus ou moins suivant le degré de téléguidage qu'exerce le ministère de tutelle.

La condition 3 n'est que partiellement remplie même

évaluer les apports: en un mois le changement de pouvoir est total et définitif.

Mais, dira-t-on, les dirigeants d'entreprise sont sans cesse menacés? En effet, les moins efficaces dans leur rôle de création de richesses sont menacés, et c'est l'un des avantages du procédé. L'autre avantage est de favoriser de façon décisive l'évolution des structures économiques. Sauf erreur, la transposition en France du système anglais exigerait un assouplissement du monopole des Agents de Change. Elle se heurterait par ailleurs à l'absence de registre des actionnaires, qui résulte de la pratique française des titres au porteur. Ces obstacles ne sont pas infranchissables si apparaît en France la volonté d'utiliser cet outil.

s'il n'y a pas monopole (pas pleine concurrence sur le plan des capitaux et des structures). Elle est encore moins remplie s'il y a monopole.

La condition 4 n'est absolument pas remplie. En effet, les instances qui choisissent les dirigeants ne subissent aucune sanction en cas d'erreur, ne bénéficient d'aucun avantage en cas de réussite; on attend d'elles un acte de sagesse gratuite. Comme l'acte gratuit est rare dans la vie professionnelle, la sélection des dirigeants se plie à des impératifs extraéconomiques qui conduisent parfois à des résultats curieux. Quant au dirigeant ainsi choisi et qui a échoué, la solution de son cas est souvent trouvée dans une promotion.

Au total, l'attribution et l'exercice du pouvoir dans une entreprise d'Etat pourvue d'un bilan s'effectuent dans des conditions qui conduisent à une gestion très inégale suivant le hasard des désignations d'hommes, et en moyenne médiocre.

Exploitation d'Etat régie sans bilan.

Dans ce cas, aucune des conditions de bonne gestion n'est remplie. Sauf miracle, la gestion sera inefficace.

Mais nos critères de bonne gestion peuvent aussi s'appliquer aux entreprises des pays à régime collectiviste.

Entreprises soviétiques.

Leur statut étant en pleine évolution, nous nous référons à l'état de choses en vigueur en 1960 et décrit par J. Bernard dans son ouvrage *Destin de la planification soviétique*.

La condition 1 est partiellement remplie: l'entreprise a un bilan et un compte d'exploitation, mais ceux-ci ne sont pas pleinement significatifs par suite de prix fixés arbitrairement.

La condition 2 est très mal remplie: la direction de l'entreprise a peu de pouvoir de décision, elle est téléguidée par une hiérarchie bureaucratique de quatre ou cinq étages qui lui dicte ses moindres actes, lui impose ses fournisseurs, ses clients, etc.

La condition 3 est mal remplie: la concurrence est en principe éliminée à tous les niveaux.

La condition 4 semble relativement bien remplie: les dirigeants inefficaces sont frappés de sanctions, et le comité qui les a nommés doit rendre des comptes.

Au total, ce statut conduit à une gestion d'efficacité médiocre. Le téléguidage des décisions entraînerait même la paralysie, s'il n'était en fait compensé par des liaisons directes clients-fournisseurs, qui sont illégales mais indispensables.

L'efficacité des entreprises soviétiques doit toutefois s'améliorer à mesure que l'économie de marché s'introduit progressivement en U. R. S. S.

Entreprises yougoslaves.

Dotées d'un statut autonome rattaché aux collectivités locales, ces entreprises constituent une formule originale, à étudier attentivement.

La condition 1 est remplie dans la mesure où les prix ne sont pas faussés par des mesures d'autorité. (Ils le sont de moins en moins.)

La condition 2 est assez bien remplie: les directions jouissent d'une bonne autonomie de décision, sans téléguidage par des organes lointains.

La condition 3 est inégalement remplie: la concurrence joue assez bien à la vente, à l'achat et à l'embauche. Par contre, l'absence de marché des capitaux entrave la concurrence au financement. Par ailleurs, la concurrence n'existe guère sur le plan des structures: un statut de localisation rigide empêche les entreprises de créer des filiales ou des succursales, de fusionner, etc. Et la création d'une entreprise nouvelle est subordonnée à l'arbitraire administratif.

La condition 4 semble assez bien remplie: les dirigeants et ceux qui les nomment sont jugés sur leurs résultats et y sont intéressés.

Au total, le système yougoslave peut, moyennant un renforcement du mécanisme des marchés, donner lieu à une bonne gestion à court terme. Sa faiblesse est de bloquer l'évolution des structures.

Formules nouvelles à rechercher.

Il est évidemment du plus haut intérêt de rechercher et d'expérimenter des statuts d'entreprises non capitalistes pouvant assurer une bonne gestion: ne serait-ce que pour soumettre la forme capitaliste à une concurrence génératrice de progrès.

La forme coopérative a suscité de grands espoirs, rend des services utiles, mais dans l'ensemble ne s'est pas révélée compétitive. Son défaut est de constituer une structure tribale, repliée sur elle-même, peu favorable à la sélection des dirigeants et à l'évolution des structures.

Le statut des entreprises yougoslaves indique peut-être une voie à explorer. S'il est possible de l'aménager de façon à satisfaire aux exigences suivantes:

- existence d'un marché des capitaux,
- liberté de création d'entreprise pour l'homme qui

a une idée et a su y intéresser le marché des capitaux,

— liberté pour un homme de quitter l'entreprise qui l'emploie et de fonder sa propre entreprise,

— possibilité des fusions, créations de succursales et filiales,

— liberté de diversification;

la formule yougoslave pourra devenir un concurrent sérieux.

Conclusion provisoire.

Dans l'état actuel des expériences observables, la société anonyme en régime concurrentiel reste la structure qui satisfait le mieux aux exigences théoriques de la bonne gestion (points 1 à 4 ci-dessus). A titre de vérification, on constate effectivement que les entreprises les mieux gérées du monde (telles I. B. M., Unilever, Philips) utilisent effectivement cette forme.

De plus, il apparaît que l'avenir appartient aux entreprises multinationales, exerçant d'importantes activités dans un grand nombre de pays. Or le statut d'entreprise d'Etat, avec dirigeants nommés par l'administration, présente un caractère nationaliste qui se prête mal à une extension multinationale: les entreprises nationalisées semblent vouées à régner dans un seul pays, donc à renoncer au *leadership* de leur profession (ce facteur n'entraînera-t-il pas dans plusieurs secteurs des dénationalisations suivies d'associations multinationales ? L'avenir le dira).

Jusqu'à l'apparition éventuelle de nouvelles structures plus efficaces, on doit donc constater que l'identification entre la propriété et le pouvoir de gestion, par le jeu puissant de motivations et de sanctions qu'elle

comporte, est le système d'attribution du pouvoir le plus favorable à la création de richesses, donc le plus conforme au bien commun: donnons le pouvoir de gestion aux propriétaires dans l'intérêt de tous, «... pour que les meilleurs fruits jaillissent de la terre ! »

Notons soigneusement que si la gestion des propriétaires, en régime concurrentiel, est statistiquement la plus efficace, il est évident qu'elle n'est pas efficace dans chaque cas particulier. Dans ce domaine, comme dans les autres aspects du régime concurrentiel, *l'erreur existe*: on peut citer des cas nombreux où le hasard des successions, le choix malhabile d'un conseil d'administration, etc., ont conduit à une mauvaise gestion de l'entreprise. Doit-on crier au scandale ? Doit-on supprimer le *jus utendi et abutendi* ? Doit-on confier les nominations à l'arbitraire de l'Administration ou d'un Tribunal des entreprises ?

Non, car la démocratie, la liberté et le progrès supposent le droit à l'erreur, à condition que celui qui la commet en supporte les conséquences, et qu'un mécanisme concurrentiel implacable retire le pouvoir à celui qui en a mal usé.

Lorsque donc nous observons une faillite pour mauvaise gestion, ne la considérons pas comme un scandale inadmissible mais comme un exemple utile, proclamant la sanction sévère de l'incapacité et du relâchement. En aucun cas l'Etat ne devrait aider une affaire mal gérée, absolvant ainsi les coupables de leur faute: le bien commun exige la sanction. Rien n'est plus contraire à l'efficacité économique que ce souhait naïf de « les sauver tous », de donner le même sort aux bons gestionnaires et aux mauvais. Comme le disait Auguste Deteuf, «les dirigeants n'ont pas droit à la sécurité».

Par contre les exécutants y ont droit: l'aide de l'Etat ou de la profession doit être donnée sans compter

au petit personnel de l'entreprise faillie qui, n'étant pas responsable des erreurs, ne mérite aucune sanction.

Moyennant ces conditions, la structure actuelle des sociétés anonymes en régime concurrentiel est celle qui a le plus de chances de réaliser une bonne gestion; la liaison qu'elle établit entre propriété et pouvoir favorise la création de richesses.

Pourtant cette structure fait l'objet de vives critiques, centrées particulièrement sur le rôle et pouvoir des actionnaires.

Rôle et pouvoir des actionnaires de sociétés anonymes.

Les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise, et à ce titre exercent sur sa gestion un pouvoir souverain, dans le cadre des lois.

Comme les actionnaires peuvent être nombreux, la loi a prévu qu'ils exercent leur souveraineté par le canal de l'assemblée générale, qui vérifie les comptes, affecte les résultats et nomme le conseil d'administration.

Or, que constate-t-on ? Les assemblées générales des grandes entreprises ne réunissent qu'une infime proportion des actionnaires; la plupart ont signé des pouvoirs en blanc et semblent se désintéresser de la gestion de l'entreprise. Cette abdication du souverain entraîne un vide du pouvoir qui laisse la place à des usurpateurs et rend nécessaire une réforme de l'entreprise.

Que penser de cette critique ?

Elle est justifiée sur deux points:

— les actionnaires devraient être plus largement informés (la première condition pour cela est qu'ils soient « nominatifs »: on peut difficilement informer un inconnu).

— des organismes spécialisés et indépendants devraient offrir aux actionnaires un choix entre plusieurs canaux de collecte des pouvoirs: le quasi-monopole actuel dans la collecte des pouvoirs est néfaste comme tout monopole.

Ceci dit, le système actuel est parfaitement valable, car l'actionnaire exerce son droit souverain par un moyen d'une puissance irrésistible: son *droit de vendre et d'acheter*, facile à exercer si l'entreprise est cotée en Bourse.

Pour le petit actionnaire, c'est là le vrai moyen d'exercice de sa souveraineté. Est-il raisonnable de proposer que les 10 000 petits actionnaires de Péchiney se rendent tous à l'assemblée générale, pour écouter le rapport de M. de Vitry, lui poser des questions, discuter ses réponses, etc. ? Même si la discussion était organisée par regroupement des interventions, est-il sérieux de croire que la gestion en serait améliorée ? Seuls pensent ainsi les esprit procéduriers qui croient que contestation signifie palabre. En fait, les paroles abondantes et éloquentes sont souvent vides d'effet. Ce qui compte ce sont les actes, et notamment les actes d'échange. L'actionnaire qui a des doutes sur la qualité de la gestion ne prononce pas une parole, *il vend*. Cet acte contient un message; s'il se répète, le message ne pourra pas rester sans effet: le cours de Bourse baissera, les plans de financement de l'entreprise en seront modifiés, et à la limite, un nouveau groupe d'hommes pourra prendre le pouvoir par rachats en Bourse ou *take-over bid*. Voici le levier implacable dont dispose l'actionnaire pour contester une direction peu efficace: toute le reste est bavardage.

Il est donc parfaitement normal que la plupart des assemblées générales se déroulent comme une procédure sans imprévu dans une salle clairesemée. Non pas qu'elles

soient inutiles: mais elles constituent la constatation juridique d'un équilibre de forces qui s'est établi antérieurement sur le terrain de la bataille économique. Les gros actionnaires se taisent, car ils ont pu présenter en privé leur point de vue; les petits se taisent, car ils préfèrent l'autre arme. Et même si l'assemblée se tient après un changement de majorité qui entraînera un remaniement du pouvoir, son déroulement pourra être tout aussi calme, car la bataille est déjà terminée. Tels et tels administrateurs démissionneront, d'autres seront nommés. Certes, l'événement aura peut-être rempli la salle, et des questions seront posées: mais les actionnaires agiront alors en badauds qui discutent d'un événement. C'est au moment où ils ont acheté ou vendu qu'ils se seront comportés en actionnaires responsables qui créent l'événement.

La confirmation de ce point de vue est donnée par les assemblées générales de sociétés *non cotées*, ou mieux encore de sociétés dont les statuts limitent la liberté de cession des parts. A ces assemblées-là vous trouverez les actionnaires au complet. Ne pouvant s'exprimer par l'achat ou la vente, ils doivent bien avoir recours aux discours. Ils en connaissent le faible rendement, et leur plus vif désir est de voir leurs titres négociables et cotés: situation concurrentielle qui favorise la bonne gestion.

Les actionnaires, même absentéistes, jouent donc leur rôle organique, qui est d'exiger que l'entreprise crée des richesses, sous forme de rentabilité et d'expansion (rentabilité et expansion sont les facteurs principaux de formation des cours de Bourse).

Que dire des *managers*, ces dirigeants salariés, non actionnaires, qui assurent la direction courante de la plupart des grandes entreprises ? D'abord que leur fonc-

tion n'est pas nouvelle: de tous temps les grands propriétaires ont confié la gestion courante à des « intendants ». Ce qui est nouveau, c'est l'existence de critères précis de bonne gestion: l'intendant du passé se conformait dans ses actions aux caprices de son maître. Le *manager* moderne a un maître sans caprices mais obstiné: il veut la rentabilité et l'expansion.

Les *managers* posent un problème en régime peu concurrentiel: les profits étant assurés et les risques limités, peu de pression s'exerce sur eux, ils deviennent des sortes de fonctionnaires, les médiocres deviennent inamovibles, les plus actifs engagent des actions plus glorieuses que rentables: le danger réside dans le *manager* sans maître.

Ce danger est éliminé par la concurrence: menacés dans leurs profits et leur capital, les actionnaires deviennent exigeants, ils accentuent d'ailleurs le système de sanction des *managers*: licenciement des inefficaces¹ mais substantiel « bonus » pour les bons gestionnaires, complété par le *share option plan* qui intéresse les dirigeants aux plus-values des cours de Bourse. Un tel encadrement des *managers* en régime concurrentiel constitue un puissant facteur de progrès économique.

1. De façon très pertinente, la loi française stipule qu'un Président-Directeur général est révocable *ad nutum* et sans indemnité, nonobstant toute clause contraire. Ne serait-il pas souhaitable que cette sage disposition soit étendue au moins partiellement aux cadres supérieurs dépendant directement du Président ? N'est-il pas choquant que lors de la liquidation d'une affaire mal dirigée, les Directeurs qui ont contribué à sa chute touchent de copieuses indemnités de licenciement, tandis que les exécutants sont traités moins favorablement ? Répétons la maxime d'Auguste Deteuf: « Les dirigeants n'ont pas droit à la sécurité ».

Reste le cas *des affaires personnelles ou de famille*. Outre les situations très nombreuses où elles sont adaptées à une exploitation de faible dimension (agriculture, services...) cette forme d'entreprise joue le rôle essentiel de permettre à un homme qui a une idée de la mettre en œuvre lui-même, de prouver à ses risques qu'elle est bonne, et de lancer un défi utile aux grandes entreprises tentées par la sclérose: pas de concurrence complète sans liberté de création d'entreprises personnelles et familiales.

Mais il est certain que la concentration de la propriété et du pouvoir entre les mains d'un patron, à l'abri des pressions du marché financier par une sorte de monopole temporaire, présente des inconvénients du point de vue du choix des orientations (le critère de rentabilité est moins pressant), de l'expansion (pas d'accès au marché financier), du choix des dirigeants (préférence pour la famille), et même de la protection des minorités (le drame des filles de famille ayant des parts de S. A. R. L. non négociables et sans revenus). Mais reprocher ces défauts aux affaires de famille est aussi peu constructif que de reprocher aux adolescents de ne pas avoir les qualités de l'âge mûr: la vie concurrentielle amènera les uns et les autres à adopter par étapes successives les structures et comportements de la maturité.

Au total, la grande réforme à apporter à l'entreprise, c'est d'intensifier la concurrence à tous les niveaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au cours de cette première partie, nous avons développé quelques aspects de la « logique de l'économie concurrentielle ». Nous avons traité de la bonne gestion, de la concurrence, du rôle de l'entreprise, du profit, de la valeur, de la régulation et de la finalité de l'économie concurrentielle, enfin de la propriété et du pouvoir.

Notre argumentation était peut-être solide, mais nous savons que beaucoup de lecteurs n'ont pas été convaincus: d'une part à cause des lacunes nombreuses d'un exposé si bref, mais surtout parce qu'il laisse sans réponse de nombreuses objections non économiques:

— comment accepter une course au profit qui établit le règne de l'égoïsme ?

— comment renoncer à l'idéal socialiste d'une société ne reposant pas sur l'intérêt personnel ?

— tout ceci n'est au fond que la vieille formule du capitalisme libéral, qui a eu son heure mais est périmée sans retour,

— que faites-vous des valeurs humaines ? du dévouement ? de la charité ? de la culture ? de l'art ?

— etc.

Ces objections sont d'une importance décisive. S'il n'y répond pas, notre travail est sans valeur. Pour y répondre, il doit déborder le terrain de l'économie et, après un large détour dans le temps et dans l'espace, aborder de front les problèmes de la *morale industrielle*

DEUXIEME PARTIE

ORIGINES ET FONDEMENTS DE LA MORALE INDUSTRIELLE

ORIGINES ET FONDEMENTS DE LA MORALE INDUSTRIELLE

*Le profit a été condamné par
toutes les civilisations sauf
une: celle qui a réussi.*

Pour situer le problème de la morale d'une Société Industrielle, nous devons rappeler brièvement la place qu'a occupée la vie économique dans la morale et l'échelle des valeurs de différentes civilisations, puis décrire avec plus de détails la morale sociale qui a présidé à la naissance et au développement de notre Société.

Dans les chapitres successifs, nous aborderons:

- Les origines.
- Le christianisme du Moyen Age.
- Renaissance, Réforme et Contre-Réforme.
- Les deux systèmes d'organisation qui coexistent en Occident.
- Le développement de la société industrielle.

CHAPITRE VI

LES ORIGINES

Nous nous limiterons à quelques mots schématiques sur les sociétés primitives, l'Antiquité classique et l'Extrême-Orient.

1. Sociétés primitives.

Nous couvrons sous ce terme les organisations tribales qui existent encore de nos jours en Afrique Noire, en Mélanésie, dans les régions reculées d'Amérique du Sud, etc.

Dans ces sociétés la vie économique n'a aucune existence autonome: les différents travaux matériels sont soigneusement insérés dans les *rites* de la famille, du village, du clan. La propriété individuelle est peu développée, les échanges ne jouent qu'un rôle marginal, et la

notion de prix n'existe guère pour la circulation des biens au sein du groupe.

Le profit est généralement considéré comme synonyme de vol, pillage, razzia ou fraude.

Enfin, trait d'une importance capitale, ces sociétés *nient l'autonomie de l'individu*: non seulement elles adoptent le principe hiérarchique, mais elles le complètent par un réseau de liaisons rituelles et sacrées qui noient la personnalité de l'individu dans la famille ou le clan et lui interdisent toute conduite autonome.

Les effets de ce système culturel sont extrêmement nets:

- manque de bases de prix pour introduire le calcul économique et la rationalité dans les processus de production,

- extrême rigidité des structures et procédés, qui s'oppose aux progrès,

- obstacles moraux à toute initiative individuelle, s'ajoutant aux obstacles institutionnels (propriété collective),

- si cependant, un individu prend une initiative et réalise un profit, obligation pour lui de la partager avec le clan, ce qui entraîne sa consommation sans aucune part pour l'investissement.

Ces caractéristiques sont radicalement incompatibles avec les exigences de fonctionnement d'une société industrielle. En conséquence, la société primitive ne pourra évoluer vers la société industrielle qu'en renonçant à son cadre culturel traditionnel, ce qui peut demander beaucoup de temps, beaucoup de troubles et de douleurs. Malgré certains aspects évidemment négatifs, le déracinement des hommes transplantés dans les grandes villes constitue un facteur favorable à cette évolution.

2. Antiquité classique.

L'Antiquité a connu un développement économique important et organisé: Phéniciens, Grecs et Romains ont su créer des richesses.

A travers de nombreuses variantes, assez mal connues d'ailleurs, ce développement économique a reposé sur les bases suivantes:

- *L'esclavage*. Aucun auteur de l'Antiquité n'a même imaginé une société ne reposant pas sur l'esclavage. « La vertu suppose l'esclavage » disait même Aristote.

- *La guerre*. L'exploitation économique était considérée comme le pillage continué par d'autres moyens; et une importante activité économique était inséparable d'un soutien militaire.

- *Le mépris du travail* était une conséquence naturelle de l'esclavage. Même la direction d'activités économiques était considérée comme peu noble, et n'avait aucune place dans la culture officielle, qui abonde en sentences fustigeant les *marchands* et le *profit*.

- Dans l'Empire romain, deux éléments nouveaux sont apparus: le développement du *Droit*, notamment une technique élaborée du Droit des obligations, preuve que l'activité économique ne restait pas aussi étrangère à la culture que le prétendaient les moralistes; d'autre part, le développement du *principe hiérarchique* dans l'organisation sociale.

On sait que l'Empire romain s'est effondré sous la poussée des barbares. Ce qu'on oublie de rappeler, c'est que les barbares ne pratiquaient pas l'esclavage: il faut

sans doute voir là leur principale supériorité. Réciproquement, l'incapacité des Romains à organiser une économie sans esclavage à l'époque où l'influence chrétienne savait cette institution, est sans doute la cause principale de leur chute.

3. Extrême-Orient.

Le cas de la Chine traditionnelle est intéressant à mentionner: l'organisation sociale et économique est poussée extrêmement loin. Mais le profit y est condamné comme ailleurs, et surtout les phases les plus minutieuses du travail productif sont codifiées sous forme de normes qui s'imposent à tous comme des rites intangibles. Cette conception résolument *statique* de l'économie a conduit la Chine, qui avait une avance immense sur les autres peuples, à l'abaissement que l'on sait.

Dans *l'Inde*, les facteurs principaux d'arriération économique ont été le culte du renoncement à tous les désirs terrestres, la mystique anti-profits la plus exacerbée et la sclérose des initiatives individuelles dans le carcan des castes et rites traditionnels.

CHAPITRE VII

LE CHRISTIANISME

Ce n'est pas par hasard que la société industrielle est née au sein de la civilisation chrétienne et non de civilisations très évoluées, telles que celles de la Chine ou de l'Islam. Sans prétendre analyser un tel phénomène, on peut penser qu'il est lié aux deux apports décisifs du christianisme: le principe d'égalité des hommes et le principe du salut individuel.

Tous les *hommes sont égaux* devant Dieu: le maître et l'esclave, le roi et le sujet, l'homme et la femme. Ce principe devait progressivement détruire l'ordre économique et social peu efficace fondé sur l'esclavage et plus généralement saper les institutions considérant l'homme comme objet. L'homme, tous les hommes deviennent le but de la société; et la satisfaction des besoins de tous les hommes doit devenir le but de l'économie.

En conséquence, est reconnue une certaine dignité du travail, qui était niée dans les sociétés antiques.

Chaque homme est responsable de son salut: voici un deuxième principe nouveau qui s'oppose à la fois au collectivisme tribal des sociétés primitives et au salut par la cité de l'Antiquité. Il affirme l'autonomie et la responsabilité de la personnalité de chaque homme. Par là, il invite chacun à l'initiative, au dépassement, il porte en germe l'esprit de recherche et l'esprit d'entreprise.

Il faut toutefois signaler que le christianisme, sous sa forme médiévale, avait conservé, des périodes antérieures, de nombreux *éléments négatifs* du point de vue du développement de l'économie.

— Si le travail n'est plus infamant, il n'est considéré que comme une besogne *humble*, à respecter pour sa nécessité, mais qui reste aux derniers échelons de la dignité sociale.

— En l'absence d'idée de progrès, le travail est conçu comme une besogne *statique*, dont l'organisation peut être rendue rigide au sein de corporations. L'innovation, qui perturbe l'ordre traditionnel, est regardée comme un mal plutôt que comme un bien.

— Le *profit* est sévèrement condamné et on élabore la théorie du *juste prix*, ce qui est logique dans le cadre d'une conception statique de l'économie. S'alignant sur l'Antiquité, saint Thomas qualifie le profit de *turpitude*. Le prêt à intérêt est lui-même condamné. Les banquiers et marchands sont particulièrement mal traités. Les Lombards, inventeurs géniaux de la comptabilité moderne et banquiers efficaces sont parqués dans des ghettos et condamnés pour usure. Les marchands sont accusés de méfaits et souvent dépouillés 1.

1. « Les plus fous et les plus méprisables acteurs du théâtre de la vie humaine sont les marchands: rien de plus bas que leur profession; et ils l'exercent d'une vilaine manière » disait Erasme, survivant de cette époque.

— *Le principe hiérarchique*, hérité de l'Empire romain qui l'avait lui-même imité des tyrannies orientales, est adopté comme base de l'organisation sociale, avec son corollaire: l'élimination de la concurrence.

— Dans la logique d'une société hiérarchique et statique, les *biens acquis*, dont on jouit sans effort, sont considérés comme nobles et protégés; tandis que les richesses nouvellement créées avec effort sont méprisées et souvent spoliées: autre aspect de la condamnation du profit.

Les dirigeants de la société adoptent des comportements qui correspondent bien à ces idées. Dans leur échelle des valeurs, on trouve très haut le courage, l'honneur, la sainteté, jamais le travail productif et son sous-produit, l'argent. L'économie est méprisée et les conditions de son développement sont ignorées. Banquiers et marchands sont fustigés par les princes, qui pourtant arrivent à les ménager parfois par nécessité: il est commode d'emprunter...

Dans ce milieu, partant d'un niveau très bas après la chute de l'Empire romain, on observe une croissance très lente des initiatives économiques. Les réalisations les plus spectaculaires sont calquées sur le modèle antique, où le commerce est lié à la force militaire: républiques marchandes de Venise, Gênes, Florence... Plus originaux sont les centres manufacturiers que développent les « bourgeois » de nombreuses villes d'Europe. Ces bourgeois commerçants et manufacturiers deviennent des « puissances d'argent », ils constituent un foyer de richesse, un frein à la folie des princes, et aussi un pôle d'émancipation sociale: secouant le joug du principe hiérarchique, ils obtiennent souvent des statuts de liberté communale qui constituent l'une des avant-gardes de la démocratie, et le germe de la future société industrielle.

« Les rois se ruinent dans les grandes entreprises; « les nobles s'épuisent dans les guerres privées; les rotu-
« riers s'enrichissent dans le négoce. L'influence de
« l'argent commence à se faire sentir sur les affaires de
« l'Etat. Le négoce est une source nouvelle qui s'ouvre
« à la puissance; et les financiers deviennent un pou-
« voir qu'on méprise et qu'on flatte », note A. de
Tocqueville.¹

Sans doute parce qu'ils constatent que le pouvoir de l'argent, représentant le développement économique et s'opposant au gaspillage de richesse, peut avoir aussi des effets heureux, les canonistes de la fin du Moyen Age² commencent à assouplir leur position à l'égard du profit. Etait-ce l'amorce d'une évolution ? On ne le saura jamais, car survint alors le drame de la Réforme et de la Contre-Réforme.

CHAPITRE VIII

RENAISSANCE, REFORME ET CONTRE-REFORME

Renaissance.

Les 15^e et 16^e siècles sont marqués par la mise en question des valeurs et structures du Moyen Age, par la redécouverte de l'Antiquité, et par un extraordinaire effort de conquête du monde sur le plan intellectuel et militaire.

Que faut-il en retenir du point de vue de l'évolution économique ?

Un épanouissement, mais aussi un retour en arrière. L'Europe conquiert des continents nouveaux, mais elle y utilise les méthodes de l'Antiquité: notamment elle redécouvre *l'esclavage* et l'utilisera largement pendant trois siècles. Ce n'est pas là qu'il faut chercher le germe de l'économie industrielle.

1. *De la Démocratie en Amérique* — Librairie de Médicis
Ed. — p. 3.

2. Notamment Saint-Antonin de Florence et Saint-Bernardin de Sienne, et un hétérodoxe comme Wyclif.

En France, le pouvoir central se renforce, il brise presque partout l'autonomie des communes marchandes: ici encore on note un recul (en France, pas en Angleterre ou en Flandre).

Sur le plan intellectuel par contre, le progrès est décisif: l'apparition du *rationalisme* et de la méthode expérimentale qui sont à la base de tous les développements scientifiques des siècles suivants.

Toutefois, jusqu'au milieu du 19^e siècle, l'industrie n'a guère fait usage de la science: son développement initial est lié à d'autres causes, parmi lesquelles des causes sociales et idéologiques qui vont se cristalliser autour de la Réforme.

La Réforme.

Rien n'est plus difficile à comprendre pour un homme du 20^e siècle que le déclenchement de passions, de ferveurs, de haines et de massacres qui a déchiré l'Europe du 16^e siècle: Luther, Calvin, les protestants, les huguenots, d'une part, l'Eglise et les militants catholiques d'autre part, les interminables et sanglantes guerres de religion.

Pour quoi ces gens se battaient-ils ?

Une réponse commode: ils se battaient pour rien; simplement par sottise et préjugés. Réponse inadmissible, comme toutes celles qui se fondent sur le mépris de l'intelligence des hommes.

La difficulté est de déchiffrer, à travers l'histoire, le sens réel de cette lutte: nous ne tenterons pas de le faire, nous bornant à noter ses conséquences historiques sur le plan économique.

Au terme des guerres de religion, l'Europe occidentale s'est trouvée clivée en deux parties: l'Europe du

Sud qui a repoussé la réforme, et l'Europe du Nord où elle a profondément pénétré. Cette division de fait correspondait sans doute à de multiples causes que nous n'avons pas la prétention de démêler.

Il semble bien que le protestantisme (notamment sous sa forme luthérienne) n'ait pas eu d'influence notable sur le développement économique. Par exemple l'Allemagne, profondément pénétrée par le luthérianisme, n'a réalisé aucune avance particulière du 16^e siècle à 1840: son démarrage industriel fut plus tardif que celui de la France.

Par contre le développement de la société industrielle semble avoir été profondément marqué par l'empreinte de descendants de la branche calviniste: les puritains.

Les puritains.

L'auteur¹ ne prétend à aucune clarté spéciale en matière de théologie: ingénieur et économiste, il a consacré vingt ans de sa vie aux techniques d'organisation et de gestion efficace de l'entreprise, à tout cet ensemble de méthodes de direction moderne qui ont fait une timide apparition en France entre les deux guerres, et ne se sont largement répandues que depuis 1945.

Lorsque l'on part d'une telle expérience professionnelle, la lecture des textes des puritains des 17^e et 18^e siècles prend un relief étonnant: on y trouve très clairement toutes les idées de base du *scientific management* moderne, enseignées comme des préceptes moraux; on

1. Qui pense devoir indiquer qu'il est catholique.

y trouve en même temps les postulats de base de la démocratie.

Résumons les idées-clés qui sont communes, avec quelques nuances, aux diverses sectes puritaines.

1. REFUS DE LA HIÉRARCHIE SOCIALE.

Les puritains ont rejeté en bloc comme néfaste toute hiérarchie sociale: les rois, les nobles, l'autorité administrative, les évêques, et naturellement le pape. Chaque homme doit être laissé libre de ses choix et responsable de son destin. La décentralisation des décisions doit être aussi complète que possible au niveau de chaque homme, de chaque entreprise, de chaque commune. L'Etat ne tient son pouvoir que des citoyens et doit toujours rester sous leur contrôle étroit.

2. SACERDOCE DU MÉTIER.

Les puritains éliminent le mysticisme introspectif et les « bonnes œuvres » épisodiques au profit du dynamisme de la création sociale.

Le principal canal d'action utile de l'homme pour ses semblables et pour la société étant le métier, celui-ci est élevé au rang de fonction primordiale de la vie humaine, de véritable sacerdoce.

1. Nous englobons sous le nom de « puritains » les adeptes des branches non-conformistes du calvinisme: notamment baptistes, méthodistes, quakers, etc., qui se sont développés à partir du 17^e siècle en Angleterre, en Hollande, puis ont joué en Amérique du Nord un rôle que nous rappellerons. Un moyen commode de s'informer sur la morale puritaine est la lecture de l'ouvrage de Max Weber: *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, (Pion).

Cette élévation du métier s'est inscrite dans le langage de certains pays protestants, où le mot qui désigne métier (*berruf* en allemand, *calling* ou *vocation* en anglais) est celui qui précédemment désignait la vocation religieuse: l'exercice efficace du métier devient le devoir suprême.

D'autre part, tous les métiers utiles ont une égale dignité: le *travail manuel* est honoré à l'égal des autres travaux considérés antérieurement comme plus nobles.

3. ASCÈSE DE LA BONNE GESTION.

On appelle ascèse un ensemble d'exercices systématiques ayant pour but de modifier la nature instinctive dans un sens déterminé. L'ascèse bouddhique a pour but de supprimer tout désir et finalement toute pensée. L'ascèse chrétienne du Moyen Age a pour but de plier les énergies humaines à la volonté de Dieu.

L'ascèse des puritains (identique à la précédente dès que l'on pense que Dieu ordonne avant tout l'exercice efficace du métier) est principalement une ascèse de la bonne gestion, dont les préceptes fondamentaux sont:

— le total *dévouement au travail* professionnel, la mobilisation à son service de toutes les ressources de l'homme, et l'éloignement de toutes les causes pouvant amener un relâchement,

— la *restriction de la consommation*, et plus généralement de toutes les occasions de jouissance,

— la recherche du *profit*, signe concret que le travail a été efficace et utile aux hommes; réciproquement le mépris pour toute activité déficitaire, fruit du relâchement, de la paresse ou de l'orgueil: les pertes sont le signe du vice,

— l'emploi du profit en *épargne* et en *investissement*, car il est impie de le consommer en jouissances, mais vertueux de l'employer à construire des richesses durables,

— l'esprit *d'initiative et de concurrence* poussé jusqu'à l'agressivité: il est vertueux d'innover, de bousculer par la concurrence des situations établies. Les règles corporatives, qui cherchent à limiter la concurrence et à protéger les situations acquises, sont condamnées. Ceci implique l'acceptation du risque,

— il est toutefois impie de prendre des risques non calculés. C'est un devoir de faire l'étude *méthodique, systématique et rationnelle* des meilleurs moyens d'exercer son activité professionnelle.

Ce n'est pas par hasard qu'une secte puritaine a pris le nom de « Méthodistes »: l'esprit de méthode et de rationalité dans la conduite de la vie est un devoir.

La prévision est un devoir.

Le calcul économique est un devoir.

Par contre l'improvisation est un péché.

— l'utilisation de la *méthode scientifique*, et particulièrement de l'expérimentation; la préférence donnée à l'éducation scientifique par rapport à la formation littéraire alors dominante,

— l'acceptation de la *spécialisation* est un autre aspect essentiel de l'ascèse puritaine: « Se borner à un travail spécialisé, et par suite renoncer à l'universalité faustienne de l'homme, est la condition de toute activité fructueuse dans le monde moderne. » {*Max Weber*),

— l'acceptation de la *mobilité* pour répondre aux besoins changeants est un autre aspect essentiel: flexibilité dans la gestion, promptitude à réaliser des changements dans les techniques et l'organisation, mobilité

sociale, mobilité géographique {facilité à déménager: les puritains ont été de perpétuels migrants), mobilité de métier à métier (reconversion).

4. TRANSCENDANCE DE L'ENTREPRISE.

Pour les puritains, l'exercice du métier n'atteint sa pleine efficacité et la bonne gestion ne prend toute sa valeur sociale que dans un cadre *permanent* qui est l'entreprise: une entreprise qui transcende l'homme et la famille, et vise à la pérennité.

Ils honorent le profit, mais pas n'importe quel profit. Le profit occasionnel, résultant d'une opération habile mais isolée, est impur; de même le profit résultant d'un privilège ou de fournitures au gouvernement. Ils accusent violemment leurs contemporains qui édifient des fortunes par ces moyens non créateurs de richesse pour la société.

Ils sont réservés à l'égard de la conception traditionnelle de l'entreprise familiale mise au service de la famille, limitée à la taille qui convient à la famille, dissoute à la mort du fondateur ou divisée entre ses héritiers.

Pour eux, l'éminente dignité du métier et de la production ne peut être parfaitement servie que par une construction permanente, accrue par les efforts et les investissements de générations successives, et préservant sa rentabilité par une adaptation très flexible à tous les changements.

Cette construction permanente, qui vise à la pérennité, ne doit pas être trop étroitement liée à la famille: en fait les puritains ont fréquemment légué leur fortune personnelle à des fondations civiques ou scientifiques, rompant partiellement le lien héréditaire et quasi-féodal des entreprises familiales (cette pratique est bien anté-

rieure aux motifs fiscaux qui aujourd'hui la perpétuent). Les puritains ont certainement été les promoteurs du concept de grande entreprise: aujourd'hui encore, les trois-quarts des grandes entreprises qui dominent la vie économique de l'occident sont dirigées par des puritains, ce qui donne à notre rappel historique un intérêt très actuel.

5. ROLE DES ÉLITES.

Partisans acharnés de la liberté du peuple et adversaires de toutes castes, les puritains ont eu une conception très particulière du rôle des élites.

Tout d'abord, ils ne pensent pas que l'ascèse de la bonne gestion soit à la portée de toute la masse. L'élite sera constituée précisément par les hommes qui auront su s'astreindre efficacement aux disciplines de la spécialisation, du progrès technique, de la bonne gestion, du profit, de l'épargne et de l'investissement.

Ils renoncent à l'idée d'église encadrant toute la masse du peuple, pour celle de sectes, réunissant un petit nombre d'élus. (Ils renoncent aussi à l'idée d'unité pour celle de diversité des sectes, de pluralisme, et parfois de concurrence). Ces élus peu nombreux, sachant créer la richesse, auront entre leurs mains un pouvoir de fait sans proportion avec leur nombre, et ils useront de ce pouvoir pour le progrès commun.

C'est en somme la conception d'élite productive, qui a été reprise par Saint-Simon deux siècles plus tard et illustrée par sa célèbre parabole: supprimez trois mille chefs d'entreprise, banquiers et ingénieurs, la France s'arrête; supprimez trois mille pairs de France, politiciens et hauts fonctionnaires, il n'en résulte aucun dommage.

6 CONCLUSIONS SUR LES PURITAINS.

La morale puritaine apporte à l'économie un élément nouveau de grande importance.

Pour la première fois ¹ dans l'histoire de l'humanité, les activités économiques se voient conférer une existence autonome et une valeur morale.

Les activités économiques ne sont plus camouflées sous des rites (tribalisme) ou subordonnées à des exigences supérieures (Moyen Age), mais accèdent à l'autonomie, avec souveraineté de leur critère de rentabilité concurrentielle.

Ce critère de rentabilité n'a plus à être appliqué subrepticement comme un artifice sordide que des gens bien nés ont honte de mentionner: il est proclamé en chaire comme le signe et la condition de la vertu, au service de Dieu et des hommes.

Il y faut toutefois des conditions: pour être sanctifié, le profit doit résulter d'un effort systématique et d'une organisation permanente (l'entreprise); il doit être obtenu en milieu concurrentiel, enfin il ne doit pas être consommé mais épargné puis investi.

La morale puritaine impose à l'homme, non seulement le profit, mais l'esprit d'entreprise pour élargir le profit. C'est ce qu'exprime Richard Baxter, importante personnalité du puritanisme anglais du 17^e siècle.

« Si Dieu vous désigne tel chemin dans lequel vous
« puissiez légalement gagner plus que dans tel autre
« (cela sans dommage pour votre âme ni pour celle d'au-
« trui), et que vous refusiez le plus profitable pour choi-

1. Il y eut de nombreux précurseurs, au premier plan desquels il convient de citer les Juifs.

« sur le chemin qui l'est moins, vous contrecarrez l'une
 « des fins de votre vocation, vous refusez de vous faire
 « l'intendant de Dieu et d'accepter ses dons, et de les
 « employer à son service s'il vient à l'exiger. Travaillez
 « donc à être riches pour Dieu, et non pour la chair et
 « le péché ».

Ainsi le salarié *doit* quitter son emploi s'il trouve ailleurs un meilleur salaire; et le chef d'entreprise *doit* reconverter son activité si se présente une voie plus profitable.

On notera toutefois que dans la doctrine puritaine, la recherche effrénée du profit et sa maximisation par toutes les ressources du travail et du calcul économique, n'est pas la manifestation d'un égoïsme sordide: elle est conforme à un dessein providentiel. Un théologien du 20^e siècle pourrait l'exprimer dans le langage suivant: « Le développement économique est l'une des formes par lesquelles se continue l'œuvre divine de création du monde; ce développement exige la création de richesses, donc le profit réinvesti. En refusant les disciplines de bonne gestion génératrices de profit, l'homme contrecarre le plan divin. Il s'y conforme au contraire en appliquant toutes ses forces à la bonne gestion. Alors, suivant la parole de l'apôtre Paul, ce n'est plus lui qui agit, mais Dieu qui agit à travers lui. >

La Contre-Réforme.

Le profond ébranlement provoqué par la Réforme suscite une très vive réaction de la part des institutions établies: l'Eglise et la plupart des gouvernements.

Cette réaction, souvent appelée Contre-Réforme, a un contenu politique et économique diamétralement opposé à la doctrine puritaine.

Dans l'ensemble, elle comporte la réaffirmation des principes de la chrétienté du Moyen Age (voir chapitre 7), avec renforcement des aspects suivants:

1. PRINCIPE HIÉRARCHIQUE.

Aussi bien dans l'Eglise que dans l'Etat, la Contre-Réforme renforça le principe hiérarchique.

Dans l'Eglise, ce fut le principe de l'obéissance passive et sans discussion aux supérieurs hiérarchiques, couronné trois siècles plus tard par le dogme de l'infaillibilité pontificale. Corrélativement, développement de la censure, les hommes n'étant capables d'interpréter les textes et les événements qu'avec le conseil de la hiérarchie.

2. CENTRALISATION.

Très naturellement le principe hiérarchique conduit à une organisation centralisée dans laquelle les décisions sont prises en haut. C'est à cette époque qu'est née la bureaucratie vaticane, et son homologue civil, la bureaucratie parisienne (17^e siècle).

Au premier rang des décisions centralisées figurent le choix et la nomination des dirigeants: la pratique de l'élection par la base recule.

3. UNITE.

L'unité s'oppose au pluralisme, lui-même conséquence de la décentralisation et condition de la concurrence. Unité signifie uniformité: unification des rites, de la liturgie et de sa langue (le latin pour tous). Sur le

plan civil, unification des méthodes administratives et du régime des diverses provinces.

Unité signifie aussi uniformité de pensée, répression et liquidation des courants non-conformistes.

4. ÉCONOMIE SOUMISE.

La Contre-Réforme a confirmé et accentué le rôle subordonné de l'économie, humble intendance d'une vie sociale dont les buts sont ailleurs. Les agents actifs de l'économie, marchands et manufacturiers, devront se plier aux ordres de la hiérarchie sociale. Bien entendu, le profit reste condamné, quoique toléré.

L'opposition entre les principes de la Réforme et ceux de la Contre-Réforme ont engendré dans l'Occident un profond clivage idéologique, qui a eu des conséquences incalculables et qui subsiste encore de nos jours.

Avant d'y revenir, il est sans doute utile de reprendre schématiquement le fil du développement historique qui a conduit, de 1650 à nos jours, à l'édification de la Société Industrielle.

CHAPITRE IX

LE DEVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE

Après avoir retracé les origines, nous décrirons quelques aspects historiques du développement de la société industrielle à partir de 1650.

- Développement économique en Europe.
- Développement économique dans le Nouveau-Monde.
- Formation de la société industrielle aux États-Unis.
- Milieu culturel et niveau de vie: chiffres actuels.
- Dimension du marché et productivité.
- Morale industrielle et richesse des nations.

1. Développement économique de l'Europe (1650-1940).

A la Renaissance, les nations de l'Europe du Sud (Italie, France, Autriche, Espagne) occupaient une position économique et politique prépondérante.

Survint la Réforme, qui fut rejetée par l'Europe du Sud.

Puis au 17^e siècle le mouvement puritain, qui s'affirme comme morale du métier et ascèse de la bonne gestion.

Sans doute parce qu'il exprimait les aspirations de la bourgeoisie laborieuse qui s'était développée dans ces pays, le puritanisme s'implante spécialement aux Pays-Bas, en Angleterre du Nord et du Centre et en Ecosse (mais pas en Allemagne). Ses membres actifs sont principalement des artisans et des petits commerçants et industriels.

Pendant les deux siècles suivants (1650-1850), le développement économique se manifesta essentiellement dans les pays fortement marqués par l'influence puritaine.

Il s'agit d'une longue histoire. On imagine sans peine que l'intrusion de fanatiques de la bonne gestion, contempteurs de la hiérarchie et adeptes de la concurrence agressive, dans une société traditionnelle, faite de privilèges aristocratiques et de réglementations corporatives, n'allait pas s'effectuer sans heurts: il y eut de sanglants.

Les puritains ne réussirent à occuper le pouvoir, aux Pays-Bas et en Angleterre (Cromwell) que pendant de courtes durées. Il trouvèrent contre eux l'opposition de toutes les autorités sociales établies, (ce qui est bien naturel), mais aussi de certaines forces économiques.

Les industriels et commerçants traditionnels voulurent éliminer ces concurrents gênants qui ne respectaient pas les règles du jeu. Les artisans et ouvriers se soulevèrent contre des travailleurs qui réussissaient, en rationalisant leur tâche, à accepter des tarifs « aux pièces » très inférieurs aux usages: il y eut en Angleterre des

émeutes au cours desquelles les masses ouvrières saccagèrent les ateliers des puritains.

Cette persécution se termina par un compromis.

La société anglaise, hiérarchie en tête, adopta une partie des règles de morale sociale et de gestion économique demandées par les puritains et ceux-ci purent se livrer à leurs activités industrielles et commerciales dans des conditions plus favorables qu'en aucun autre pays d'Europe.

Pour la première fois dans le monde, la morale encourageait le profit, l'investissement, l'application au métier de toutes les ressources de l'homme. On vit germer les découvertes techniques: métier à tisser, machine à vapeur, chemin de fer, etc..

Le résultat fut la « révolution industrielle », amorcée dès la fin du 17^e siècle, qui devait donner à la Grande-Bretagne la position d'hégémonie mondiale pendant deux siècles.

Toutefois, la société anglaise ne constituait qu'un amalgame entre les principes puritains et ceux d'une aristocratie traditionnelle. Les plus purs d'entre les puritains, les plus fanatiques, ou peut-être les plus lucides, refusèrent de se résigner à cette solution de compromis. A l'occasion des pressions qu'ils subirent au 17^e siècle, ils décidèrent d'abandonner le Vieux Monde à son destin et d'aller fonder en Amérique une société conforme à leurs principes. Nous verrons ce qui en résulta.

Cependant, les nations de l'Europe du Sud, influencées par le courant d'idées de la Contre-Réforme, renforçaient dans leur sein les principes traditionnels de morale et d'organisation. L'Italie et l'Espagne connurent une décadence profonde qui les conduisit de la primauté au sous-développement. La France, tout en perdant sans cesse du terrain, réussit à ne pas perdre le contact: elle amorça sa révolution industrielle avec soixante-quinze

ans de retard sur l'Angleterre et conserva longtemps cette distance.

Notons le cas de l'Allemagne. Ce pays luthérien dans sa majorité ne fut pratiquement pas influencé par les puritains (les sectes piétistes d'Allemagne étaient fort peu tournées vers l'action sociale) à la période cruciale du 17^e siècle. En relation avec ce fait, notons que l'Allemagne reste en retard pour le développement économique. Elle fait sa révolution industrielle après la France, vers le milieu du 19^e siècle, par imitation de l'exemple anglais. La cadence de progrès est alors spectaculaire: la doctrine luthérienne n'avait pas conçu la morale de la bonne gestion, mais elle ne lui opposait aucun obstacle.

Un mot enfin de la Russie. Au 18^e siècle, l'empereur Pierre Le Grand l'ouvre aux règles de la morale sociale de l'occident. Toutefois les conceptions française et allemande y ont plus d'influence que celles des Anglo-Saxons; le principe de l'autorité hiérarchique, poussé à ses extrêmes limites, ne trouve pas un compromis avec les règles de l'économie libérale. Cependant, le début du 20^e siècle voit un démarrage brillant du développement industriel, comme l'indiquent les chiffres suivants, tirés du recueil historique de l'I. N. S. E. E.

PRODUCTION DE FONTE
(milliers de tonnes)

	France	Grande-Bretagne	Allemagne	Russie	U. S. A.
1870:	1 178	6 059	1 262	360	1 690
1900:	2 714	9 103	7 550	2 934	14 010
1913:	5 207	10 424	16 764	4 207	31 462
1929:	10 362	7 711	13 401	4 320	43 298
1958:	12 142	13 183	18 500	39 600	53 403

Ces chiffres sont éloquentes. On y lit l'hégémonie anglaise jusqu'en 1870, puis son recul; la progression lente de la France, rapide de l'Allemagne, foudroyante des Etats-Unis. On y voit que la Russie avait atteint en 1913 un niveau de production sidérurgique comparable à celui de la France, et que la révolution, loin d'accélérer le développement, l'a bloqué pour dix ans, avant l'essor fulgurant de la période 1929-1958.

Ces chiffres peuvent être l'occasion d'un bref commentaire concernant chaque pays.

La France progresse lentement, cédant continuellement des points en grandeur relative. Ses élites n'ont jamais admis complètement la morale industrielle, et les résultats s'en ressentent.

En Grande-Bretagne, le ressort des étonnants succès passés était la morale puritaine, incarnée politiquement par le parti libéral. Mais les conceptions traditionnelles, aristocratiques et corporatistes n'avaient pas capitulé. Comme il arrive quelquefois, l'ampleur même du succès d'idées différentes leur redonna de la force. Dans les entreprises, le pouvoir fut donné à des aristocrates ou à des lettrés d'Oxford. Sur la scène politique, le parti libéral disparaît laissant la place à la tradition aristocratique (conservateurs) et à la tradition corporatiste (travailleuse). Dès lors devait commencer une décadence très nette.

L'Allemagne manifeste une remarquable vigueur de développement, seulement ralentie par les guerres et les défaites.

La Russie était en 1913 en plein essor industriel, sa production sidérurgique étant déjà équivalente à celle de la France. Puis vint la révolution socialiste. Le régime qui en résulta peut être considéré (très schématiquement) comme un amalgame de la morale puritaine (priorité à l'économie, à l'investissement, restriction de la

consommation, dignité du travail, encouragement à l'instruction et à la science, etc.) et des méthodes d'administration issues de la Contre-Réforme (principe hiérarchique, centralisation, téléguidage, censure, etc.). Après dix ans de piétinement, ce régime permit un vaste développement de la production industrielle, suivi à bonne distance par une élévation du niveau de vie. Mais au stade de développement maintenant atteint, la centralisation fonctionne de plus en plus mal, et les techniques de gestion américaines (profit, concurrence, calculs de rentabilité) sont réintroduites progressivement malgré de fortes résistances doctrinales.

Terminons par un rappel de quelques chiffres de *population* (I. N. S. E. E.) milliers d'habitants.

	France	Grande-Bretagne	Allemagne	Russie	Etats-Unis	Brésil	Total
1800:	28 250	11 000	24 831	35 000 ?	5 308	3 250	(107)
1850:	36 472	22 600	35 900	57 000	17 069	7 755	
1900:	40 681	38 755	56 367	103 000	75 994	17 319	
1950:	41 736	50 325	66 000 ?	200 000 ?	151 683	51 976	(561)

Le phénomène le plus clair est la régression régulière de l'importance de la France, qui tombe de 25 % des pays cités en 1800 à 7, 4 % des mêmes pays en 1950.

A partir de la guerre de 1940-45, le développement économique de l'Europe subit une discontinuité: pas seulement du fait des ravages de la guerre, mais surtout du fait de l'intrusion en Europe, après 1945, des règles de morale sociale et d'organisation industrielle provenant d'Amérique.

2. Développement économique de l'Amérique (1650-1964).

Examinons séparément l'Amérique Latine et l'Amérique Anglo-Saxonne.

LA CONTRE-RÉFORME EN AMÉRIQUE LATINE.

C'est un fait historique qu'au cours des 17^e et 18^e siècles, l'Amérique latine fut dirigée par les apôtres de la Contre-Réforme. Ce sont eux qui, de Santiago à San-Francisco, fondèrent les villes et leur donnèrent leurs noms: eux qui édictèrent les règles de la vie sociale, au point d'assumer directement le pouvoir civil, comme ce fut le cas au Paraguay.

A partir du 19^e siècle, apparaît une influence complémentaire: l'idéologie jacobine issue de la Révolution Française.

Le résultat est bien connu: à côté de valeurs humaines très positives, l'anarchie politique et l'arriération économique. Les idéologies-mères de l'Amérique latine n'ont su engendrer ni la démocratie, ni la richesse.

LES PURITAINS EN AMÉRIQUE DU NORD.

Au début du 17^e siècle, l'Amérique du Nord était occupée par les Espagnols à l'Ouest et au Sud (Californie, Texas, Floride) et par les Français pour l'essentiel du reste (Canada, lacs, grandes plaines).

La côte Est servit de refuge aux puritains persécutés en Europe: les Hollandais fondèrent New York (sous le nom de Neuj Amsterdam), mais surtout les Anglais fondèrent la Nouvelle Angleterre.

Dans cette aventure, les puritains n'étaient pas seuls, on y rencontrait les grands colons anglicans du Maine et du New-Hampshire, et plus au Sud les planteurs esclavagistes de Virginie et de Georgie; mais c'est un fait que les puritains réussirent peu à peu à donner le ton à l'ensemble.

Dominant l'Etat de Massachusetts, longtemps le plus peuplé des Etats-Unis, et sa capitale Boston, véritable capitale spirituelle de l'Union, ils constituèrent le centre moteur du développement.

Dès le départ, leur ascèse de la bonne gestion donna des résultats prodigieux: dans un pays neuf, où tout devait être créé, la productivité devint telle que les salaires étaient doubles de ceux d'Europe, tout en laissant place à d'amples profits intégralement réinvestis. Cette prospérité attira une foule d'immigrants, qui furent rapidement imprégnés des principes en vigueur. Le constant surplus de population servit à alimenter l'émigration interne destinée à la conquête de l'Ouest: c'est de Nouvelle Angleterre que partaient (en vertu d'un principe de mobilité typiquement puritain) les hommes qui devaient fonder à l'Ouest de nouveaux Etats conquis sur la fragile occupation franco-indienne.

Sur le plan politique, les Etats puritains de la Nouvelle Angleterre instauraient un régime de démocratie outrancière, fondée sur l'autonomie quasi-totale des collectivités locales et la suppression quasi-totale de la hiérarchie administrative *. Ils inspirèrent la guerre d'Indépendance (1765) et la Constitution Fédérale, encore en vigueur. Ils liquidèrent (en partie) les esclavagistes du Sud par la guerre de Sécession. Au total, la Nouvelle Angleterre, dominée par les puritains, fut la matrice qui a donné sa forme à la nation américaine.

1. Voir de Tocqueville — *op. cit.* chapitre 4.

Les résultats sont connus: quelques dizaines de milliers en 1650, les membres de la nouvelle nation sont 5 millions en 1800, 75 millions en 1900. En 1954, ils sont près de 200 millions, leur richesse et leur puissance rayonnent sur le monde entier.

Mais quel rapport y a-t-il entre les fondateurs puritains et les Américains d'aujourd'hui ?

3. Formation de la société industrielle aux Etats-Unis.

Une observation superficielle des Etats-Unis d'aujourd'hui peut laisser penser que l'Amérique n'a gardé aucun souvenir de ses origines puritaines et que ses succès doivent être rapportés à d'autres causes. A cette thèse, les arguments ne manquent pas: la consommation à outrance a remplacé l'abstinence, l'endettement a remplacé l'épargne, l'excitation sexuelle s'est substituée à la prudence des anciens temps, etc.

Certes bien des choses ont changé, mais l'essentiel des valeurs puritaines a subsisté, passant seulement du plan religieux au plan séculier.

SÉCULARISATION DU PURITANISME.

Le puritanisme a pratiquement disparu comme discipline religieuse, mais il s'est entièrement maintenu, sous des formes renouvelées, comme discipline sociale. Faisant preuve d'une remarquable flexibilité, il a modifié son emballage métaphysique et ses institutions tout en conservant son contenu social et économique.

Très schématiquement, (avec un schématisme que nous savons abusif, mais qui exprime une partie de la réalité), cette évolution est passée par cinq phases: les églises, les sectes, les associations techniques et profes-

sionnelles, la science du *Management*, les grandes entreprises multinationales.

a — Les *églises* puritaines, ou non conformistes, calvinistes, presbytériennes ou méthodistes, ont d'abord constitué l'organe de contrôle des communautés locales (communes, comtés, états), imposant leur discipline et leur morale à tous les citoyens. La première constitution de l'Etat de Massachusetts, stipulait qu'on ne pouvait être citoyen sans l'agrément d'une organisation paroissiale. La pression ainsi organisée forma les nouveaux venus au moule puritain: ceci suffit à un stade de l'évolution économique où les exploitations sont principalement artisanales.

b — Les *sectes* baptistes introduisent un nouvel élément. Elles peuvent certes contrôler des communautés locales (Philadelphie fut fondée par les Quakers et contrôlée par eux pendant plusieurs siècles), mais leur action prend bientôt un caractère professionnel. Le propre des sectes est d'avoir peu de membres, et de les admettre seulement à l'âge adulte par un baptême qui est aussi la reconnaissance d'une valeur morale éprouvée. Etre reçu baptiste est pour un banquier un moyen d'inspirer confiance et de surclasser ses concurrents, etc.

La discipline morale ne se relâche pas pour autant, le baptême n'est pas donné à la légère (les parrains sont des garants responsables), il a le sens d'un certificat d'adhésion à la morale industrielle et à l'ascèse de la bonne gestion. Il joue dans le recrutement et la promotion sociale un rôle similaire à celui des concours de nos grandes écoles.

c — *Les associations techniques et professionnelles* sont l'aboutissement séculier des sectes. A mesure que les dogmes religieux perdent leur importance et que

l'apparition des grandes entreprises accroît la complexité des techniques de gestion, il devient nécessaire de donner aux structures d'encadrement un caractère plus technique.

Benjamin Franklin, puritain du Massachusetts, fut dès le 18^e siècle un précurseur de cette tendance: dans des ouvrages tels que *Necessary Hints to those that would be rich* (1736) et *Advice to a young Tradesman* (1748), il exprime la plus pure morale puritaine sans aucune référence dogmatique: rien que des conseils pratiques et des méthodes de calcul.

Frédéric Taylor, fondateur de l'organisation scientifique du travail, ne fit qu'appliquer l'analyse systématique au but de productivité économique: son action trouvait un terrain bien préparé. Ses successeurs découvrirent et développèrent les innombrables techniques résultant de l'application de la science à la gestion, des standards de temps de mouvement à la recherche opérationnelle, en passant par l'étude de marché: toutes applications de l'attitude puritaine à l'égard du métier.

Depuis longtemps, certaines sectes avaient pratiqué la formation systématique de leurs membres au moyen de classes comportant 12 membres et pratiquant les méthodes de travail collectif. Cette pratique fut transposée au domaine de la gestion et engendra le développement des techniques modernes de formation des cadres en cours de carrière.

Chacune de ces activités se développait le plus souvent avec l'appui d'associations techniques et professionnelles spécialisées, au nombre de plusieurs dizaines de milliers aux U. S. A. Prenons l'exemple de la N. A. C. A.
*

1. *National Association of Cost Accountants*, qui a récemment changé son nom en N. A. A., *National Association of Accountants*.

association dont les membres se dédient au progrès du calcul des prix de revient. Il s'agit d'un domaine étroit, mais la spécialisation doit être acceptée. Chacun des membres accepte de se dévouer au développement de ce domaine professionnel. L'organisation ressemble à celle d'une secte: à l'entrée un « baptême » qui exige deux parrains: un engagement à fournir du travail concret, un mémoire par an sous peine de renvoi, cotisation, recrutement et encadrement de nouveaux membres. La structure territoriale est divisée en « chapitres » qui ont leurs responsabilités autonomes; chaque membre est tenu d'assister aux réunions du « chapitre », comme le fidèle au service, etc..

Le résultat de cet effort, c'est des dizaines de milliers de membres, un bulletin technique paraissant deux fois par mois et diffusant d'innombrables études techniques et finalement un progrès rapide dans les méthodes et qualifications.

L'appartenance à de telles associations et le fait d'y jouer un rôle actif deviennent un critère social de sélection et de promotion. Les hommes qui veulent réussir savent qu'ils doivent choisir une spécialité et se dévouer au travail collectif et organisé qui favorise son développement. S'y faire remarquer équivaut à ce qui est chez nous le fait de passer un concours.

Nous connaissons en France des associations qui ont calqué de tels statuts: mais l'esprit n'y souffle guère. Certaines associations non techniques dérivées des sectes, telles que le Rotary Club ou le Réarmement Moral, se sont mieux acclimatées.

d — La Science du Management. A mesure que les entreprises se développent, que les problèmes se compliquent et que les techniques s'affinent, le contenu de la

morale puritaine de la bonne gestion a pris sa forme définitive sous le nom de Science du *Management*.

Le précepte de prévision devient techniques d'étude du marché et « *long range planning* ».

Le précepte de préparation du travail devient: chronométrage, étude des postes de travail, programmation et contrôle de la production, formation du personnel.

Le précepte de calcul économique devient contrôle budgétaire puis recherche opérationnelle.

Le précepte de spécialisation se traduit dans les chartes de fonctions et les règles de délégation, etc.

Devenue science de la gestion, la morale puritaine acquiert une force nouvelle. Elle n'est plus enseignée au catéchisme mais dans les « *Business Schools* ». Pour la propager à travers le monde, les missionnaires sont remplacés par les « instituts de productivité » créés dans chaque pays avec l'appui de subsides et d'expert américains. Et chaque année, des dirigeants du monde entier viennent en pèlerinage (que l'on appelle « missions de productivité ») voir et entendre sur place les dernières révélations.

La morale puritaine de la bonne gestion, sous sa version moderne de Science du *Management*, réalise rapidement de nos jours la conversion du monde entier, France et U. R. S. S. incluses*.

1. Notons que cette conversion rencontre des résistances dues à un milieu culturel différent. Par exemple, le milieu culturel latin inculque aux cadres le refus de la spécialisation et de la mobilité, le goût de l'improvisation, etc. En conséquence, des schémas d'organisation efficaces ailleurs y échouent parfois. Il est significatif que les *Management consultants* américains aient essuyé des échecs dans les pays Latins, alors qu'ils réussissent bien dans l'Europe du Nord. En plusieurs aspects de l'organisation des entreprises, les Latins ont actuellement besoin de solutions spécifiques.

e — Les grandes entreprises multinationales. Nous avons vu que les puritains, posant le principe de la transcendance et de la pérennité de l'entreprise, avaient promu le concept de la grande entreprise. Ils l'ont aussi réalisé: si l'on prend en 1964 la liste de *Fortune* des 500 plus grandes entreprises mondiales, on constate que 350 environ sont dirigées par des puritains.

L'esprit qui règne dans ces grandes entreprises ressemble parfois à celui d'une secte, et certaines de ses manifestations surprennent l'étranger. Ainsi un Français qui visitait, il y a quelques années, le siège new-yorkais de la Compagnie I. B. M. observait sur chaque bureau un écriteau portant le mot THINK. On lui explique que le fondateur, Mr Weston, tenait constamment ce mot devant les yeux et astreignait ses cadres à la même discipline. Le visiteur français sourit d'une attitude qu'il trouve primaire et un peu ridicule: il ne comprend pas que c'est le résumé de l'ascèse de la bonne gestion, qui exige l'action réfléchie et calculée, jamais improvisée ou impulsive, et il ne se doute pas que c'est un acte d'apostolat. Au total d'ailleurs, la réussite mondiale d'I. B. M. ne prête pas à sourire.

Depuis vingt ans environ, le concept de grande entreprise s'est enrichi d'une nouvelle dimension, la dimension multinationale. L'entreprise multinationale exerce dans de nombreux pays des activités complètes et cependant étroitement coordonnées. Cette façon de contourner les souverainetés nationales correspond exactement à la ligne puritaine. En fait, notre époque voit l'essor fulgurant des entreprises multinationales, du fait des atouts exceptionnels dont elles disposent dans la lutte économique. Se répandant dans tous les pays, elles jouent aussi un rôle culturel important: elles inculquent partout les concepts du *management* moderne, et l'utilisent

comme le langage commun permettant aux cadres de divers pays de se comprendre sans peine.

Remarquons qu'en 1964 les principales entreprises multinationales ont pour origine des pays ayant subi une forte influence puritaine: U. S. A., Grande-Bretagne, Pays-Bas, Suisse, Suède.

Pour se convaincre que la religion de la création de richesse est encore bien vivace à la tête, écoutons cette phrase du discours prononcé en 1963 par A. K. Weston (fils du précédent), président de l'I. B. M. *World Trade Corporation*, à l'occasion de l'inauguration du centre de recherches de la Gaude près de Nice:

« Une inauguration (nous disons en anglais *dedication*, dédicace) est, si l'on y pense, une cérémonie curieuse. Dans notre pays c'est, dans une certaine mesure, un rite religieux. Nous appelons la bénédiction divine sur l'édifice et sur les hommes qui y travailleront... « Ce bâtiment nous survivra, à nous et à nos enfants, et parlera de nous, des hommes que nous étions, dans les temps à venir. »

f — Les lacunes. Nous avons assez montré les mérites et les effets positifs de la morale puritaine pour être libres de mentionner ses lacunes, et notamment les trois suivantes.

Les puritains ont été trop loin dans la restriction du rôle de l'Etat, allant jusqu'à nier sa fonction de régulation des équilibres globaux, à admettre passivement les crises, etc. Cette erreur leur a coûté cher: le quaker Herbert Hoover était à la Maison Blanche lors de la grande crise de 1929, il n'a rien fait, et depuis cette date les puritains ont perdu le contrôle politique des Etats-Unis (tout en gardant le contrôle des grandes entreprises).

D'autre part, poussant trop loin le principe de res-

ponsabilité individuelle, ils ont réprouvé l'assistance aux faibles et handicapés, considérée par eux comme un encouragement à la paresse et à l'imprévoyance. Sur ce point encore l'opinion s'est détournée d'eux (Loi Johnson de lutte contre la pauvreté).

Enfin, dans certains cas au moins, leur doctrine des sectes d'élus s'est teintée de racisme.

Il y a donc à prendre dans le puritanisme, mais aussi à laisser: ce qui est facile, puisqu'il ne s'agit que d'un ensemble de règles parmi lesquelles on peut faire un choix... à condition que ce choix soit cohérent.

Notons en terminant qu'une conséquence (une cause aussi) de la laïcisation de la morale puritaine, c'est qu'elle peut s'appliquer à tous les hommes quelle que soit la religion qu'ils professent. Dans l'Amérique d'aujourd'hui, l'attitude à l'égard du métier et de l'économie est sensiblement la même, qu'il s'agisse d'un méthodiste, d'un catholique ou d'un mormon. Les nouveaux immigrants n'ont nullement besoin de changer de religion; il leur suffit d'y ajouter l'ascèse de la bonne gestion en régime concurrentiel, qui constitue un aspect important de la morale nationale; et, au-delà de la nation, constitue la morale de la société industrielle.

CONQUÊTE DU MONDE

PAR LA MORALE INDUSTRIELLE AMÉRICAINE.

Un fait majeur des années écoulées depuis la fin de la dernière guerre est la conquête du monde par la morale puritaine laïcisée qui règne en Amérique. Les voies de pénétration sont innombrables.

La plus importante repose sur l'ensemble des *techniques modernes de gestion*, de l'analyse des postes de travail à la recherche opérationnelle, de l'étude du marché à la sociologie industrielle qui, toutes venues d'Amé-

rique, se répandent dans tous les pays, façonnent les comportements professionnels à de nouveaux schémas, et modifient progressivement les échelles de valeurs.

Une autre voie de pénétration est constituée par les *techniques industrielles*: les hommes qui mettent en œuvre des techniques et outils américains tels que ceux qui concourent à la pose d'un pipe-line, au forage d'un puits de pétrole, à la construction d'une autoroute (avec bulldozer, scraper et cent autres engins qui n'ont pas de nom français) sont conditionnés à un style de travail qui exprime une civilisation.

Les produits de consommation et la publicité qui les accompagne constituent un véhicule puissant. Ils portent le message d'une société où l'industrie travaille pour le consommateur, où les centres de recherche pensent à le satisfaire dans les moindres détails. Tous les consommateurs du monde entendent ce message.

Par cette voie, la morale industrielle américaine obtient *l'appui des masses*. Comme l'a remarqué Michel Drancourt¹, l'opposition se rencontre surtout chez les technocrates soucieux de façonner l'économie selon leurs vues, tandis que la masse est assez disposée à plébisciter un système qui, enfin, se préoccupe de ses besoins.

Une dernière voie de pénétration est constituée par les *filiales à l'étranger* de sociétés américaines: elles infusent leur attitude devant le travail au personnel et aux cadres, elles imposent leur stratégie aux concurrents, et constituent des pôles de rayonnement de la civilisation industrielle américaine. Le « Kennedy Round » a été conçu pour donner à ce mode de pénétration une puissance irrésistible.

Enfin, par-dessus tout cela, il y a l'attrait pour ce qui réussit.

1. *Les clés du pouvoir*, (Fayard), p. 211.

Non pas que cette conquête ne se heurte à des résistances: rares sont les sociétés humaines qui ne résistent pas aux changements même utiles. Ces résistances sont très inégales selon les cas.

Schématiquement, les pays protestants n'opposent à la conquête idéologique américaine que de faibles combats d'arrière-garde. Comme, en y joignant le Japon, ils représentent 58 % du revenu mondial, leur attitude signifie que la victoire est assurée.

Les pays catholiques, tiraillés entre des principes contraires, se donnent et se reprennent alternativement.

Les pays communistes sont plus profondément influencés qu'ils ne veulent l'admettre. Adeptes du critère objectif d'efficacité économique, ils manquent d'arguments de fond pour s'opposer à l'efficacité américaine, mais sont retenus par de nombreux *tabous*. Chez eux le grand débat est de savoir à quelle cadence se fera l'américanisation.

Le cas des pays sous-développés est plus complexe: nous ne l'évoquerons pas ici.

4. Morale sociale et niveau de vie: chiffres actuels.

Après un long détour sur le passé, nous pouvons facilement vérifier notre hypothèse initiale que la croissance économique et le niveau de vie d'une nation sont principalement déterminés par des facteurs culturels, et notamment par les règles morales régissant l'attitude des hommes envers leur métier et l'attitude des gouvernements envers l'économie.

De l'annuaire statistique des Nations Unies, nous avons tiré quelques chiffres de population et de revenu national pour une année récente (1958). Commençant par l'Europe, nous avons fait un classement grossier (et

incomplet en fonction des chiffres disponibles), séparant les nations ayant subi ou non l'influence puritaine. Discutables dans le détail, les résultats sont cependant significatifs.

EUROPE DU NORD (1958)			
	Habitants (millions)	Revenus nets (milliard \$)	Revenus par tête (\$)
Grande-Bretagne	51,8	51	
Allemagne fédérale	54,4	40,3	
Scandinavie	20	20,1	
Suisse	5,2	6	
Benelux	20,4	16,4	
Total	151,8	133,8	880
% du monde	5,3 %	13,8 %	

EUROPE DU SUD			
	Habitants (millions)	Revenus nets (milliard \$)	Revenus par tête (\$)
France	44,6	38	
Italie	48,7	21,2	
Espagne, Portugal	38,7	12	
Autriche, Irlande	10	5,9	
Tchécoslovaquie, Yougoslavie	31,7	14,3	
Hongrie	9,9	4	
Total	183,6	95,4	550
% du monde	6,4 %	9,8 %	
(Total du monde	2.843,9	970,3	340) 1

1. Pour établir le Total Monde, nous avons procédé à une estimation des revenus des pays de l'Est pour lesquels il n'existe pas de chiffres disponibles.

Les bases de calcul sont imparfaites mais sont similaires pour tous les pays.

Pour la Tchécoslovaquie et la Hongrie, qui ne communiquent pas leurs chiffres aux Nations Unies, nous avons procédé à une estimation optimiste.

Pour la France, nous avons ajusté les chiffres de 1958 pour corriger la surévaluation de la monnaie à la veille d'une dévaluation.

Les pays européens que nous avons considérés sont issus d'une même civilisation; ils ont eu une histoire commune, marquée par de très importants échanges intellectuels et économiques. Ils forment réellement une famille.

Nous manquons de chiffres sur les positions respectives de ces pays en 1650. L'histoire indique cependant que la Renaissance a été pour l'Italie une période d'épanouissement économique. L'Espagne, après ses conquêtes, était une puissance dominante. La France était de loin le pays le plus peuplé et le plus puissant d'Europe, l'empire Autrichien était à son apogée.

Cet état initial, favorable aux pays du Sud, fait mieux ressortir les changements consécutifs à la Réforme. En population et en richesse, les pays où a triomphé la Contre-Réforme ont rétrogradé. Aujourd'hui leur revenu par tête ne représente plus que 60 % de celui des pays ayant subi l'influence directe ou indirecte du mouvement puritain.

Nous n'avons pas relevé les taux de croissance, mais ils paraissent actuellement du même ordre de grandeur: l'écart ne s'élargit plus, mais il ne comble pas.

Examinons la projection des deux systèmes d'organisation dans le Nouveau Monde.

AMÉRIQUE ANGLO-SAXONNE (1958)

	Habitants (millions)	Revenus nets (milliard \$)	Revenus par tête (\$)
Etats-Unis	175	366,2	2 090 \$
% du monde	6,15 %	37 %	
Canada	17	25,6	
Total	192	391,8	2 036
% du monde	6,7 %	40 %	

AMÉRIQUE LATINE

	Habitants (millions)	Revenus nets (milliard \$)	Revenus par tête (\$)
Mexique	32,3	8,2	
Bésil	62,7	12	
Argentine	20,2	5	
Républiques caraïbes	36	9,9	
Autres Républiques	42,8	8,3	
Total	194,0	43,4	225
% du monde	6,8 %	4,5 %	

Le contraste est saisissant.

Placés dans des conditions initiales semblables et bien que l'Amérique du Sud ait été favorisée par des richesses minières immédiatement disponibles, les développements économiques ont profondément divergé. Aujourd'hui le revenu par tête de l'Amérique latine ne représente que 11 % de celui de l'Amérique anglo-saxonne, et est inférieur d'un tiers à la moyenne mondiale.

On peut dire que la projection des deux systèmes

sur le Nouveau Monde a exagéré les différences d'efficacité observées en Europe.

Nous pensons plus exact de dire que l'Amérique du Nord et du Sud constituent le vrai terrain d'expérimentation des deux systèmes « *ab nihilo* »; tandis que les contrastes ont été profondément atténués en Europe par la persistance dans tous les pays d'institutions traditionnelles et par l'intensité des échanges entre membres d'une même famille.

Il paraît impossible de soutenir que les conditions naturelles aient été plus propices au Nord. Le Brésil est aussi grand et aussi pourvu de dons naturels que les Etats-Unis; l'Argentine tempérée, fertile, d'accès facile.

On peut faire l'objection des *climats*: le soleil engourdit les énergies. Comment expliquer alors que pendant les millénaires de l'Antiquité, les énergies humaines se soient surtout déployées dans des pays chauds (Egypte, Mésopotamie, Perse, Grèce, Italie, Inde), et qu'aujourd'hui encore la région au plus haut revenu par tête (Californie du Sud) ait un climat très chaud? Notre réfutation ne vaut pas pour les pays équatoriaux (Brésil du Nord), mais pour les pays de climat méditerranéen elle paraît difficilement contestable.

On peut faire aussi l'objection des *racés*. Nous ne pensons pas que la supériorité économique d'une race sur une autre soit démontrée par les faits. Au cours des âges, les races les plus diverses ont tour à tour tenu le flambeau du progrès. Aujourd'hui même, le *melting pot* américain où se mélangent tant de races démontre que chacune sait être efficace dans la société industrielle. Pour en être convaincu, il suffit d'observer par exemple les métis sud-américains qui souvent remplissent les fonctions de cuisiniers-serveurs dans les drug-stores de New York: leur habileté étonnante atteint le double des meilleures performances européennes. Prenez un homme

de n'importe quelle race, mettez-le dans un milieu culturel de bonne gestion, vous constaterez qu'il ne tardera pas à s'aligner sur les performances productrices de ce milieu.

On vérifie ainsi que la principale cause expliquant la différence de développement est d'ordre culturel, moral et religieux.

La morale puritaine est génératrice de développement économique, (il n'existe pas de pays protestant sous-développé: ces deux termes sont incompatibles) et le système moral de la Contre-Réforme est générateur de sous-développement relatif.

Ce n'est pas dire que ce système soit le plus mauvais du monde: il est même excellent comparé à d'autres.

PAYS MUSULMANS (1958)			
	Habitants (millions)	Revenus nets (milliard \$)	Revenus par tête (\$)
Afrique du Nord	24,5	3,7	
République Arabe Unie	29	2,5	
Moyen-Orient	55	4,5	
Pakistan	85,6	4,4	
Indonésie	87,3	8,7	
Total	281,4	24,8	88
% du monde	9,9 %	2,55 %	
HINDOUISTES			
Inde	397	23,6	65 \$
% du monde	14 %	2,45 %	
SOCIÉTÉS PRIMITIVES D'AFRIQUE			
Afrique moins Nord et Sud	164,7	12,7	77 \$
% du monde	5,8 %	1,3 %	

Il convient tout d'abord de souligner que, lorsqu'on arrive aux très bas niveaux de vie, les chiffres de revenu exprimés en monnaie cessent d'être pleinement significatifs. Toutefois, l'ordre qualitatif des niveaux qu'ils expriment reste valable.

D'autre part, les bases statistiques sont très fragiles, notamment pour l'Afrique.

Malgré ces réserves, plusieurs faits apparaissent nettement.

Les pays musulmans ont tous un revenu très bas, qu'ils aient été colonisés ou non (Perse, Afghanistan). Ils avaient pourtant le point de départ d'une civilisation islamique très développée.

Les pays primitifs d'Afrique ont un revenu encore plus bas, quoique gonflé dans les chiffres globaux par quelques enclaves européennes à haute productivité.

Enfin l'Inde, pays de vieille civilisation, disposant sur son sol de toutes les ressources naturelles, a un niveau de vie plus bas que les primitifs. Il ne s'agit pas là d'une erreur statistique: tout voyageur a observé que l'Indien du peuple est squelettique, tandis que le noir de la brousse est relativement bien nourri.

Cette constatation suggère l'hypothèse que les règles morales et sociales dérivées de l'Hindouisme sont encore plus contraires au développement économique que le tribalisme primitif. En faveur de cette hypothèse, on pourrait noter que les règles morales et sociales de l'Hindouisme sont diamétralement opposées à chacune des règles de la morale puritaine (voir chapitres 8 et 9) qui s'est révélée la plus favorable au développement économique.

PAYS COMMUNISTES D'EUROPE

En l'absence de chiffres de revenus, notre estimation	de	notre	estimation donne: (1958)
Population		323, 9	(11,3 % du monde)
Revenu net		151, 5	(15,6 % du Monde)
Revenu par tête		470	

On voit que le revenu par tête est du même ordre que celui de l'Europe du Sud (510 \$) et il progresse à une cadence comparable.

UN CAS DE MUTATION: LE JAPON

Les chiffres de 1958 sont:		
Population		91,8 (3,2 % du monde)
Revenu net		22,9 (2,4 % du monde)
Revenu par tête		250 \$

Parti en 1868 du très bas niveau asiatique, le Japon dépasse en 1958 le niveau sud-américain, mais il progresse très vite: on y observe le taux de croissance économique le plus élevé du monde (8 % par an pour le revenu par tête, 12 % pour la production industrielle). Déjà en 1964, il a rejoint le revenu par tête de l'Europe du Sud et tout permet de penser qu'il atteindra dans quinze ans le niveau de l'Europe du Nord.

Ce cas de mutation ne contredit-il pas notre hypothèse qui fait dépendre le développement économique des règles de la morale sociale ? Il le confirme pour une part. Le démarrage économique du Japon a été provoqué par l'introduction dans ce pays, en 1868, sur ordre de l'Empereur Mutsu Hito, de règles sociales inspirées de l'Europe et plus particulièrement de l'Angleterre, puissance dominante de l'époque. Le Japon a même imité le militarisme européen. Après la défaite de 1945, le

nouvel essor économique, beaucoup plus rapide que le précédent, a coïncidé avec l'adoption de règles sociales inspirées des Etats-Unis, nouvelle puissance dominante. Il y a aujourd'hui au Japon 6 millions d'actionnaires (France: 1 million). L'essor du Japon constitue donc en un sens la plus récente victoire des règles de morale sociale issues du mouvement puritain qui a façonné les Etats-Unis.

Ce raisonnement ne doit pas toutefois être poussé trop loin: tout en s'inspirant étroitement des Anglo-Saxons, le Japon est marqué par des traits spécifiques très accusés, et sa réussite démontre la pluralité des voies qui mènent au progrès.

La contre-épreuve est fournie par l'Inde. Beaucoup plus douée en richesses naturelles que le Japon, elle a choisi, parmi les concepts occidentaux, celui de l'économie soumise, de l'économie que l'on veut développer par la tutelle et le mépris. Le résultat: stagnation et famine. Notons que la famine n'est pas un accident, c'est le résultat extrême de la mauvaise gestion.

En résumé, les chiffres font apparaître une liaison très significative entre le niveau de développement économique d'une nation et la *morale sociale* qui détermine l'attitude de l'homme à l'égard de son métier et le rôle des institutions publiques à l'égard de l'économie. Dans nos sociétés laïcisées, le développement économique n'implique nullement un changement de religion: mais il exige l'adoption d'une morale sociale compatible avec la société industrielle.

5. Dimension du marché et productivité.

Les européens qui, à partir de 1945, ont étudié les causes de la productivité américaine, double ou triple de la nôtre, ont noté des causes multiples, mais l'une d'elles

a été mise en avant avec une insistance particulière: la dimension du marché américain.

De nombreux chiffres ont été avancés pour démontrer que la cause principale de l'efficacité américaine était l'existence d'un vaste marché de 180 millions d'habitants, permettant la constitution de grosses unités de production travaillant sur de grandes séries, ce qui permet la spécialisation et l'automatisation des équipements, etc.. D'où l'idée que le progrès économique de l'Europe est conditionné par la constitution d'un vaste marché européen; d'où la communauté économique européenne, la zone de libre échange, etc.

Tout ceci est juste pour une part, mais doit être mis en perspective, et ne pas servir d'alibi.

La dimension du marché national est un facteur de productivité: ce n'est pas le seul, ni de loin le plus important. Voici la preuve.

Dans le monde actuel, on constate bien que le pays qui a la plus haute productivité est celui qui a le plus vaste marché national: mais un cas ne suffit pas à établir une loi, un point ne suffit pas pour tracer une courbe, voyons les autres cas.

Si l'on met à part le Canada, en symbiose trop directe avec les Etats-Unis, les quatre nations réalisant les revenus par tête les plus élevés sont, dans l'ordre, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Suède et la Suisse (en 1958).

L'Australie a environ 10 millions d'habitants, un territoire vaste, presque désertique, un marché national étroit. Mais elle a su conquérir la compétitivité internationale pour la production lainière et quelques métaux.

La Nouvelle Zélande a 2, 5 millions d'habitants et un marché national très étroit. Mais elle a une excellente compétitivité pour l'élevage.

La Suède a 7, 5 millions d'habitants, des ressources

forestières et minières. A partir d'un marché national étroit, elle a su se placer à l'avant-garde de la compétitivité dans un certain nombre de domaines et diriger de ce fait un réseau international de filiales.

La Suisse a 5, 5 millions d'habitants. Elle a su se constituer une position internationale dans l'horlogerie, l'hôtellerie, les industries alimentaires, chimiques et mécaniques, ainsi que la banque. Elle n'a pourtant ni vaste marché, ni charbon, ni métaux, ni plaines fertiles, ni unité linguistique, ni accès à la mer: mais elle a adopté Calvin.

L'analyse statistique des pays les plus productifs après les Etats-Unis fait ressortir trois facteurs communs: ils ont subi l'influence puritaine, ils sont *petits*, ils se sont spécialisés. Pourquoi petits ? Parce qu'il semble qu'un petit pays ait éprouvé moins de résistances sociologiques à renoncer aux idéologies aristocratiques traditionnelles pour se consacrer entièrement aux disciplines de la bonne gestion¹.

Ce point de vue est confirmé lorsqu'on retrouve, plus bas sur la liste, les grands pays comme l'Angleterre et l'Allemagne, chez qui l'avantage d'un marché plus vaste a été détruit et au-delà par la persistance d'idéologies traditionnelles encouragées par leur puissance même: d'où guerres et gaspillages.

Si nous continuons à descendre la liste des pays, au milieu de la liste, nous en trouvons de petits (dira-t-on que Hong-Kong, en plein essor, dispose d'un large marché intérieur ?) et de gros. Tout en bas de la liste, nous

1. Pour 1963, la liste des plus hauts niveaux de vie par tête, est devenue dans l'ordre: Suède, Suisse, Danemark, Australie, Nouvelle Zélande. La promotion du Danemark confirme notre thèse.

trouvons les minuscules républiques africaines, voisinant avec l'énorme masse de l'Inde et de la Chine.

Au total, une analyse statistique de l'état actuel ne fait apparaître aucune corrélation entre le revenu par tête et la dimension du marché mesurée en nombre d'habitants. Parmi les pays dits développés, aucune corrélation entre le revenu par tête et la dimension du marché mesuré en valeur.

Dans le passé, la même constatation peut être faite.

Prenons le cas des Etats-Unis aux diverses étapes de leur histoire. En 1800, ils ont 5, 8 millions d'habitants, et leur marché national est beaucoup plus restreint que celui des grands pays européens; et pourtant la productivité et les salaires y sont doubles de ceux d'Europe. Tocqueville fait la même constatation en 1831, alors que les Etats-Unis comptent environ 11 millions d'habitants: qu'il s'agisse de construire une maison, de faire marcher un navire, de fabriquer un objet ou de produire du blé, les Américains trouvent toujours le moyen d'y employer deux fois moins de main-d'œuvre qu'en Europe: les salaires sont donc deux fois plus élevés, ce qui attire chaque année un nombre accru d'immigrants.

Retenons deux faits essentiels.

L'Europe a découvert la productivité américaine à l'occasion de la Deuxième Guerre Mondiale, et l'a liée aux conditions actuelles de l'Amérique. En fait, la productivité américaine ne date pas de la guerre, ni même de l'apparition de l'industrie moderne: elle est une constante de la société américaine. Fondée par les apôtres de la bonne gestion, l'Amérique a réalisé la plus haute productivité au temps de l'artisanat, puis à celui des manufactures, puis à celui de la grande industrie, et aujourd'hui dans le domaine de la recherche. Cette productivité est liée à un système de morale sociale, elle

est approximativement double de celle du système européen traditionnel (qui emploie pourtant les mêmes machines).

D'autre part, historiquement, ce n'est pas un vaste marché qui engendre la productivité, *c'est la haute productivité qui crée la dimension du marché*. Et ceci est vrai en plusieurs sens.

La haute productivité initiale de l'Amérique a contribué à accroître simultanément les deux facteurs du marché: le nombre d'habitants (par l'immigration) et le revenu par habitant: le gros marché est un résultat.

La compétitivité de leurs producteurs crée un marché mondial pour les montres et produits chimiques suisses, pour la laine australienne, les roulements à bille suédois, en même temps que ces réussites accroissent le niveau de vie, donc le marché intérieur.

Au total, la phrase souvent ressassée « Que pouvons-nous faire ? Notre marché national est si petit ! » exprime seulement une démission et l'argument de dimension du marché sert surtout d'alibi à la mauvaise gestion¹. Si le marché national est étroit, il faut choisir une spécialisation rentable et douée de compétitivité internationale; c'est-à-dire exactement la même chose qu'imposerait par d'autres voies un vaste marché. C'est réalisable, les exemples cités le prouvent, mais cela ne s'improvise pas: c'est le fruit de générations d'effort patient, méthodique, dévoué, spécialisé.

Ceci dit, nous souhaitons ardemment l'élargissement du marché français à un marché européen. Parce que

1. Ceux qui constatent la faible productivité mais refusent les disciplines de la bonne gestion avancent toujours les mêmes alibis: la dimension du marché, le climat, la race, les guerres, les richesses naturelles... Chiffres en mains, aucun d'eux ne tient.

l'effet de dimension, sans être dominant, contribue cependant à la productivité et au niveau de vie: certains calculs laissent penser que le doublement du marché peut permettre à lui seul un accroissement moyen * de productivité de l'ordre de 5 à 7 %, ce qui est modeste mais non négligeable. Mais surtout parce que l'élargissement du marché semble le seul moyen par lequel on puisse espérer briser les résistances sociologiques innombrables qui s'opposent à l'instauration en France d'un véritable régime de *concurrence généralisée*: le marché européen est indispensable parce que seul il peut libérer l'économie française du carcan de mesures restrictives et de tutelles hiérarchiques qui la sclérose et l'émascule.

6. Morale industrielle et richesse des nations.

Les différents faits et chiffres que nous avons évoqués font apparaître clairement que la richesse et la puissance des nations et le niveau de vie des peuples sont déterminés principalement par le code de morale sociale qu'ils ont adopté, spécialement en ce qui concerne l'attitude de l'homme à l'égard de son métier et l'attitude des pouvoirs publics à l'égard de l'économie.

En ce qui concerne cette morale sociale et plus généralement la civilisation industrielle, nos conceptions sont en voie de clarification rapide.

Il y a trente ans, la notion de civilisation industrielle n'existait guère. On constatait l'existence de sociétés industrielles de style européen, auxquelles on donnait la

1. Moyenne calculée sur l'ensemble des produits et services.

préséance due à l'antériorité. On notait aussi l'existence d'une société industrielle américaine, dotée de caractéristiques bizarres et réputées barbares. On signalait enfin l'apparition d'une société industrielle soviétique, considérée par les uns comme la meilleure, par les autres comme la pire de toutes.

Aujourd'hui nous pouvons avoir une vue plus claire.

D'abord le système économique-politique de l'Europe traditionnelle a confirmé sa faillite. Cet amalgame étrange de conceptions médiévales et de techniques modernes a pu tenir le devant de la scène pendant trois siècles, en vertu de l'avance initiale et de la faiblesse des concurrents, mais son effondrement, qui n'a rien de fortuit, est définitif. Depuis trente ans, l'Europe a cessé d'être la source de richesse, de puissance, de culture: les inventions se font ailleurs, les formes nouvelles d'organisation de la vie se créent ailleurs, les mots nouveaux se forgent ailleurs. Il n'y a pas d'avenir pour la culture européenne si elle poursuit sa ligne traditionnelle.

Ensuite, le nouveau système communiste, malgré de très remarquables réussites, a rapidement trouvé ses limites. Efficace dans l'économie de guerre et la production d'armements, il n'a pas la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins des hommes; à mesure qu'il progresse il voit croître les contradictions de sa structure interne, et sur tous les plans, il se voit acculé à la défensive et à l'imitation.

Pour imparfait qu'il soit, c'est le modèle américain qui constitue le principe d'unification de la civilisation industrielle. Il a démontré son efficacité à créer la

1. La faillite de l'Europe est un fait évident depuis la Deuxième Guerre Mondiale; des esprits puissants tels que Paul Valéry l'avaient annoncée dès 1925.

richesse et la puissance, prouvé sa flexibilité et ses facultés adaptatives. Ceux qui adaptent intelligemment ce modèle à leur cas particulier recueillent bientôt les mêmes fruits: aussi sont-ils de plus en plus nombreux.

Il est raisonnable de penser que ce mouvement va se poursuivre.

En raison tout d'abord de l'équilibre actuel des *forces*: les Etats-Unis et les nations qui adoptent leur système sans résistances représentent déjà 58 % du revenu mondial et disposent de la supériorité dans tous les domaines.

En raison aussi du *pouvoir créateur* qui se manifeste dans cette partie du monde: chaque jour apporte de nouvelles créations qui renforcent son avance. Ce pouvoir créateur provient d'une part du choc des idées et des structures propres à une société concurrentielle, et d'autre part d'une bonne réussite dans l'organisation de la recherche.

La réussite américaine dans l'organisation de la *recherche* scientifique et technique est un signe de la faculté d'adaptation de ce système: avant que les faits ne parlent, on aurait pu croire à une revanche de l'Europe sur ce terrain, il n'en a pas été ainsi. Nos industriels sont de plus en plus des licenciés américains et les pages scientifiques des journaux du monde entier rapportent surtout des découvertes d'outre-Atlantique.¹

Une force du système américain est son avance dans le domaine de *l'enseignement supérieur de masse*: les

1. De 1941 à 1961, les Etats-Unis ont découvert 62,7 % des nouveaux corps chimiques mis sur le marché par l'industrie pharmaceutique (*Le Monde*, 29-1-65). Une prééminence du même ordre s'observe dans la plupart des industries.

nombres d'étudiants formés à l'université sont les plus élevés du monde et, grâce à la concurrence entre universités, les établissements de pointe ont un niveau qualitatif inégalé¹.

Bien entendu, l'Amérique a ses problèmes (y compris le grave problème racial), elle commet bien des erreurs. Il n'empêche qu'il est raisonnable de prévoir une continuation durable de sa suprématie.

En un sens, on pourrait dire que l'hégémonie américaine est rendue plus aisée par l'antipathie que beaucoup de peuples manifestent envers son système. Ce système étant le plus efficace, et n'étant pas imité par aversion instinctive, l'Amérique en garde le monopole et maintient sa suprématie. Le même argument poursuivrait que la seule grande menace à la suprématie américaine serait une conversion des Russes à l'économie concurrentielle. Conclurait enfin que si les Américains désirent conserver leur hégémonie, ils doivent préserver leur système chez eux, mais le rendre antipathique à l'extérieur de façon à en garder le monopole: une manière détournée de prendre un brevet !

Il y a certaine vérité cynique dans cet argument,

1. Quantité: le seul état de Californie comptait en 1960 276 000 étudiants à plein temps pour une population totale de 16 millions d'habitants, soit le même nombre qu'en France en 1964, alors que nous avons 3 fois plus d'habitants. On estime qu'il y aura plus de 600 000 étudiants en Californie dans dix ans (B. Girod de l'Ain - *Le Monde* 5-6-64).

Qualité: des universités comme Harvard, le M. I. T., Yale, Princeton, Berkeley, Stanford, etc.. ont un niveau de qualité non égalé en France et en Europe.

Résultat: deux firmes Suisses viennent d'ouvrir à grands frais des laboratoires de recherche biologique aux U. S. A. parce qu'elles ne trouvent pas en Europe d'hommes ayant une formation comparable.

mais il ne faut pas le pousser trop loin. Et l'argument pourrait être retourné.

Tout homme sage sait que le plus grave danger qui menace la nature humaine est l'orgueil qu'inspirent le succès et la puissance. Les Américains pas plus que d'autres ne sauraient résister aux crimes et aux folies d'une hégémonie durable et c'est pourquoi ils ne doivent pas souhaiter le monopole de la prospérité.

Au 18^e siècle, John Wesley, fondateur du Méthodisme, évoquait déjà ce problème en termes prophétiques:

« Etant donné la nature des choses, je ne vois pas comment il serait possible qu'un épanouissement de la vraie religion dure longtemps. Car nécessairement la religion doit produire industrie et frugalité, et celles-ci, à leur tour engendrent la richesse. Mais lorsque la richesse s'accroît, s'accroissent de même orgueil, emportement, amour du monde sous toutes ses formes. Bien qu'à cette heure il fleurisse tel un vert laurier, comment le méthodisme pourrait-il persister en cet état ? Car, à quelque place qu'ils se trouvent, les méthodistes deviennent diligents et frugaux; en conséquence, leurs biens s'accroissent. De là vient aussi qu'ils s'accroissent en orgueil, emportement, concupiscence, arrogance. N'y a-t-il pas un moyen de prévenir cela ? Il y en a un: n'empêchons pas les autres d'être eux aussi diligents et frugaux. Exhortons tous les chrétiens (et tous les peuples) à gagner et à épargner tout leur soûl, autrement dit à s'enrichir »¹.

Dans l'ensemble, l'Amérique s'efforce d'appliquer la recommandation de Wesley et elle exhorte les autres peuples à imiter son système. Quoi qu'on dise, elle n'y

1. Cité par Max Weber. *Op. cit.* p. 238.

réussit pas si mal: elle a déjà pratiquement gagné la partie en ce qui concerne les pays développés¹.

En conséquence, on peut penser que la société industrielle et la morale industrielle auront tendance à s'unifier autour du schéma américain, lui-même considéré non comme un système figé mais comme un principe d'évolution pouvant comporter de nombreuses variantes et adaptations.

Nous n'en sommes pas encore là: actuellement l'Occident est encore partagé entre deux systèmes de morale sociale que nous devons analyser de plus près.

CHAPITRE X

LES DEUX SYSTEMES DE MORALE SOCIALE QUI SE PARTAGENT L'OCCIDENT

1. Notre description schématique du développement de la Société Industrielle a fortement souligné l'influence du mouvement puritain. Ce n'est pas que nous prétendions qu'il constitue l'unique facteur idéologique et culturel de ce développement: au contraire, il est bien évident que des facteurs innombrables ont joué, et que des milieux culturels n'ayant subi aucune influence puritaine y ont apporté d'éminentes contributions (notamment les Juifs, les Flamands, les Lombards, les métallurgistes du sud-est Allemand, les savants français et bien d'autres). Il n'en reste pas moins, chiffres en mains, que le courant principal du développement moderne a été concomitant à l'idéologie puritaine, et que celle-ci a seule su engendrer un ensemble de techniques et d'institutions qui ont acquis une position durablement dominante à l'échelle mondiale. Il est surprenant et regrettable que les aspects économiques (et politiques) du mouvement puritain aient retenu si peu l'attention des chercheurs français: pour se documenter sur un phénomène qui est à la base même de notre société industrielle, nous en sommes réduits à consulter les traductions d'ouvrages allemands datant de 20 ans.

Note liminaire.

Au cours des chapitres précédents, nous avons cherché à nous en tenir au domaine des *faits prouvés*. La plupart de nos affirmations peuvent être étayées par des faits, des chiffres, des démonstrations et des références; ce qui n'exclut pas les erreurs mais permet d'en limiter l'importance.

Dans ce chapitre, nous présentons un système explicatif qui ne peut être considéré que comme une *hypothèse*, vraie ou fausse. Plus exactement, une hypothèse de ce genre est nécessairement vraie et fausse à la fois. Elle exprime un aspect de la réalité, mais son schématisation même implique qu'elle est loin de tout exprimer.

Le danger d'une telle approche est celui du syncrétisme et de l'amalgame abusif: pour une part, nous

n'y échappons certainement pas. Son intérêt est de permettre l'espoir d'une compréhension synthétique des phénomènes: sans système global d'interprétation, les arbres nous cachent toujours la forêt.

*

Nous nous proposons donc de présenter une description méthodique et logiquement structurée des deux systèmes de morale sociale qui se partagent l'Occident: qui coexistent souvent dans un même pays, voire dans un même cerveau.

L'un, affecté du signe *a*, exprime la conception des puritains anglo-saxons, mais elle est adoptée aussi par de nombreux catholiques ou agnostiques.

L'autre, affecté du signe *b*, exprime la conception traditionnelle que l'on retrouve, sous diverses formes dans la plupart des pays, et qui a dans les pays latins une influence dominante.

Aucun de ces deux systèmes n'est applicable à l'état pur: toute organisation sociale réelle est une combinaison des deux systèmes, mais la combinaison peut se faire dans des proportions très variables, qui évoluent dans le temps.

Ces deux systèmes se fondent évidemment sur *deux conceptions de l'homme*: deux « modèles » de l'homme, pourrions-nous dire, dont aucun n'est complètement satisfaisant, mais qui présentent cependant des efficacités pratiques fort différentes.

Il nous est apparu que le point crucial à partir duquel s'opérait la divergence entre les deux modèles se situait dans la conception du Mal: nous commencerons donc par ce point la description parallèle des deux systèmes.

1. Conception du Mal.

Le Mal, c'est-à-dire l'erreur dans la conduite de l'homme, est présent partout. Mais il peut être représenté par deux modèles cybernétiques distincts.

la — Le processus d'acquisition de toute connaissance et d'ajustement de toute action est celui des «essais et erreurs» (*trials and errors*). La constitution de l'homme lui permet de s'instruire en se trompant.

L'erreur et le mal font partie intégrante du processus du progrès dans la connaissance et dans l'action. L'enfant doit s'être brûlé pour apprendre que le feu brûle; l'adulte doit avoir commis certaines erreurs pour comprendre certaines valeurs.

— Les lumières naturelles de l'homme lui permettent de reconnaître que le mal conduit au malheur et d'adopter spontanément une conduite plus efficace.

— L'éducation, l'information et l'exemple permettent à l'homme d'éviter ou de raccourcir certaines expériences négatives.

— Le mal est inévitable et normal; il est une partie nécessaire du système. Sa vue est si attristante qu'un homme normal est incité à le fuir.

lb — Le mal est une perversion qui brise la vie de l'homme et qu'il faut traiter par la répression.

— En effet, le mal procure temporairement à l'homme des délices qui l'incitent à s'y adonner toujours plus: son jugement est trop incertain et sa nature trop faible pour qu'il puisse lui-même corriger ses erreurs. Il est donc voué au mal sans limites s'il n'est pas encadré par une hiérarchie.

— L'éducation doit être un strict conditionnement au bien, faisant usage d'interdictions et de préceptes rigides. Elle doit s'accompagner d'une censure de l'information écrite et visuelle pour éviter de susciter des désirs coupables.

— Inévitable en fait, le mal doit être caché à la vue des hommes, car il provoque un désir d'imitation qui est le scandale.

2. Autonomie de décision et contrôle hiérarchique.

2a — « Chaque individu, quel qu'il soit, possède le degré de raison nécessaire pour qu'il puisse se diriger lui-même dans les choses qui l'intéressent exclusivement. Telle est la grande maxime sur laquelle repose la société civile et politique: le père de famille en fait l'application à ses enfants, le maître à ses serviteurs, la commune à ses administrés, la province aux communes, l'Etat aux provinces et l'Union aux Etats. Etendue à l'ensemble de la nation, elle devient le dogme de la souveraineté du peuple... De là cette maxime, que l'individu est le meilleur comme le seul juge de son intérêt particulier et que la société n'a le droit de diriger ses actions que quand elle se sent lésée par son fait ou lorsqu'elle a besoin de réclamer son concours »¹.

— L'initiative et les décisions viennent des citoyens. L'organisation sociale est construite de bas en haut.

— La société vaut ce que valent ses citoyens.

Elle est aussi peu hiérarchisée que possible, car les chefs prennent des décisions moins bonnes que ne feraient les intéressés.

1. A. de Tocqueville. *Op. cit.* page 600 et page 100.

— Dans la mesure du possible, les chefs sont élus par les citoyens et soumis à leur contrôle par l'effet d'un mandat de courte durée.

— Les hommes et groupes d'hommes ne doivent pas être trop protégés contre les conséquences de leurs erreurs car ils ne se sentiraient plus responsables et ne progresseraient pas.

2b — Etant mauvais juge de son propre intérêt, chaque homme doit être guidé et contrôlé par un chef qui le protège contre ses erreurs, comme un père fait pour son enfant: principe de paternalisme généralisé.

— Toutes les activités d'une société doivent être encadrées par une hiérarchie. L'organisation sociale est construite de haut en bas.

— En principe, le chef est plus compétent que le subordonné. Exemple: le préfet sait mieux ce qui convient à la commune que les habitants de la commune; le ministre sait mieux que le préfet, etc.. C'est le principe d'infailibilité de la hiérarchie.

— La société vaut ce que valent ses chefs.

Comme le peuple est peu qualifié pour se choisir de bons chefs, ceux-ci seront dans la mesure du possible désignés par l'autorité ou cooptés par des membres de la hiérarchie. Dans la mesure du possible, les chefs seront inamovibles, ou désignés pour longtemps, parfois héréditaires.

— Etant peu responsables de leurs actes, les hommes et groupes d'hommes doivent être protégés contre les conséquences de leurs erreurs: tutelle avant l'action, protection après.

3. Règne du Droit — Pluralisme et unité — Délégation.

3a — Une société policée est régie par le Droit, ce qui signifie que les actions de l'Etat comme celles des citoyens doivent se conformer aux lois votées par les représentants du peuple, les contestations étant tranchées par des tribunaux indépendants de l'administration. Le règne du Droit exclut aussi bien les voies de fait que l'arbitraire administratif * ou les arrestations préventives: au risque de laisser certains coupables en liberté, on se refuse à l'emprisonnement avant le jugement.

— Il est sain qu'une société comporte une certaine pluralité dans ses structures et une certaine diversité dans ses modes d'organisation. Ceci est vrai dans la plupart des domaines: économie, administration territoriale, enseignement, etc.

— Chaque structure particulière se voit déléguer pouvoir de décision et responsabilité. La délégation suppose un certain droit à l'erreur. Il est si important que chaque organe local se sente responsable de ses actes que la délégation suivie d'erreurs est préférable au téléguidage qui rend irresponsable. Ce principe est applicable à la commune, à la province, à l'entreprise, au département autonome au sein de l'entreprise, aux enfants dans la famille, etc..

1. « Règne du Droit » traduit le *Rule of law* des anglo-saxons. Notons que le règne du Droit n'est pas établi par n'importe quelle loi: une loi qui autorise les décisions discrétionnaires de l'administration n'établit qu'une forme particulière d'aristocratie.

— Une organisation efficace doit décentraliser le pouvoir de décision et la responsabilité.

3b — Une société organisée repose sur la prééminence du pouvoir exécutif. La hiérarchie administrative étant infaillible, elle guidera dans le détail les actions des citoyens par des injonctions, prescriptions et autorisations discrétionnaires. Toujours en vertu du principe d'infaillibilité, les actes de l'administration ne pourront être attaqués devant les tribunaux civils. Toutefois, pour prévenir les abus grossiers, on instituera parfois des tribunaux de caste, où les membres de la hiérarchie sont jugés par leurs pairs (tribunaux administratifs *, tribunaux militaires). Le texte des lois restreint les arrestations préventives, mais dans la pratique elles sont fréquentes; l'opinion y est si bien habituée qu'elle ne proteste pas.

— La société est organisée suivant un schéma aussi uniforme que possible. Le principe de l'unité de l'Etat conduit à des structures standardisées.

— L'uniformité des solutions adoptées dans chaque cas particulier va de pair avec la centralisation du pouvoir de décision et le téléguidage des organes subordonnés. Pas de délégation ni de droit à l'erreur.

— La centralisation et le téléguidage conduisent à l'irresponsabilité des citoyens et groupes de citoyens.

Depuis trois siècles (depuis le triomphe de la Contre-Réforme), la France applique les principes 2b et 3b avec une remarquable continuité quels que soient les régimes. En 1834, A. de Tocqueville en notait les effets dans les

1. Ces tribunaux de caste sont inconnus dans les pays anglo-saxons et considérés comme peu compatibles avec le *Rule of Law*.

termes suivants: « Il y a de telles nations de l'Europe où l'habitant se considère comme une espèce de colon indifférent à la destinée du lieu qu'il habite. Les plus grands changements surviennent dans son pays sans son concours. Bien plus, la fortune de son village, la police de sa rue, le sort de son église et de son presbytère ne le touchent point; il pense que toutes ces choses ne le regardent en aucune façon et qu'elles appartiennent à un étranger puissant qu'on appelle le gouvernement. Pour lui, il jouit de ces biens comme un usufruitier, sans esprit de propriété et sans idées d'amélioration quelconque. Ce désintéressement de soi-même va si loin, que si sa propre sûreté ou celle de ses enfants est enfin compromise, il croise les bras pour attendre que la nation tout entière vienne à son aide. Cet homme, du reste, bien qu'il ait fait le sacrifice de son libre arbitre, n'aime pas plus qu'un autre l'obéissance. Il se soumet, il est vrai, au bon plaisir d'un commis *; mais il se plaît à braver la loi, comme un ennemi vaincu, dès que la force se retire. Ainsi le voit-on sans cesse osciller entre la servitude et la licence². »

Depuis que ces lignes ont été écrites, cent trente ans ont passé, cinq régimes se sont succédés en France, trois guerres l'ont ravagée et rien n'a changé: tant est grande l'inertie des structures et de la morale sociale.

4. Intérêt personnel, marché et concurrence, planification.

Nous pourrions être bref sur ces points qui ont été développés précédemment.

1. L'arbitraire administratif est en France une tradition séculaire.

2. A. de Tocqueville, *op. cit.* p. 135.

4a — « Le but de l'économie est d'abord le bien-être individuel du consommateur et de sa famille¹. » C'est aussi plus généralement le but de la société.

Les besoins et intérêts ressentis par les hommes sont donc le guide légitime des activités économiques. Sauf rares exceptions, (stupéfiants, etc.), les désirs des consommateurs doivent être respectés.

— Les relations entre hommes sont fondées sur l'échange librement consenti et concurrentiel.

— La régulation de l'économie se fait par le mécanisme des prix de marché.

— Chaque homme ou groupe d'hommes a le droit d'exercer l'activité qui lui paraît attrayante: pas de barrière à la concurrence.

— Les pouvoirs publics organisent dans le cadre de la loi le dépistage et l'élimination des monopoles et dispositifs anti-concurrence.

— Les mécanismes du marché concurrentiel, synthèse des libres comportements de l'ensemble des citoyens, expriment leur volonté légitime qui constitue l'intérêt général et doivent être respectés sous peine d'atteinte au principe de souveraineté du peuple.

— Les entreprises doivent disposer de toute liberté de décision, dans le cadre des lois en vigueur, et assumer toute la responsabilité de leurs actes.

— L'économie doit avant tout être flexible et s'adapter à une évolution imprévisible dans les détails. Au niveau de l'Etat, « on ne construit pas de plan, on établit des cadres. L'administration intervient pour définir et contrôler les règles du jeu, mais très peu pour mener une action directe. C'est aux individus et aux

1. Michel Drancourt, *Les clés du pouvoir*. Fayard p. 195.

groupes qu'il incombe d'agir, de prendre des risques, de gagner¹».

4-b — Le but de l'économie est d'abord d'assurer la puissance et la souveraineté de l'Etat, représenté par la hiérarchie administrative et politique, qui a la mission d'exprimer les impératifs de l'intérêt général.

Les besoins et intérêts exprimés par les hommes ne sont pas un guide valable pour l'activité économique, car ils sont trop souvent entachés d'erreurs: ils doivent donc être corrigés par la sagesse des chefs.

— Par exemple, les hommes du commun ont un goût déplacé pour des *gadgets* qui n'ajoutent rien à la puissance de l'Etat: la hiérarchie veillera à réfréner cette tendance fâcheuse.

— L'échange joue un rôle dans les activités les plus humbles de la vie. Mais les choses importantes doivent faire l'objet d'un régime de gratuité, organisé suivant les vues de la hiérarchie et compensé par des prélèvements sur d'autres activités.

— La concurrence est génératrice de désordre. S'exerçant sur les prix, elle peut jouer un rôle utile; s'exerçant sur les structures, elle empiète sur les prérogatives de l'administration, à qui il revient de déterminer et mettre en place les structures les meilleures. Lors que ceci est fait, divers règlements protègent ces structures contre des évolutions intempestives. Dans ces conditions, il est inutile de dépister les dispositifs anti-concurrence, puisqu'ils sont pour la plupart établis par l'administration elle-même.

— Le marché est un régulateur imparfait auquel l'administration se substituera aussi souvent que l'intérêt

1. Michel Drancourt, op. cit. p. 214.

général, dont elle est l'unique interprète, le commandera. L'idéal est d'ailleurs la régie directe par l'administration de tout ce qui est important.

— Dans les secteurs de l'économie non encore régis directement par l'administration, tous les actes importants des entreprises doivent être soumis à une autorisation préalable et discrétionnaire de l'administration.

— L'administration planifie le développement de l'économie, car l'ordre hiérarchique est plus important que la flexibilité.

5. Métier et profit.

5a — L'exercice d'un métier est le principal moyen par lequel un homme peut servir ses semblables et contribuer au développement de la société.

Les disciplines de l'efficacité professionnelle et l'absence de la bonne gestion s'imposent donc comme un devoir moral. Elles comprennent: le dévouement au travail, l'organisation méthodique et rationnelle, l'acceptation de la spécialisation et du changement, la recherche d'innovations, l'épargne et le profit réinvesti.

— Sous réserve des anomalies (fréquentes) dues à l'insuffisance de la concurrence, le profit est un critère de bonne gestion et aussi d'utilité sociale: car comment obtenir le profit concurrentiel sinon en répondant efficacement aux besoins des hommes ? Et comment investir et innover sans profit ?

— La hiérarchie des rémunérations a tendance à se calquer approximativement sur la hiérarchie des utilités sociales. Sauf preuve du contraire, l'homme riche est supposé très efficace et utile. Les rémunérations sont habituellement publiées.

Toutefois, le revenu que l'on gagne par son effort est plus estimé que la richesse antérieurement acquise et dont on jouit sans effort.

— Tous les métiers ont une égale dignité, pourvu qu'ils soient conduits de façon rentable. Être pâtissier, menuisier ou vendeur est aussi noble qu'être sidérurgiste, mécanicien ou ingénieur.

5b — L'exercice de son métier est pour l'homme une fonction importante mais non pas la principale.

Les disciplines de l'efficacité professionnelle sont utiles jusqu'à un certain point, mais en les poussant trop loin on risque de détruire l'humanisme, de porter atteinte à « l'universalité faustienne de l'homme ». Pour rester « humaine », l'organisation ne sera pas trop méthodique, la spécialisation pas trop poussée, les adaptations pas trop rapides et les innovations pas trop fréquentes. Le changement, notamment, est considéré comme un mal en soi, qu'il s'agisse de changements de métier, de domicile, de position sociale, de structure.

— Le profit est recherché, mais on considère que sa source est souvent impure et on en a un peu honte. L'idéal est un « juste prix » donnant un profit modéré mais garanti, au sein d'une profession « organisée », c'est-à-dire protégée de la concurrence et des remous de l'évolution.

— On ne considère pas qu'il y ait de relation sûre entre la rémunération d'un homme et son utilité sociale. Le riche peut être efficace, mais il a autant de chances d'être simplement malhonnête. Les rémunérations restent donc toujours secrètes. Toutefois la richesse acquise depuis longtemps, et dont on jouit sans effort en cultivant l'humanisme, est plus estimée que le revenu présentement gagné par le « nouveau riche ».

Plus généralement, la consommation est réputée noble pour peu qu'elle porte sur des objets de caractère traditionnel (réceptions, repas, vêtements, tableaux, livres, collections, maisons, etc.) à l'exclusion de tout *gadget*. Par contre le revenu gagné, l'épargne, l'investissement productif (actions de sociétés industrielles) sont considérés comme vulgaires et vaguement immoraux.

— Les métiers sont de dignité très inégale, et cette dignité n'a pas de rapport avec la rentabilité. Les plus nobles sont les fonctions placées hors du circuit économique. Viennent ensuite les professions fabriquant des produits nobles, c'est-à-dire non destinés à être achetés par le vulgaire: biens d'équipement, armement, haute finance. En bas de l'échelle, délaissés par beaucoup d'hommes de talent, sont les métiers vulgaires qui ont pour fonction de répondre aux besoins concrets des hommes: pâtissier, hôtelier, menuisier, vendeur, etc.

Vérification: on constate qu'en France, les professions de cette dernière catégorie, handicapées par la morale sociale, sont généralement sous-développées, et ont une faible compétitivité internationale, ce qui entraîne de nombreuses conséquences très actuelles.

6. Les critères de bonne gestion.

6a — On considère que l'économie constitue une expression profonde et fidèle des réalités de la vie sociale et humaine. Si la concurrence règne, la « puissance de l'argent » n'est que l'expression légitime des besoins de la société: par le jeu de la concurrence, du marché et du profit, la société met automatiquement de l'argent entre les mains de ceux qui servent efficacement ses besoins, et elle retire automatiquement les moyens finan-

ciers à ceux qui répondent mal à ses besoins. Le progrès social dépend de la croissance de l'économie, de la bonne gestion et de la prospérité des entreprises.

— La bonne gestion est jugée suivant les critères économiques indiqués au chapitre 3: rentabilité, solvabilité, expansion, compétitivité internationale, accord avec l'intérêt général en régime concurrentiel.

Ces jugements sont exercés par les clients et concurrents, ils s'inscrivent dans le bilan et le compte d'exploitation.

En ce qui concerne le respect des règles concurrentielles et autres impératifs de l'intérêt général, ce sont les tribunaux qui en jugent (et non l'administration).

6b — On considère généralement que l'économie constitue une réalité accessoire, une intendance de la société. Les vraies valeurs sont ailleurs, la hiérarchie a la mission de les interpréter et l'économie doit leur être soumise. Car la « puissance de l'argent » représente mal l'intérêt social.

— En apparence et pour une part, la gestion des entreprises est jugée suivant les critères 6a ci-dessus. En réalité, dans une certaine mesure, l'Etat manipule si largement les facteurs d'équilibre de l'entreprise que la règle du jeu se trouve changée. L'entreprise qui réussit n'est plus celle qui prévoit et satisfait les besoins du consommateur, mais celle qui connaît les volontés de la hiérarchie et s'y adapte habilement.

7. Information, propagande et publicité.

7a — La liberté d'information est essentielle au bon fonctionnement de l'économie concurrentielle et constitue un facteur de progrès.

— Elle implique la liberté de toutes les propagandes et publicités, sous réserve de lois protégeant contre le mensonge, la calomnie et le monopole (régime de concurrence entre les informations).

— On considère que les citoyens et consommateurs ont assez de jugement pour tirer un parti utile de ces informations: dans une société où règne la concurrence entre les idées, le mensonge et l'erreur ne sauraient prévaloir. « Chacun sait qu'une campagne de presse ne peut réussir si elle ne répond pas à un besoin de l'opinion¹ ».

7b — Une certaine liberté d'information est utile, mais il est des domaines où la censure des autorités doit pouvoir s'exercer.

L'information étant une clé du pouvoir, de nombreuses informations seront réservées aux membres de la hiérarchie.

— Les informations répondant à un but, c'est-à-dire la propagande et la publicité, doivent être surveillées de très près: en effet, les citoyens et consommateurs n'ont pas assez de discernement pour en découvrir le caractère fallacieux, et ils risquent de se laisser séduire par des idées fausses ou des besoins factices.

— Plus généralement, les différences d'opinion entre la hiérarchie et la masse sont attribuées par la hiérarchie aux méfaits de la propagande et de la publicité. L'idéal serait que la hiérarchie en acquière le monopole.

1. Albert Gazier, *Le Monde*, 4 juillet 1964. Libres opinions.

8. Les mécanismes impersonnels de régulation.

Nous traitons ici simultanément de trois mécanismes fondamentaux :

- Le vote majoritaire des électeurs ou des membres du parlement.
- Le mécanisme des prix du marché.
- La Bourse.

qui ont en commun de faire jouer les grands nombres de façon impersonnelle pour obtenir un effet de régulation ou d'orientation.

Ils sont considérés de façon très différente dans les deux systèmes de morale sociale que nous analysons.

8a — Le fait même qu'il s'agisse de mécanismes *impersonnels*, aboutissant à un résultat par l'intermédiaire d'un *grand nombre* de transactions, est considéré comme éminemment *favorable* à la qualité du résultat.

Dans chaque cas, il s'agit de capter des *forces* (politiques ou économiques) et de les canaliser dans un *réacteur* qui dégage la *résultante*.

Cette opération n'est pas seulement mesure, elle est aussi *action*. La résultante est une force qui donne le pouvoir à tel parti, adopte tel programme, promeut telle activité, accorde ou retire des moyens à telle entreprise.

— Certes on n'ignore pas que ces mécanismes sont imparfaits: ils comportent des distorsions structurelles et aussi des bavures accidentelles.

On n'ignore pas que les électeurs n'ont pas su tous les faits, que les votes du parlement donnent lieu à des combinaisons obscures, que le marché est faussé par certaines collusions, que la Bourse est influencée par cer-

taines manœuvres: à condition de garder une ampleur modeste, ces bavures sont prévues par la règle du jeu. De nombreux détails seront aberrants, mais si le captage des forces élémentaires est largement assuré, la force résultante ne sera pas durablement altérée.

Risquons encore une fois une comparaison de physicien. Si l'on observe à l'ultra-microscope la paroi d'un récipient contenant un gaz, on constate que cette paroi est bombardée à intervalles irréguliers par des molécules de directions et vitesses quelconques. Ces mouvements semblent n'obéir à aucune loi et donnent une impression de chaos absurde. Pourtant, dès qu'on prend un peu de recul, on observe que ces chocs désordonnés ont pour résultante une pression stable qui obéit à des lois définies. Il en est de même du vote, du marché, de la Bourse.

— Un motif supplémentaire pour la préférence accordée aux mécanismes impersonnels de régulation et d'orientation est l'extrême méfiance que l'on témoigne aux organes *personnalisés* chargés d'un rôle similaire.

Un premier défaut inhérent aux décisions personnalisées est la rigidité: toute autorité, astreinte à entretenir le mythe de son infaillibilité, répugne à réviser les positions qu'elle a prises. Insensibles à ce scrupule, les mécanismes impersonnels rendent des arrêts beaucoup plus flexibles.

Un deuxième défaut des décisions personnalisées est leur tendance à être émises cas par cas, pour répondre à chaque problème particulier. Le captage des forces et informations n'étant pas systématique et compétitif, la décision n'étant pas générale, aucune résultante précise ne peut se dégager de façon indiscutable: la solution du problème est indéterminée, la décision est arbitraire, c'est le régime millénaire de *l'arbitrage administratif*.

En l'absence d'un réacteur impersonnel dégageant

une résultante, les facteurs épisodiques deviennent prépondérants dans la décision: deux hommes sont-ils de la même province, de la même école, du même parti ? Le dossier est-il présenté avec l'emballage à la mode du jour ? La solution proposée correspond-elle au point de vue indiqué par la dernière déclaration du ministre ? Ces points arrivent à compter plus que la création de richesses.

— En résumé, l'adoption de mécanismes impersonnels de régulation et d'orientation est considérée comme synonyme de démocratie. Tous les efforts sont faits pour entretenir et améliorer le fonctionnement de ces mécanismes.

8b — Le fait même qu'il s'agisse de mécanismes *impersonnels* est ici considéré comme *suspect*.

Nous sommes dans un monde où prévaut le principe hiérarchique: toute action impersonnelle empiète sur les prérogatives normales de la hiérarchie, qui revendique le monopole des décisions.

Le principe d'infaillibilité de la hiérarchie est généralement admis: il s'ensuit que la décision prise par un chef compétent a toutes chances d'être meilleure que le résultat d'un « mécanisme aveugle ».

Enfin, nous sommes dans le monde du « culte de la personnalité »: il est bon pour le prestige d'un chef de s'attribuer la paternité et le mérite de toutes les décisions... bien que ceci réserve parfois des surprises.

Pour toutes ces raisons, la décision hiérarchique cas par cas sera généralement préférée aux mécanismes régulateurs impersonnels.

— Le plus souvent on admettra cependant le vote des électeurs et des parlementaires: mais comme à regret, par imitation du système voisin qui a réussi. Après près de deux siècles, l'opinion française n'est pas

pleinement ralliée au suffrage universel et reste choquée par la confusion et les intrigues présidant aux décisions parlementaires: ce qui est pourtant normal.

— Le mécanisme des prix de marché n'est accepté que comme un pis-aller temporaire. Comme il est faussé par des interventions innombrables de l'autorité, les critiques ne manquent pas de fondement. Plus même que sur les faits, les critiques portent sur le principe: « Il est inadmissible que le travail des hommes et les ressources de leurs familles soient mis en question par un mécanisme impersonnel et aveugle ! » proclament à toute occasion les plus hautes autorités intellectuelles et morales.

— Mais le mécanisme boursier est le plus vivement contesté. Que le prix de la salade soit déterminé à la criée des halles en fonction de la gelée, passe encore ! Mais que la valeur d'une entreprise, d'une structure humaine, tissée par les efforts d'innombrables personnes, possédant son histoire, ses traditions, ses projets, puisse être fixée à la criée de la Bourse par des financiers qui ne la connaissent même pas, voilà qui paraît réellement sacrilège ! Et si cette cotation entraîne des remaniements (par *take-over bid* ou changement de contrôle) qui mettent en question la structure même de l'entreprise, le scandale est à son comble, et la population unanime proteste contre la tyrannie des « puissances d'argent ».

— Au total, dans ce système social, chacun préfère « le bon plaisir d'un commis » avec qui l'on peut discuter, palabrer, ruser, etc. avec qui au moins on a la possibilité d'établir un rassurant « contact personnel ». Les mécanismes impersonnels sont donc négligés et, se dégradant progressivement, ils en viennent à justifier bien des critiques.

* " *

Le point que nous venons d'esquisser marque une césure fondamentale entre deux systèmes d'organisation sociale. Le premier système repose sur des mécanismes impersonnels et donne des résultats honorables malgré la médiocrité des hommes. Le second repose sur l'infaillibilité de la hiérarchie et donne des résultats décevants quelle que soit l'éminente qualité personnelle des hommes qui la composent.

Le plus clairvoyant des Français, Alexis de Tocqueville, s'exprimait sur ce sujet il y a cent trente ans :

« Il y a donc, au fond des institutions démocratiques, une tendance cachée qui fait souvent concourir les hommes à la prospérité générale, malgré leurs vices ou leurs erreurs, tandis que, dans les institutions aristocratiques, il se découvre quelquefois une pente secrète qui, en dépit des talents et des vertus, les entraîne à contribuer aux misères de leurs semblables. C'est ainsi qu'il peut arriver que, dans les gouvernements aristocratiques, les hommes publics fassent le mal sans le vouloir, et que, dans les démocraties, ils produisent le bien sans en avoir la pensée¹ ».

Dans le langage de Tocqueville, le régime aristocratique est celui qui repose sur les décisions d'une hiérarchie, et le régime démocratique est celui qui repose sur les mécanismes impersonnels résultant du grand nombre. En ce sens, la France n'a pas cessé d'avoir un régime aristocratique et les lignes qui précèdent n'ont pas cessé de s'appliquer à son cas.

1. *Op. cit.* p. 364.

9. Le sens de l'épreuve.

Notre description schématique des deux systèmes de morale sociale qui se partagent l'Occident a débuté par un point presque métaphysique quoique fort concret: la conception du Mal. Elle se terminera par un point touchant également à la conception générale de l'homme: le sens de l'épreuve.

Les hommes et les institutions ne peuvent éviter des moments d'épreuve: le sens qui leur est donné et les réactions qu'elles entraînent communément sont caractéristiques d'un système social et moral.

9a — Dans le premier système, l'épreuve est considérée comme un phénomène normal et inévitable: elle fait partie intégrante du système. Elle est inattendue et imprévisible, apportée par une évolution dont nul n'a le secret. Elle est acceptée, non pas dans un esprit de résignation passive, mais de *responsabilité* et d'*adaptation active*. Si pénible qu'elle soit, elle constitue une occasion sérieuse de *révision des valeurs et des méthodes*; affrontée avec lucidité et courage, elle est le point de départ des plus grands progrès: « le pire n'est pas toujours sûr... »

— Ceci est vrai sur le plan de la *vie personnelle*. Les épreuves occasionnées par un deuil, un accident, un échec, un sentiment contrarié, etc.. sont le feu grâce auquel sera forgé le caractère et adaptée la personnalité. Pas de formation sans pression.

Face à l'épreuve, il appartient à l'individu et à lui seul de se comporter en responsable et de trouver en lui-même les ressources pour modifier dans un sens positif la structure de son comportement. Nul ne peut se subs-

tituer à lui dans cette tâche¹; et une assistance bienveillante risque parfois, en relâchant la pression, d'en-traver la révision déchirante qui est en fait nécessaire.

— Le phénomène est identique sur le plan de la *vie professionnelle* d'un individu: l'échec à un examen, le congédiement par l'employeur, l'avortement d'un projet, sont des épreuves qui, assumées avec lucidité et courage, sont pour l'individu l'occasion de sortir des rêves et de trouver sa vraie voie: différer l'épreuve n'aurait servi qu'à prolonger le rêve.

L'épreuve assumée positivement devenant moyen d'accomplissement est l'un des thèmes qui reviennent sans cesse dans la littérature anglo-saxonne, et que le *Reader's Digest* a contribué à vulgariser en France.

— Au niveau de *l'entreprise*, on observe un phénomène similaire. L'épreuve pour l'entreprise, c'est la contraction soudaine de son marché, la découverte imprévue qui pèrime ses équipements, l'apparition de concurrents nationaux ou étrangers beaucoup plus puissamment armés, l'apparition de troubles dans la structure, de malaises ou conflits parmi le personnel, le tarissement du recrutement aggravé par les départs; c'est aussi le décès d'un homme clé, l'incendie, etc.. L'ange frappe où il veut.

Pour l'entreprise, entité impersonnelle, beaucoup d'épreuves peuvent être prévues et évitées par la bonne gestion: mais la prévision n'est jamais complète, l'erreur est inévitable et bien des choses ne peuvent être modifiées qu'en situation de tension. L'épreuve est là, mettant en question la rentabilité et l'existence de l'entreprise. Ici encore, l'épreuve affrontée avec responsabi-

1. Ni le père, ni le chef, ni le confesseur.

lité, lucidité et courage doit devenir l'occasion d'innover, de réviser les produits, les méthodes, la structure, d'envisager spécialisation ou regroupement, bref de réorganiser sur des bases saines l'activité de l'entreprise. Certes, l'épreuve de l'entreprise entraîne souvent une épreuve pour son personnel: mais différer l'épreuve par une insufflation artificielle de crédit ne fait qu'alourdir la destruction de richesses et rendre nécessaires des mesures ultérieures plus pénibles.

— Le grand historien anglais Toynbee a généralisé le concept d'épreuve au cas des *nations* et des civilisations: c'est par son aptitude à adopter face à l'épreuve une attitude flexible de révision des valeurs qu'une nation ou une civilisation manifeste sa capacité à survivre.

Ici encore, les faits parlent. Ce n'est pas par hasard que les trois nations progressant le plus vite dans le monde actuel soient celles qui ont subi récemment l'épreuve de la défaite totale: Allemagne, Japon, Italie. Car, à défaut d'adaptations préventives, le choc et l'humiliation de la défaite, en brisant la rigidité des structures sociales et morales, accroît les possibilités de reconversion. Le drame de la France est d'avoir subi en fait une défaite totale sans l'avoir éprouvée psychologiquement comme telle. Le bienveillant truquage des réalités qui nous a placés finalement parmi les vainqueurs nous a encouragés à peu modifier nos comportements traditionnels. Ici encore, alléger une épreuve n'est pas toujours un acte entièrement positif.

— Il n'est pas abusif d'avoir traité dans un même schéma d'étages de structure aussi différents que l'homme, l'entreprise et la nation, car dans chaque cas le phénomène est exactement le même: les tensions de l'épreuve mettent en question les normes traditionnelles

scélérosées, provoquent un examen de conscience, une révision des valeurs, des méthodes, des comportements et des structures, et permettent ainsi un investissement plus efficace de l'énergie.

— On remarquera que les épreuves dont nous avons parlé sont apportées par la vie et non préfabriquées.

La société utilisera cependant des *épreuves préfabriquées*, telles que les examens et concours, sans toutefois y attacher une trop grande importance. En effet, de telles épreuves préfabriquées permettent d'apprécier certaines aptitudes et connaissances, non les facultés d'adaptation créatrice et responsable. Elles permettent de déterminer le point de départ d'une carrière, non de prévoir son aboutissement.

— En résumé, l'épreuve spontanée joue un rôle décisif dans la régulation du système à tous les niveaux. On pourrait parler d'une conception cybernétique de l'épreuve qui comporte des conséquences très concrètes, et notamment les suivantes.

Les responsabilités importantes seront confiées aux hommes ayant prouvé leur résilience en face des épreuves de la vie professionnelle (ce qui est le contraire du mandarinat).

D'autre part, la société jugera nuisible d'atténuer trop complètement les épreuves subies par les individus et les entreprises.

9b — Dans ce système comme dans tout autre, les épreuves sont inévitables. Il semble qu'elles soient généralement accueillies dans un esprit différent et moins positif.

Leur caractère imprévu est contraire au souci d'ordre. En tant qu'élément non prévu dans le plan

approuvé par la hiérarchie, elles suscitent la même hostilité que les « mécanismes impersonnels » qui souvent les provoquent.

Restreints habituellement dans leur autonomie de décision, les hommes et groupes qui affrontent l'épreuve ne peuvent guère manifester une attitude très responsable; ils attendent ou revendiquent l'assistance de l'autorité.

La hiérarchie, qui n'aime guère voir les structures et méthodes remises en question sans son autorisation, encourage d'ailleurs cette attitude peu imaginative; elle proclame que l'épreuve est l'occasion de se retremper dans les valeurs traditionnelles dont les vertus ne sont plus à démontrer: l'épreuve prend alors une résonance héroïque, de l'héroïsme des batailles perdues.

Toujours dans le souci d'éviter ou différer la révision des normes sociales, la hiérarchie juge souvent opportun de différer les épreuves en payant le prix d'un sursis: une entreprise non rentable sera ainsi subventionnée pour retarder une décision pénible.

Au total, l'épreuve sera souvent accueillie comme un malheur que l'on doit supporter avec une résignation passive ou héroïque, tout en revendiquant le secours de l'Etat.

On voit que dans cette conception, l'épreuve ne comporte plus qu'un schéma cybernétique dégénéré, et ne peut plus guère jouer de rôle dans la régulation du système.

— Le peu d'intérêt accordé à l'épreuve spontanée apportée par la vie a pour contrepartie la très grande importance accordée aux *épreuves préfabriquées*: examens et concours.

Ceci est parfaitement cohérent: organisées par l'autorité, les épreuves préfabriquées n'ont aucun caractère

inquiétant, elles ne troublent pas l'ordre, et ne peuvent engendrer aucune innovation dangereuse. Elles donnent à la hiérarchie un mode de sélection et de cooptation parfaitement sous son contrôle.

En conséquence, on désignera aux postes de responsabilité les brillants sujets de concours, plutôt que les hommes qui ont fait leurs preuves dans l'action concrète.

C'est le principe du mandarinat, très pratiqué en France (et dans l'ancien régime chinois).

*

Au terme de cette description schématique des deux systèmes de morale sociale qui se partagent l'Occident, nous tenons à rappeler qu'il s'agit d'une *hypothèse* imparfaite et incomplète, d'un essai pour établir une cohérence entre des éléments qu'on a l'habitude de considérer séparément.

Soulignons aussi qu'aucun des deux systèmes ne peut être appliqué à l'état pur: tous les cas réels comportent un mélange des deux.

De même, il serait abusif de penser que l'un des systèmes est bon et l'autre mauvais, chacun a son rôle à jouer dans une combinaison harmonieuse.

Toutefois, l'histoire met en évidence le fait qu'au cours des trois derniers siècles, les nations qui ont fait le plus large usage du premier système, ont créé la société industrielle moderne et ont acquis dans le monde une position prééminente.

Il n'en reste pas moins que la justification morale du profit trouble bien des consciences: le chapitre suivant est consacré à ce problème.

CHAPITRE XI

PROFIT ET CHARITE TROIS NIVEAUX DE MORALE

Au cours des chapitres précédents, nous avons illustré divers aspects de l'économie concurrentielle, évoqué la morale industrielle et l'ascèse de la bonne gestion qui exigent, dans l'intérêt général, une activité *calculée en vue du profit maximum*.

Ceci, nous pouvons le comprendre, l'admettre, mais il n'en reste pas moins que beaucoup d'entre nous restent gênés devant cette promotion morale du profit, même concurrentiel.

N'est-ce pas, en effet, une glorification de l'égoïsme, condamné par toutes les morales et toutes les religions ? N'est-ce pas la porte ouverte à la cupidité et aux tentatives perverses qui lui sont liées ? N'est-ce pas renier la primauté de la charité ? Or l'expérience quotidienne démontre qu'une attitude inspirée par la charité engen-

dre des résultats positifs tandis qu'une attitude égoïste conduit à l'échec ou au vice.

En somme, toute cette construction logique en faveur du profit doit comporter à la base un vice qui compromet la validité des conclusions.

Ce point de vue a été fréquemment exprimé, notamment par Charles Péguy disant: toute action égoïste, fondée sur l'échange, appauvrit l'homme; toute action inspirée par la charité et fondée sur le don, l'enrichit.

En un sens, nul ne peut nier la vérité de ces paroles. Faut-il donc renier l'économie concurrentielle ?

Nullement: il suffit de faire cesser la confusion entre les étages de structure, ou plutôt entre les niveaux de relations.

Deux niveaux de relations.

Les actions de tout homme vivant en société se déroulent sur deux plans distincts.

Le plan des relations « immédiates » au sens étymologique, celles qui ont lieu « d'homme à homme », sans intermédiaire: les règles morales habituelles s'y appliquent sans restriction.

Le plan des relations « médiates », ou professionnelles, qui se lient par l'intermédiaire objectif et formalisé d'un produit ou d'un service que l'on fournit: c'est le domaine de la morale industrielle.

Les deux morales ne sont pas contradictoires mais complémentaires: elles se situent à des étages de structure et à des niveaux de relations différents.

Mais ceci mérite quelques développements, qui ne prétendent pas être complets.

Pour être complet, il faudrait considérer non seulement l'homme privé et l'homme producteur, mais aussi

l'homme citoyen (de sa ville, de son pays, du monde), l'homme créateur d'idées, l'homme propagateur du Bien ou du Beau, etc.

Nous ne prétendons pas embrasser l'homme complet, mais seulement clarifier le domaine de la morale industrielle.

Relations « immédiates » et morale individuelle.

Ces relations immédiates ont lieu « d'homme à homme » ou « de cœur à cœur », sans l'intermédiaire formalisé d'un produit ou service à fournir.

Ce sont celles qui règnent au sein d'une famille, entre amis ou voisins, ou encore avec des compagnons de rencontre.

Dans ces relations, il n'est pas question d'acheter ni de vendre: on se donne soi-même. On donne un sourire, un mot aimable, une plaisanterie, on donne son amitié ou son amour, on prodigue son geste secourable, son dévouement en cas d'accident, etc.

Ce monde du don s'étend à tous ceux avec qui nous avons des relations sans intermédiaire formalisé, à ceux que nous touchons directement et personnellement, et que de ce fait nous appelons « le prochain ».

Les relations avec le prochain sont régies par le principe de charité. Et aussi, dans une certaine mesure, par l'improvisation, la spontanéité, le geste non préparé qui vient directement du cœur. Introduit dans ce monde du don, le calcul égoïste fait tache et, comme le dit Péguy, il appauvrit. Au contraire l'attitude sincèrement désintéressée enrichit, et parfois au centuple: qui n'a connu ces hommes profondément bons et généreux à qui venaient en retour l'amitié et l'aide de tous leurs proches ?

Ici, le calcul économique pourrait presque reprendre ses droits: les canonistes, qui ont conçu la comptabilité des mérites, ne nous ont-ils pas montré la voie ?

Le propre de l'attitude de charité, dans les relations immédiates, c'est d'abord de penser au prochain, à ses besoins, à ses peines; c'est ensuite de se donner soi-même, c'est-à-dire de donner quelque chose que l'on n'a pas eu à acheter, de puiser dans un stock que l'on n'a pas à réapprovisionner: on donne son geste, son sourire, son amour.

On peut dire, sans forcer les mots, que l'attitude de charité crée des richesses: là où sans elle il y aurait eu des hommes se côtoyant sans rien se donner, elle fait se multiplier les satisfactions mutuelles, les peines allégées, les joies partagées, et ceci sans contrepartie: il y a gain net, et encore une fois Péguy a raison.

Remarquons que le caractère positif de l'attitude de charité et de don s'altère dès qu'on donne autre chose de soi-même. On peut donner de l'argent, mais il faut alors le prélever quelque part: sur le niveau de vie de sa famille, sur les investissements de l'entreprise ou sur le revenu du contribuable. Quittant le cercle des relations immédiates, le don ne crée plus de richesses, il ne fait que les transférer. A la limite, l'acte gratuit ayant un support objectif, comme le don d'argent, n'a plus de rapport direct avec la charité: c'est plutôt l'acte unilatéral par lequel on manifeste son statut social supérieur; qu'il s'agisse du grand seigneur qui lance une bourse à un artiste, ou de l'homme d'État qui apporte une contribution généreuse aux victimes de telle catastrophe, le sens du geste est de marquer son rang.

Ces brèves remarques ne prétendent pas épuiser un sujet si vaste et si profond. Nous pouvons cependant

en conclure que le don, s'il a une place éminente à certains niveaux de relations, ne peut être adopté comme principe d'organisation de l'économie.

Relations « médiates » et morale industrielle.

Nous sommes maintenant dans le monde des relations professionnelles, dont la fonction est de fournir des produits ou services répondant aux besoins: depuis les soins du médecin jusqu'aux biens de consommation.

Dans ce type de relations, ce qui compte ce n'est pas que le médecin soit sympathique mais que le malade soit guéri; ce n'est pas que la crémère soit jolie mais que ses œufs soient frais. La relation d'homme à homme, subjective et personnelle, cède le pas à une relation par l'intermédiaire de produits, objective et impersonnelle. Nous sortons du domaine du don pour celui de l'échange. Du domaine du prochain pour celui du client. Du domaine de la charité pour celui de la concurrence et du profit.

En régime d'anarchie ou de monopole, lorsque l'essentiel du profit repose sur la violence, la fraude ou le privilège, le profit paraît l'exact contraire de la charité. En régime concurrentiel il n'en est plus de même.

Celui qui recherche le profit concurrentiel doit commencer par *penser aux autres*: la seule voie pour être rentable est de chercher à réaliser une meilleure satisfaction de leurs besoins.

Les disciplines de la bonne gestion excluent donc dès l'abord une attitude égocentrique, elles imposent de penser aux clients par l'étude du marché, la conception fonctionnelle du produit, le progrès technique, l'abaissement du prix de revient. De penser au personnel pour le former, le motiver, etc.

Elle impose aussi une certaine humilité: tel chef d'entreprise éprouverait une satisfaction de vanité à être le précurseur sur un marché nouveau; tel ingénieur serait fier de fabriquer un produit révolutionnaire; mais si des calculs ont établi que, tels n'étant pas les besoins actuels des clients, la réalisation ne sera pas rentable, il faut la rejeter. La discipline du profit implique ainsi la renonciation à certaines préférences égoïstes, notamment la renonciation à la fantaisie, à l'universalité, à l'immobilisme, et plus généralement aux tentations représentées traditionnellement par les sept péchés capitaux.

Quant à l'esprit de concurrence, même s'il est animé par des mobiles personnels, il est la manifestation d'une discipline sociale; l'industriel qui, par une concurrence efficace, brise l'immobilisme d'une profession, accomplit un éminent devoir social.

Au total le profit concurrentiel apparaît comme l'homologue de la charité à un étage de structure différent: tous deux prennent appui sur la réponse aux besoins des autres, tous deux créent des richesses. La symétrie est complète, et l'on comprend que les puritains aient parfois identifié les deux notions.

Ne les suivons pas sur cette voie, et gardons-nous de tomber dans un nouveau confusionnisme qui consisterait à attribuer au profit un caractère altruiste. Le profit est intéressé. Lorsque mon crémier me vend des œufs très frais à un prix compétitif, ce n'est pas pour me faire plaisir, c'est pour accroître ses ventes, augmenter la rentabilité de son exploitation et donner une plus-value à son fonds: et c'est parfaitement normal.

Mais en régime concurrentiel les actions par lesquelles il accroît son profit sont aussi celles qui contribuent à accroître les satisfactions du client, et qui simultanément lui permettent à lui d'accroître son épargne, les investissements qui s'ensuivront, et finalement les

progrès de l'économie. Il ne cherche pas mon bonheur, mais il y contribue: car il est plus agréable d'avoir pour fournisseur un bon gestionnaire cherchant son profit qu'un rêveur peu au courant des bons articles et sans cesse démuné.

Le profit est intéressé. Mais la recherche du profit concurrentiel, et avec lui, de l'expansion, de l'innovation et des investissements correspondants, est le guide qui permet à une activité professionnelle de servir le mieux possible l'intérêt général. Un guide qui n'est pas arbitraire, mais objectif, rationnel, vérifiable. Un guide si indispensable qu'il faut le reconstituer artificiellement lorsque la propriété est séparée de la gestion: ainsi les dirigeants non propriétaires, les cadres et l'ensemble du personnel seront intéressés aux résultats chacun à son niveau (c'est ce que font de nombreuses entreprises privées, de même que les entreprises collectivisées en Yougoslavie, en U. R. S. S.).

Il y a d'autres moyens de servir l'intérêt général: activités personnelles déjà mentionnées, activités civiles, artistiques, religieuses... Mais il s'agit d'autres niveaux de relations. Le guide du profit s'applique aux activités professionnelles productrices de biens et services.

Intérêt personnel.

Ainsi, diraient certains moralistes, le mobile d'intérêt personnel qui est un péché sur le plan des relations personnelles, devient une vertu sur celui des relations professionnelles et économiques.

Ceci exprime ce que nous avons dit, mais d'une façon ambiguë comme la notion même d'intérêt personnel.

On peut opposer la charité à l'égoïsme, à l'égoïsme, non à l'intérêt personnel. Etre animé de charité n'est pas renoncer à l'intérêt personnel bien compris, c'est renoncer à certaines satisfactions pour d'autres plus hautes. L'égoïsme n'est que l'intérêt personnel mal compris. Ce n'est que par une sorte de logomachie vide de sens que l'on a pu condamner le mobile d'intérêt personnel qui est le principe même de toute vie, qui est nécessairement présent partout, sans lequel disparaissent les notions mêmes de responsabilité personnelle et de salut personnel.

En fait, la critique du mobile d'intérêt personnel ne provient ni des philosophes, ni des moralistes sérieux, elle est un sous-produit d'une conception aristocratique de l'organisation sociale, comme Tocqueville le note avec son extraordinaire pénétration: « Lorsque le monde était conduit par un petit nombre d'individus puissants et riches, ceux-ci aimaient à se former une idée sublime des devoirs de l'homme; ils se plaisaient à professer qu'il est glorieux de s'oublier et qu'il convient de faire le bien sans intérêt, comme Dieu même. Ils parlaient sans cesse des beautés de la vertu; ils n'étudiaient qu'en secret par quels côtés elle est utile¹ ».

Il existe sans doute des formes très hautes de charité, dans lesquelles l'intérêt personnel s'efface. Mais le rejet du mobile d'intérêt personnel est surtout une réaction d'orgueil aristocratique, qui apporte des satisfactions de vanité et qui sert aussi des intérêts très précis: il est homogène avec le mythe du chef sage et désintéressé, dont les opinions expriment infailliblement les exigences du bien commun, et qui doit donc être obéi.

1. *Op. cit.* tome 2, page 163.

*
**

Les objections morales légitimes ne s'adressent pas à la recherche du profit, mais à la perversion de l'esprit d'acquisition, et à sa transposition au domaine des relations personnelles: et ici il y aurait beaucoup à dire. Nous pouvons être brefs, puisque les romanciers de tous les temps ont longuement dépeint ces perversions: cupidité, égoïsme, esprit possessif s'exerçant sur les choses et sur les personnes, utilisant souvent l'argent pour réduire les personnes au rôle d'objet.

Tout ceci existe, mais ne doit pas modifier notre position.

Chaque instinct humain comporte ses perversions. L'instinct sexuel comporte les siennes, ce qui ne lui retire ni sa dignité, ni son rôle essentiel dans le développement humain. L'instinct d'acquisition et sa forme évoluée de recherche du profit comportent leurs perversions, ils n'en restent pas moins le levier essentiel du développement économique, condition du développement humain.

*

En conclusion des remarques précédentes, nous pouvons esquisser plusieurs styles de réussite humaine.

Certains hommes sont des champions de la morale individuelle. Peu actifs sur le plan professionnel, ils consacrent l'essentiel de leur énergie au plan des relations immédiates avec le prochain: ils sont une source de rayonnement, d'équilibre, de bonheur pour leur famille, leurs amis, leurs voisins, etc. Leur vie a été bien remplie.

D'autres sont des champions de la morale industrielle. L'essentiel de leur énergie s'investit sur le plan

professionnel, ils gèrent bien, développent, innovent, créent des richesses. Ayant négligé quelque peu leurs proches, ils essuient sur ce plan quelques échecs, et se retrouvent bien seuls à l'heure de la retraite. Mais ils ont accompli une mission éminente étant parmi les dix mille hommes qui font marcher et progresser l'économie de la nation. Leur vie a été bien remplie.

Enfin, quelques hommes exceptionnels parviennent peut-être à exceller sur les deux plans et recueillent à la fois les fruits de deux réussites: ils meurent comblés de tous les biens, et leur vie mérite d'être citée en exemple. (Nous ne citons pas les autres styles de réussites qui dépassent notre sujet.)

La tentation de l'individualisme.

Si le mobile d'intérêt personnel est légitime et inattaquable, l'individualisme constitue une déviation dangereuse.

Qu'est-ce que l'individualisme ? C'est l'attitude égocentrique et à courte vue qui cherche à optimiser les avantages individuels en rejetant tout souci de l'intérêt des autres et de celui de la collectivité.

Par exemple, des chefs d'entreprise individualistes rechercheront leur profit dans un abaissement de la qualité qui compromet l'avenir du produit, ou dans une politique de bas salaires qui compromet l'équilibre social, ou dans des ententes de prix ou protections douanières, qui, à terme, affaiblissent la profession face à la concurrence étrangère, ou encore ils s'abstiendront d'apporter leur concours au développement municipal, etc. Ils se montreront irresponsables pour tout ce qui n'est pas le court terme de leur entreprise.

On a dit parfois que l'individualisme était inhérent

au régime concurrentiel. Il ne semble pas que cette affirmation soit justifiée. Le régime concurrentiel relie étroitement l'entreprise à tout le milieu extérieur: clients, fournisseurs, marché du travail, ville (par les impôts payés et les services offerts), Etat (par les liens innombrables); agir sans tenir compte de l'évolution de ce milieu procède simplement de la mauvaise gestion à courte vue. On notera d'ailleurs que les pays où le régime concurrentiel est le plus solidement établi sont aussi ceux où les chefs d'entreprises (et plus généralement tous les citoyens) savent surmonter la tentation de l'individualisme et consacrer au bien commun une part importante de leur temps et de leur énergie, et ceci très naturellement, et conformément à l'intérêt personnel bien compris.

Bien loin d'être individualiste, une entreprise bien dirigée a généralement le souci (dans son propre intérêt), d'être utile à son personnel, à sa ville, à sa profession, à la collectivité nationale, etc. Elle participe à des organismes collectifs très divers dont les buts vont de l'assistance à la formation professionnelle, de la recherche technique à l'exportation, etc.

Pour surmonter l'individualisme, il faut être clairvoyant et se considérer comme responsable du long terme. Des tests concrets se présentent fréquemment: chaque fois que l'intérêt à court terme de l'entreprise est en contradiction avec l'évolution à long terme et avec la logique de l'économie concurrentielle. Dans chacun de ces cas, le chef d'entreprise clairvoyant et responsable a le devoir (et l'intérêt) de sacrifier le court terme.

La difficulté est de distinguer clairement les impératifs à long terme. L'empirisme et l'opportunisme n'y suffisent pas, il faut une doctrine claire et cohérente, qui soit en même temps une règle morale. Pour cette raison, nous pensons que le régime concurrentiel ne peut

pas fonctionner efficacement et durablement sans doctrine, car alors il tombe dans les errements de l'individualisme à courte vue, il dresse contre lui l'opinion publique et finit par être balayé.

La France se trouve précisément dans ce cas: son besoin le plus pressant est une doctrine de l'économie concurrentielle, assortie d'une morale industrielle rigoureuse réunissant l'adhésion d'une majorité assez forte pour qu'une sévère pression morale s'exerce sur les individualistes irresponsables.

La tentation du néo-tribalisme.

Peu de gens en France contestent l'efficacité économique du régime concurrentiel. Mais en présence du chaos opportuniste d'une pratique semi-concurrentielle sans doctrine ni morale, beaucoup d'entre eux éprouvent une véritable répulsion. Les plus généreux appellent de leurs vœux un nouveau régime qui sera peut-être moins efficace, mais qui sera au service de l'homme et non plus d'intérêts privés. Les maîtres-mots de cette tendance sont: Socialisme et Communauté.

Le socialisme évoque principalement l'élimination des intérêts privés par nationalisation des moyens de production, puis la planification centralisée, enfin l'égalisation des revenus. Il se propose pour objectif le développement économique, mais subordonne en fait l'économie au politique, manipule les prix, restreint la concurrence, et prend comme moyen de gestion le téléguidage bureaucratique qui se révèle peu efficace dans bien des domaines.

La notion de communauté évoque d'abord les liens de solidarité entre les membres d'une entreprise, d'une profession, d'une ville. Cette solidarité est un fait réel,

mais qui a ses limites. Le groupe d'hommes qui constitue une entreprise est le moyen d'une production efficace: l'esprit de communauté en fait un but. Le but de l'entreprise n'est plus de créer des richesses appréciées par la société, mais d'entretenir un groupe d'hommes. Cette optique entraîne logiquement le rejet de la concurrence (sur le marché du travail et sur celui des produits), le rejet du critère de rentabilité, et l'établissement d'un système de relations fondé, comme dans tout système social fermé, sur le monopole bilatéral. Le corporatisme agricole que les pouvoirs publics instaurent actuellement en France dérive de cette même conception.

Ces tendances sont soutenues par des esprits d'avant-garde; elles ne font que redécouvrir la logique millénaire des structures tribales (voir chapitre VI « Les sociétés primitives »).

Ce néo-tribalisme comporte les traits caractéristiques suivants:

— La notion de société fermée: l'entreprise, les agriculteurs, les postiers... la France.

— L'axiome que ladite société forme un tout dans lequel la réalité économique ne doit pas être séparée du reste, mais englobée dans le reste: on mélangera donc production et consommation, on rejettera les critères purement économiques, etc.

— Préférence pour la propriété collective, méfiance à l'égard de la propriété individuelle.

— Refus de la concurrence et du marché, au profit de relations de monopole bilatéral (où la liberté et l'initiative personnelles sont restreintes). Refus de la mobilité, de la reconversion permanente.

— Les prix étant faussés, le calcul économique devient impossible et la rationalité difficile.

— N'étant plus régies par les impératifs économiques, les activités productrices deviennent des rites sociaux présentant un maximum de résistance au changement. (Les rites du néo-tribalisme s'appellent souvent < droits acquis ».)

Ces quelques lignes ne prétendent pas épuiser le sujet, mais elles peuvent susciter quelques réflexions.

Il est peut-être naturel que diverses formes de néo-tribalisme (souvent appelées socialisme communautaire)¹ exercent une vive attraction sur les pays sous-développés: c'est peut-être pour eux une transition utile entre la structure tribale et la société industrielle, mais on ne peut pas en attendre de progrès économique rapide.

Par contre pour une société développée comme la nôtre, s'inspirer de ces formules, c'est renoncer à la partie la plus précieuse de son héritage: l'émergence de l'économie comme domaine pourvu de sa rationalité propre, et pouvant de ce fait se développer rapidement au service d'une personne humaine libre de ses choix.

Trois niveaux de morale.

En résumé, nous suggérons qu'à chaque niveau de relations correspond une morale, qui est en somme un code de bonne gestion.

La morale M1 s'applique au niveau des relations personnelles et immédiates: nous l'évoquerons très brièvement car elle est bien connue.

La morale M2 s'applique au niveau des relations

1. Le fascisme est aussi une forme de néo-tribalisme.

professionnelles et médiates, s'exprimant de façon objective par la fourniture de biens et services.

La morale M3 s'applique au niveau de l'organisation de la vie économique nationale, M2 + M3 constituant la morale industrielle.

A chaque niveau, les règles morales recommandent un comportement qui n'est pas toujours le comportement spontané et instinctif de l'homme. Pour s'y conformer, il est nécessaire de s'astreindre à une discipline, de se soumettre à une ascèse qui, au moins pour le niveau M2, est l'ascèse de la bonne gestion.

Il va sans dire toutefois que les règles que nous énonçons ne constituent qu'une esquisse imparfaite et incomplète.

MORALE M1: NIVEAU DES RELATIONS PERSONNELLES ET DE LA VIE PRIVÉE.

— Chaque homme est responsable de ses actes, de sa vie, de son salut.

— Il doit croire en la valeur de son destin personnel et en l'utilité de l'accomplir le mieux possible.

— Il ne doit pas nuire à ses semblables.

— Il doit s'abstenir d'utiliser la violence, la fraude, la tromperie, la contrainte.

— Sauf cas exceptionnels, il doit respecter les lois et règles sociales établies.

— La bonté, la charité doivent inspirer ses actes. Il doit être attentif à son prochain, le connaître, l'aider, l'aimer. Il doit traiter son prochain comme une personne et non comme un objet.

— Il doit savoir renoncer à certaines satisfactions immédiates qui compromettraient l'obtention de satis-

factions plus importantes et à plus long terme. Ces dernières doivent être poursuivies avec énergie et persévérance. Il doit savoir s'imposer la discipline de vie qui assure l'homogénéité de la conduite, et finalement le bonheur.

— Il doit analyser ses erreurs et celles des autres, et en tirer enseignement pour mieux adapter sa conduite.

— Il doit affronter les épreuves avec la certitude qu'il est possible d'y faire surgir des éléments positifs par une attitude courageuse, active et adaptative.

MORALE M2: NIVEAU DES RELATIONS MÉDIATES DANS LA VIE PROFESSIONNELLE.

Ces règles générales s'appliquent aux salariés aussi bien qu'aux dirigeants d'entreprises.

— Chaque homme doit considérer son métier comme une mission essentielle, dont l'accomplissement efficace est doté d'une éminente valeur sociale et humaine, au service de l'intérêt général.

— Se considérant comme responsable de l'exercice efficace de son métier, il s'y consacrera avec énergie et dévouement.

— Dans ses relations professionnelles avec les autres hommes, il devra faire preuve d'intégrité, mais aussi d'objectivité.

— Il mettra tous ses soins à ce que les prestations professionnelles qu'il fournit satisfassent le mieux possible les besoins auxquels elles répondent. La notion de « service » guidera tous ses actes.

— Dans cet effort, ainsi que pour tous les aspects de sa vie professionnelle, il se fierà moins à l'opinion et

à l'improvisation qu'à la rationalité, à l'expérimentation, au calcul et à la préparation. En conséquence, il s'appuiera sur l'instruction et sur la science.

— Il respectera les lois en vigueur. Il n'aura qu'un respect limité pour la tradition et la routine.

— Il acceptera la concurrence sous toutes ses formes. Soutenu en cela par la pression des lois, il ne fera pas usage de violence, de fraude, de contrainte, de monopole, de privilège ou de corruption. Il refusera un avantage qui, obtenu par ces moyens, serait contraire à l'intérêt général.

— Il s'efforcera d'obtenir, en échange de la prestation qu'il fournit, la plus haute rémunération possible, compte tenu de la concurrence: rémunération et profit concurrentiels seront l'expression de son efficacité économique au service de l'intérêt général.

— Il devra abandonner les activités mal rémunérées ou déficitaires pour des activités pour lesquelles il peut obtenir une meilleure rémunération ou un meilleur profit. Il ne demandera pas à l'Etat de subventionner son immobilisme.

— Parmi les divers métiers ou activités, il ne considérera pas que certains sont plus nobles ou plus dignes que d'autres: il considérera seulement son aptitude à les exercer efficacement, les perspectives de développement et la rémunération (ou rentabilité).

— Conscient de l'évolution de tous les aspects de la vie économique et sociale, il aura le souci constant du perfectionnement, du développement et de l'innovation. Il sera attentif aux nouveaux besoins à satisfaire et prompt à y répondre.

— Il acceptera les changements, et même les devan-

cera: changements de méthodes, de métier, de domicile, de position sociale.

— Il affrontera les épreuves avec courage, flexibilité et souci d'adaptation.

— Il acceptera la spécialisation, condition de l'efficacité professionnelle. Il saura renoncer au goût de l'universalité.

— Il apprendra à connaître et à accepter ses limites. Rationnellement, il s'abstiendra d'assumer une tâche dépassant sa mesure.

— Il ne sera jamais satisfait de l'état présent et s'efforcera de le dépasser en construisant un avenir meilleur et pour ceci:

- il s'instruira sans cesse,
- il ne consommera pas tout son revenu,
- il épargnera,
- il investira.

— Et il formera des successeurs, afin que son œuvre professionnelle puisse lui survivre.

MORALE M3: NIVEAU DE L'ORGANISATION DE LA VIE ÉCONOMIQUE.

La morale M3 concerne moins les agents de l'activité économique que les instances qui doivent décider du cadre dans lequel les activités économiques s'exercent. A ce titre, elle concerne les citoyens, les hommes politiques et aussi les hauts fonctionnaires et dirigeants de professions.

Dans une esquisse schématique, les règles de morale au niveau de l'organisation de la vie économique peuvent être groupées autour de deux idées clés: le respect de l'homme et la séparation des rôles.

Le respect de l'homme comporte plusieurs aspects:

D'abord le respect du *citoyen* qui doit jouir de la liberté et de l'égalité devant la loi; qui doit être protégé contre la violence, la fraude, les calamités, l'ignorance, la discrimination, et aussi contre les arrestations préventives, les injonctions administratives discrétionnaires; qui doit pouvoir exprimer son opinion, et voter autrement que sur liste unique.

Respect aussi du *consommateur*, de la liberté de ses choix, ce qui implique une véritable foi en l'homme, et une conception du Mal qui ne soit plus médiévale. Ce qui implique aussi que l'on utilise des moyens de plus en plus larges pour éduquer et informer le consommateur, pour étudier ses besoins et pour les satisfaire de mieux en mieux, lui laissant (sauf rares exceptions) le soin d'arbitrer, la charge d'expérimenter, faisant confiance à son jugement pour découvrir à travers mille détours les voies positives de l'évolution.

Respect de l'homme en tant que *producteur*: lui garantir la liberté d'exercer à ses risques toute activité dont il se sent capable, de concurrencer toute position acquise, et de recueillir le fruit du progrès qu'il aura apporté à la satisfaction des besoins des consommateurs. Aider à sa formation professionnelle de producteur efficace. Assurer le plein emploi de ses énergies en maintenant les équilibres globaux de l'économie et en accordant l'aide nécessaire aux reconversions, mais pas en subventionnant les pertes. Garantir une vie décente à ceux qui sont incapables d'exercer une activité productive.

La séparation des rôles est une notion plus abstraite, mais presque aussi essentielle.

Pour faire une bonne pièce de théâtre, il faut que chaque personnage ait un rôle distinct de celui des

autres: le père, l'amoureux, l'ingénue, le traître, etc., chaque rôle contribue pour sa part au succès de l'action. Il en est de même dans toute activité sociale et spécialement en économie: l'entreprise a un rôle, l'Etat un autre, le consommateur un autre encore. Même l'entreprise mal gérée qui tombe en faillite peut jouer un utile rôle d'exemple; même l'engouement futile du consommateur peut jouer un utile rôle d'éducation de masse (méthode active).

A l'opposé du néo-tribalisme une organisation efficace de l'économie suppose des organes séparés ayant des rôles distincts.

— *L'Etat*, responsable du niveau de contrôle le plus élevé, celui des *équilibres globaux* de la nation, a pour rôle principal l'établissement des règles du jeu et la régulation des conditions aux limites, ses actions s'exercent notamment dans les domaines suivants:

- commerce extérieur, crédit, monnaie, régulation du taux de croissance,
- instauration, maintien, stimulation de la concurrence dans tous les domaines,
- mesures en vue d'atténuer les douleurs liées au changement et aux calamités,
- mesures d'équilibrage des revenus et des régions,
- actions directes (concertées) dans des cas exceptionnels d'importance nationale.

— *L'Etat* gestionnaire *d'activités productrices* particulières (P. T. T., routes, énergie, santé, enseignement; recherche, etc.) remplit un rôle différent, qui se situe à l'étage de structure des entreprises, qui comporte un tout autre style de bonne gestion, et qui doit être aussi distinct que possible du rôle de régulation globale.

Malheur à l'Etat qui veut faire de la régulation globale en manipulant les conditions de fonctionnement des exploitations productrices dont il a la charge !

Un moyen d'assurer la séparation des rôles est de donner un statut privé à ces exploitations. Un autre moyen est d'aménager leur statut public conformément aux exigences de la bonne gestion: avec bilan, compte d'exploitation, autonomie de décision et critères économiques de jugement des dirigeants (voir chapitre 4, § 22, et chapitre 22, § 3).

— Les *entreprises* se situent au même étage de structure que les activités productrices de l'Etat. Leur rôle est très net: créer des richesses en satisfaisant les besoins de la population. Pour jouer ce rôle, elles doivent être dotées d'autonomie de décision et non téléguidées par l'autorité. Les critères de rentabilité et de solvabilité contiennent un système de sanctions qui, appliqué avec rigueur, les maintient dans la ligne de l'intérêt général.

— Le *marché*, ou plutôt les innombrables marchés, constituent les organes de régulation de l'ensemble. Leur fonctionnement informé et concurrentiel est indispensable à la bonne marche de l'économie.

— Les *individus*, au point de vue économique, jouent deux rôles distincts qui ne doivent pas être confondus: ils sont *producteurs* pendant leurs heures de travail professionnel et *consommateurs* le reste du temps. Chacun de ces rôles comporte ses exigences et ses disciplines.

Pour les hommes qui y travaillent, l'entreprise n'est pas un club où l'on paie pour consommer, c'est une organisation où l'on est payé pour produire de la richesse. En confondant les deux, on aboutit à des solutions inefficaces qui sacrifient la productivité à des

habitudes ou commodités accessoires: en voulant trop consommer de satisfactions pendant son travail, on arrive à être peu productif, donc peu payé, et insatisfait dans son rôle de consommateur.

Une bonne organisation de l'économie doit affirmer avec force les exigences de la productivité du travail et les disciplines de la production, et par là même rendre possibles les hauts niveaux de consommation personnelle des travailleurs.

*

**

Au total, la bonne gestion de l'économie au niveau de la nation pourra être jugée aux critères suivants (cités au chapitre 3), qui ne prétendent pas être exhaustifs:

- l'expansion du revenu national,
- le pourcentage de ce revenu consacré aux consommations demandées par la population,
- la solvabilité internationale (balance des paiements),
- la compétitivité internationale,
- l'équilibre des revenus.

Il revient aux citoyens de pondérer l'importance relative à accorder à chaque critère et de choisir les méthodes d'organisation de l'économie les plus efficaces pour y satisfaire.

Nous pensons que l'économie concurrentielle, dans son acception moderne, constitue la méthode la plus efficace. Ce n'est pas dire qu'elle ne connaisse ni problèmes, ni limites d'application: la troisième partie sera consacrée à évoquer quelques-uns d'entre eux.

TROISIEME PARTIE

PROBLÈMES ET LIMITES DE L'ÉCONOMIE CONCURRENTIELLE

PROBLEMES ET LIMITES DE L'ECONOMIE CONCURRENTIELLE

L'économie concurrentielle constitue actuellement la formule la plus efficace, et l'avenir ne se fera pas sans elle.

Ceci ne doit pas nous incliner à voir en elle une formule providentielle présentant tous les avantages et aucun inconvénient. On constate au contraire que c'est un système complexe, sujet à de nombreuses déviations, et dont le bon fonctionnement ne peut être maintenu qu'au prix d'efforts incessants.

Même dans ce cas, son application soulève des problèmes et se heurte à des limites que nous évoquerons, de façon brève et incomplète, au cours des chapitres suivants:

- Objections habituelles.
- Relations internationales.
- Les douleurs du changement.
- Propriété et urbanisation.
- Planification centralisée et économie concertée.
- Logique de la corruption.
- L'art et l'économie.

CHAPITRE XII

OBJECTIONS HABITUELLES

A notre époque, les hommes qui refusent l'économie concurrentielle ne mettent généralement pas en doute son efficacité à promouvoir le progrès économique, mais ils soulignent les défauts graves qu'elle a manifestés dans le passé et les difficultés qu'elle peut rencontrer dans l'avenir.

Il est sans doute utile de commenter brièvement ces objections habituelles, qui feront l'objet des paragraphes suivants:

- Les mauvais souvenirs du libéralisme.
- Les besoins non solvables.
- L'équilibre des revenus.
- Les crises et le chômage.
- Les réussites socialistes.
- Les défauts de l'Amérique.
- Le problème des très grandes entreprises.

1. Les mauvais souvenirs du libéralisme.

Pour les Français, l'objection la plus forte à l'économie concurrentielle consiste sans doute dans les mauvais souvenirs laissés par la période d'économie dite libérale qui a été appliquée en France approximativement de 1800 à 1930.

Il est facile de citer des faits montrant que durant cette période les masses ouvrières disposaient de revenus faibles (quoique croissants), en contraste avec l'aisance d'une bourgeoisie industrielle qui pourtant ne faisait pas preuve d'un grand dynamisme entrepreneurial. Ce qui nous choque plus encore, c'est l'extrême insécurité dans laquelle vivait chaque famille ouvrière, sur qui la menace du chômage ou de la maladie pesait de façon inhumaine; et aussi la sujétion quasi féodale et la discrimination policière dont étaient victimes les ouvriers au 19^e siècle.

Ces faits sont connus, et ils sont incontestables. Nous pouvons cependant y ajouter trois observations. Tout d'abord cette période dite libérale n'appliquait que très imparfaitement les règles que nous suggérons pour l'économie concurrentielle. Elle restait imprégnée de tradition féodale, d'esprit de caste, de privilèges; le travail manuel restait méprisé; l'Etat ne remplissait pas son rôle d'éducation, d'assistance et d'aide dans les reconversions, pas plus qu'il ne veillait au maintien des équilibres globaux (crises), le protectionnisme était draconien, surtout jusqu'à 1860. Il ne s'agit donc pas de prendre pour modèle cette période un peu barbare et révolue sans appel.

D'autre part, le démarrage de l'économie industrielle s'est traduit dans tous les pays par des phénomènes

pénibles, que l'économie « libérale » ne fut pas seule à connaître. Il serait facile de rappeler d'autres faits montrant que dans les pays « socialistes », le processus d'industrialisation a comporté aussi la misère, la tyrannie policière, et de plus les déportations sur une échelle immense, parfois les massacres. Ceci n'excuse pas cela, mais il serait peu objectif de placer tous les points noirs du même côté.

Enfin, malgré ses tares que nous comprenons mieux maintenant, le vieux système libéral a tout de même fonctionné; il a créé des richesses, élevé le niveau de vie et, complété par des mesures nécessaires telles que le droit syndical, l'enseignement et la sécurité sociale, il nous a apporté l'essentiel de ce que nous avons.

Si nous voulons instaurer un vrai régime concurrentiel, nous ne manquerons pas de recueillir des fruits beaucoup plus abondants.

2. Les besoins non solvables.

Cette objection vise le mécanisme du marché: celui-ci oriente effectivement les productions dans le sens des besoins, à la condition toutefois que ces besoins soient solvables. Quant aux besoins insolubles, ceux des « économiquement faibles », le marché les ignore et l'économie concurrentielle ne les satisfait pas.

Comme la plupart des problèmes de fond, celui-ci ne peut être appréhendé complètement que dans une perspective dynamique, faisant intervenir la dimension du temps. Car les besoins et leur solvabilité sont des phénomènes relatifs, à situer dans le temps.

Une population primitive n'a presque aucun besoin solvable. C'est une situation de fait, liée à un niveau technico-culturel très bas. L'homme jeune et fort n'y

est guère plus solvable que l'enfant ou le vieillard, chacun se bornant à une maigre cueillette.

Dans un pays développé comme le nôtre, les catégories productives de la population (ouvriers, cadres, etc.) sont solvables pour leurs besoins essentiels, dès l'instant que les risques (maladie, etc.) sont assurés. Mais il reste des catégories non productives et insolubles. Dans ces conditions, le problème des besoins insolubles peut être réglé comme suit:

— Les insolubles hors d'état d'être productifs (orphelins, vieillards, infirmes) doivent faire l'objet de mesures d'assistance, à la charge de la collectivité,

— les insolubles en bonne santé doivent être rendus productifs, par une assistance temporaire de caractère éducatif et d'aide à la reconversion,

— quant à la population productive, la croissance économique doit lui apporter chaque année un petit surcroît de revenus lui permettant de satisfaire plus largement ses besoins.

Tout ceci est non seulement compatible avec une économie de marché, mais fait nécessairement partie d'un régime concurrentiel correctement organisé.

3. L'équilibre des revenus.

Les adversaires de l'économie concurrentielle lui reprochent de conduire à une excessive inégalité des revenus. Ils s'opposent en cela aux dogmatiques du libéralisme qui soutiennent que l'équilibre spontané du marché doit être respecté sous peine de sacrilège.

Les partisans éclairés de l'économie concurrentielle ne partagent pas ce dogmatisme: pour eux la concur-

rence et le marché sont un moyen de bonne gestion, non une fin en soi, et ils admettent volontiers que l'équilibre spontané doit être parfois déplacé pour tenir compte de facteurs sociaux exprimés par la majorité des citoyens.

Ils considèrent donc que les pouvoirs publics ont non seulement le droit mais le devoir d'infléchir si besoin est la répartition spontanée des revenus. La seule limite dans ce domaine est le souci de préserver l'efficacité économique et la logique du système concurrentiel.

Deux, problèmes se posent donc: celui du but et celui des moyens.

En ce qui concerne les *buts*, les choix sont très ouverts: le système économique américain fonctionne efficacement avec un éventail des revenus très largement ouvert, le système suédois fonctionne presque aussi bien avec un éventail beaucoup plus resserré: entre les deux, tous les choix politiques sont possibles.

Lorsqu'on en vient aux *moyens*, il convient d'être beaucoup plus rigoureux. L'équilibre des revenus peut, en effet, être recherché par des mesures qui bloquent le fonctionnement de l'économie concurrentielle et entravent le progrès économique, tels que:

- limitation des bénéfices ou des dividendes,
- confiscation des bénéfices (impôts dépassant 50 % des bénéfices, qui pénalisent les plus efficaces),
- subventions aux inefficaces,
- blocage des prix, ou leur fixation autoritaire,
- limitations de la concurrence aux entreprises mal gérées (agriculture),
- impôts personnels excessifs sur les hauts salaires.

De telles mesures sont à condamner, non pour leur but (dont le peuple est juge), mais pour leurs modalités, qui sabotent les ressorts vitaux de la création de richesses.

Le même but d'équilibre des revenus peut et doit être obtenu par des mesures qui préservent l'efficacité:

— dans les secteurs industriels qui font durablement des profits très élevés, destruction des monopoles et ententes, stimulation de la concurrence, nationale ou étrangère,

— pour les qualifications qui se vendent trop cher sur le marché du travail (par exemple ingénieurs, dessinateurs), accélération de la cadence de formation professionnelle, de façon à accroître l'offre,

— pour les qualifications périmées, aide pour l'acquisition d'une nouvelle formation professionnelle,

— pour les sols urbains trop rares et trop chers, accroissement de l'offre au moyen de travaux de viabilité,

— pour les professions mal gérées, insuffisamment concentrées ou en déclin, pas de subvention mais aide généreuse à la reconversion,

— et naturellement, assurance contre les calamités (maladie, chômage, etc.).

De telles mesures sont beaucoup plus efficaces que les précédentes, mais elles demandent de l'intelligence, de la fermeté et du temps. Elles sont donc hors de portée des gouvernants bornés et pressés qui veulent lancer une offensive-éclair contre le prix du bifteck, le coût de la distribution ou la spéculation immobilière, avec les résultats piteux que chacun connaît.

Les mesures de régulation ne sont efficaces que si elles sont conformes à la logique du système.

Une exception a été faite à cette règle en faveur des *syndicats ouvriers*. Dans tous les pays démocratiques, les ouvriers se sont vu accorder un droit privilégié de caractère monopoliste en vue de mieux défendre leurs intérêts face aux employeurs. Malgré de nombreuses bavures (inévitables dans tous les aspects du régime concurrentiel, qui ne prétend jamais à la perfection), le droit de coalition syndicale a eu des résultats positifs: en exerçant sur les employeurs une pression pour la hausse des salaires, et sur l'Etat une pression pour la Sécurité sociale et l'assistance, il a contribué au progrès et au développement de l'économie concurrentielle.

Des syndicats forts sont un élément du progrès général. Il faut toutefois qu'ils aient des interlocuteurs de force égale. Comme le disait un universitaire américain, une société dynamique exige simultanément *big Business, big Labour and big Government*.

4. Crises et chômage.

L'acceptation passive des crises économiques cycliques, des destructions de richesses, du chômage et des souffrances qu'elles entraînaient, constitue le plus bel exemple du dogmatisme des anciens partisans du « laisser faire », et de leur sous-estimation du rôle de l'Etat, régulateur des équilibres globaux de l'économie.

Il s'agit d'un phénomène qui appartient au passé. Depuis Keynes, les experts de tous pays ont parfaitement compris le phénomène et les moyens de régulation qui permettent de le maîtriser (actions sur le crédit, l'intérêt, le déficit budgétaire, le taux de change, etc.). Depuis la déroute des travaillistes anglais, en 1931, celle des républicains américains en 1932, et celle de toute la démocratie allemande en 1933, les politiciens savent

ce qu'il en coûte de ne pas agir à temps. Depuis 1945, il est certain qu'il n'y aura plus de grande crise s'étendant simultanément à tous les pays et toutes les productions: le problème est liquidé.

Entendons-nous bien toutefois: les crises générales et profondes ont disparu, mais on verra toujours des crises localisées à une profession (qui n'a pas su évoluer), à un pays (qui a fait des folies), ou plus encore à une entreprise qui a mal géré: les crises cataclysmiques n'ont disparu que pour laisser la place aux crises localisées qui sanctionnent légitimement la mauvaise gestion.

Dans ces conditions, le problème du chômage a perdu son acuité. L'exemple de l'Allemagne, de l'Italie et du Japon a montré comment une économie concurrentielle pouvait absorber et employer en peu d'années une masse énorme de main-d'œuvre excédentaire. Il convient toutefois que le chômage accidentel, ou lié à un incident de conjoncture localisé, ne se traduise pas par des souffrances injustifiées; c'est pourquoi tous les pays pratiquant le système concurrentiel ont un régime de plus en plus large d'allocations chômage.

L'allocation chômage ne répond pas seulement à un souci humanitaire et social, elle correspond à la nécessité économique d'accroître au maximum la flexibilité d'emploi de la main-d'œuvre, pour faciliter les adaptations nécessaires au progrès: cela aussi, les vieux libéraux ne l'avaient pas compris.

Le problème des crises et du chômage a donc cessé d'être une objection à l'économie concurrentielle.

5. Les réussites socialistes.

Une autre objection à l'économie concurrentielle consiste dans l'évocation des réussites de certaines économies socialistes, et notamment de l'U. R. S. S.

Il est certain, prouvé par les faits et les chiffres, que les pays socialistes à économie planifiée ont progressé et progressent encore. Leur réussite toutefois doit être mise en perspective.

Il faut la comparer d'abord à ce qu'elle a coûté en misère, privations, contraintes de toutes sortes.

Il faut la comparer ensuite à ce qu'elle aurait pu être en régime concurrentiel: l'extrapolation de la courbe de progrès de la Russie d'avant 1914, aussi bien que la comparaison actuelle des deux Allemagne, permet de penser qu'un régime concurrentiel aurait pu faire mieux.

Il faut aussi remarquer que les plus grands succès des économies socialistes ont été marqués d'une part dans le domaine de l'enseignement, d'autre part dans celui de l'armement. Pour tous les biens de consommation correspondant aux besoins quotidiens des hommes, leur retard est considérable; pour l'agriculture, on note même un recul.

Enfin, on doit mentionner le fait que, dès que fut dépassée la situation d'extrême pénurie, le système de planification centralisée a été d'échec en échec; pour y remédier chaque pays socialiste procède à un replâtrage continu consistant à introduire subrepticement dans le système les éléments indispensables de concurrence, de marché et de profit. Sur ce terrain, l'idéologie socialiste est en pleine retraite.

Ceci dit, tout partisan sincère de l'économie concurrentielle doit se féliciter des succès relatifs des économies socialistes, et souhaiter qu'ils continuent.

En effet, la grande vertu des systèmes socialistes est d'être en concurrence avec... l'économie concurrentielle. La concurrence est toujours bonne, le monopole toujours haïssable.

La grande faiblesse du système capitaliste du 19^e siècle, la cause qui explique ses erreurs et ses abus, c'est qu'il était en position de monopole: il n'y avait pas de système concurrent.

Depuis 1917, ou plutôt depuis 1945, il y a un concurrent sérieux, dont la seule présence oblige l'économie concurrentielle à se comporter de façon plus sérieuse et plus responsable. De nos jours, le plus grand facteur de progrès des économies concurrentielles, c'est la concurrence des économies socialistes (les chiffres le prouvent: les taux de croissance moyens ont triplé depuis 1945, passant de 1,5 % à 4,5 % par an) Réciproquement, le plus grand facteur de progrès des économies socialistes, c'est la concurrence des économies capitalistes. Le progrès exige la pluralité des formes.

En poussant cette position jusqu'au paradoxe, nous pourrions dire que la « guerre froide », reflet de cette concurrence entre les deux systèmes, est un éminent bienfait pour l'humanité. Mais, direz-vous, la guerre froide coûte de chaque côté 5 % du revenu national en dépenses militaires improductives ! C'est peu de chose car, par la concurrence qu'elle reflète, la guerre froide « rapporte » chaque année un supplément d'accroissement de production de l'ordre de 2 % (par rapport à ce que l'on observerait si chaque système s'abandonnait dans le confort du monopole). Depuis vingt ans bientôt que dure la guerre froide, elle a rapporté cinq fois plus qu'elle n'a coûté ! Souhaitons qu'elle abandonne sa forme militaire, mais souhaitons aussi qu'elle dure sous forme politique et économique: car la concurrence entre les structures et les idéologies est l'un des principaux ressorts du progrès.

6. Les défauts de l'Amérique.

Une autre objection à l'économie concurrentielle est l'observation des défauts de l'économie américaine, et plus encore de la société et de la civilisation américaines.

Ces défauts existent, beaucoup d'entre eux nous choquent, mais ils doivent, eux aussi, être mis en perspective.

Certains, comme les tensions raciales, ne semblent pas avoir de rapports avec l'économie concurrentielle; on observe des tensions raciales dans des pays soumis aux régimes économiques les plus divers.

D'autres défauts, de caractère proprement économique, semblent quelque peu grossis par l'emploi de chiffres statistiques non comparables. Ainsi le nombre de chômeurs inscrits et secourus atteint actuellement 5 % de la population active des U. S. A., contre 0,3 % en France, mais ces chiffres ne sont pas comparables, l'allocation de chômage étant octroyée là-bas beaucoup plus libéralement qu'ici (sur la base des règles américaines d'attribution de l'allocation de chômage, les spécialistes calculent que, du seul fait des incapables permanents et des mutations normales d'emploi dans une économie flexible, les chômeurs inscrits doivent représenter normalement 3 % de la population active; on observe actuellement un excès de 2 %, ce qui est regrettable mais non désastreux. Pour y remédier, de vastes plans de formation professionnelle sont en cours). De même, lorsqu'on extrait des statistiques américaines les nombres de taudis ou de personnes atteintes de pauvreté, on oublie parfois que les normes de classement sont beaucoup plus élevées que chez nous: suivant ces

normes, les trois quarts des logements français actuels seraient classés taudis.

Il n'en reste pas moins que l'inégalité de revenus pratiquée en Amérique nous choque souvent. Mais nous avons vu, par l'exemple de la Suède lqu'une économie concurrentielle peut atténuer considérablement l'inégalité des revenus.

Sur le plan culturel, bien des traits de la société américaine paraissent aux Français des défauts: « Comment peut-on être Persan ? » écrivait déjà Montesquieu. En effet, lorsqu'on prend comme terme de référence une culture déterminée, toute autre culture paraît comporter des distorsions graves: mais n'oublions pas que ceci est réciproque. Le système concurrentiel n'est d'ailleurs pas tellement concerné.

En ce qui concerne les sciences et les arts, on dispose d'éléments de mesure plus objectifs. Il y a trente ans, les Européens affectaient de considérer comme négligeable la science américaine qui, aujourd'hui, les a devancés. Ils affectent aujourd'hui de considérer comme négligeable l'art américain, sans tenir compte du fait qu'il est l'objet d'enseignements et d'expérimentations extrêmement actives, touchant une masse très large de population cultivée. Et même si l'art américain restait inférieur au nôtre, en quoi ceci concerne-t-il les méthodes de bonne gestion de l'économie ?

D'autres refusent l'économie concurrentielle parce qu'ils n'approuvent pas la politique étrangère américaine: nous ne pensons pas que ces deux facteurs soient étroitement liés. Même s'ils l'étaient, même si la politique

1. Précisons que la Suède a une économie beaucoup moins socialisée que la France. Les nationalisations ne touchent de façon sensible ni la banque, ni l'énergie, ni les assurances. Les disciplines concurrentielles y sont très sérieusement observées.

étrangère américaine découlait de son système économique, en quoi ceci empêche-t-il la France de prendre ce qu'il y a de bon dans ce système ?

Au total, l'Amérique comporte certains défauts objectifs, et aussi certains traits caractéristiques qui ne plaisent pas à tout le monde: ceci est parfaitement normal. Adopter l'économie concurrentielle ne signifie pas copier les défauts des Américains, mais s'inspirer du système de gestion qu'ils ont su faire fonctionner efficacement, et essayer de le faire fonctionner encore mieux.

Enfin, deux points doivent être soulignés.

L'Amérique évolue. Loin de constituer un système sclérosé, elle révisé sans cesse ses méthodes et ses critères; ne nous polarisons donc pas sur certains défauts qui ont beaucoup de chances d'être transitoires — et qui seront d'ailleurs remplacés par d'autres défauts: il n'y a pas de perfection.

Précisément parce qu'elle évolue, l'Amérique représente une force gigantesque. Cette nation qui n'existait pas il y a trois siècles, et qui, après une montée fulgurante, domine aujourd'hui le monde, ne s'est pas stabilisée: sur tous les plans, sa montée continue, sous la pression de la concurrence entre les meilleures cervelles venues de tous les pays. Ne pas tenir compte de ce dynamisme prodigieux serait le plus sûr moyen de se tromper sur l'avenir du monde.

7. Le problème des très grandes entreprises.

Evoquons enfin une objection plus sérieuse à l'économie concurrentielle: le problème des très grandes entreprises.

Nous avons vu (chapitre 2, § c) que la concurrence la plus efficace n'est pas celle qui oppose des milliers

d'artisans dénués de moyens, mais celle où s'affrontent un nombre restreint de grandes entreprises pouvant consacrer des moyens puissants à l'innovation et à l'investissement. Nous voyons d'autre part se développer rapidement de gigantesques entreprises multinationales.

Cette évolution ne conduit-elle pas à une impasse ? La concurrence généralisée ne débouche-t-elle pas sur le monopole ?

Il s'agit ici d'un problème d'une réelle importance, que nous ne pouvons passer sous silence.

Non que ce problème soit actuellement urgent pour la France: dans presque tous les domaines, la France souffre d'un morcellement excessif de ses entreprises, et toute tendance à la concentration sera salutaire pour longtemps encore. Cependant, nous ressentons le besoin d'une doctrine plus précise de *gestion de la concurrence*, notamment en ce qui concerne les tailles des entreprises.

Ce problème se pose au niveau national et au niveau international.

Au niveau *national*, des solutions acceptables ne paraissent pas trop difficiles à définir, dans les termes suivants:

— les pouvoirs publics n'ont aucune raison de freiner les tendances à la concentration là où elles se manifestent,

— ils doivent toutefois être beaucoup plus rigoureux qu'actuellement à l'égard des ententes ou statuts professionnels restrictifs,

— ils doivent aussi établir une limite très stricte à la concentration autorisée, limite qui est approximativement:

- un minimum de trois à dix concurrents par marché, lorsque la concurrence internationale joue peu,

- ce minimum pouvant descendre à un seul producteur national lorsque celui-ci est soumis à une forte concurrence internationale.

Pour appliquer ces lignes directrices, les pouvoirs publics doivent mettre en jeu une législation anti-trusts, prévue d'ailleurs dans le Traité de Rome.

Le problème le plus difficile, et le moins exploré jusqu'à ce jour, se situe au niveau *international*. Il n'est pas indifférent que les trois producteurs principaux d'un produit soient des entreprises nationales ou des filiales de groupes multinationaux. Doit-on prévoir des mesures discriminatoires contre ces dernières ?

L'évolution future du rôle des grandes entreprises multinationales est l'un des points sur lesquels les spécialistes de la prospective se divisent le plus radicalement.

Pour les uns, les entreprises multinationales géantes s'efforcent d'établir des positions de monopole leur permettant d'intimider les gouvernements et d'exploiter les peuples. Pour établir leur domination, elles n'hésitent pas à vendre à perte le temps nécessaire pour ruiner les producteurs nationaux. Leur avènement constitue la suprême insolence des puissances d'argent. Pour les mettre hors d'état de nuire, il faut que chaque pays nationalise son industrie, en attendant l'avènement d'un socialisme à l'échelle mondiale.

D'autres ont une vue différente. Ils remarquent que la concurrence et ses bienfaits subsistent entièrement si dans chaque marché mondial sont en lutte cinq ou dix entreprises multinationales (sans entente) et de plus un grand nombre de grosses entreprises nationales. Ils observent que les dirigeants des grands groupes semblent beaucoup moins enclins qu'on ne le dit à vendre à perte: si parfois ils baissent leurs prix, c'est à cause d'une pro-

ductivité supérieure (qu'il s'agisse de poulets ou d'automobiles: les filiales européennes de *Ford* et *General Motors* ont un *cash-flow* double de leurs concurrents européens; payant salaires et matières au même prix, ils ont un plus large surplus, qui a financé entièrement leurs énormes investissements européens; c'est un exemple de création de richesse à l'état pur: ils ont investi un surplus qui sans eux n'aurait pas existé). Les puritains qui dirigent ces grandes entreprises n'ont aucun goût pour les pertes, et la « puissance d'argent » qu'ils représentent s'abstient de tout emploi arbitraire: sa force ne provenant que de son efficacité à répondre aux besoins des consommateurs. Selon ce point de vue, il est avantageux pour une nation de recevoir chez elle des filiales d'entreprises multinationales, en les soumettant aux limitations concurrentielles indiquées plus haut.

Certains vont plus loin encore, et entrevoient un rôle majeur des entreprises multinationales pour l'unification économique, culturelle et politique du monde. A l'inverse des entreprises nationalisées (qui ont par définition les deux tares du nationalisme et du monopole), les entreprises multinationales peuvent rester concurrentielles tout en étant très grosses (car le monde est grand), et constituer le plus puissant moyen de communication économique, technique et culturelle entre nations. Les cadres dirigeants de ces groupes appartiennent de plus en plus à toutes les nationalités et, surmontant leurs différences d'origine, s'unissent dans un effort commun pour la bonne gestion. Lorsque 30 % de la production mondiale sera assurée par des groupes réellement multinationaux, lorsque 30 % des cadres de l'industrie et de la distribution seront des membres actifs d'équipes multinationales, tous les problèmes économiques et politiques du monde se poseront sous un jour nouveau; les hommes de tous pays se connaîtront

et se comprendront grâce au langage international de la bonne gestion (le *scientific management*); les nationalismes ne seront pas loin d'être surmontés.

Entre ces deux points de vue extrêmes, où se trouve la vérité ? Peut-être à mi-chemin: les entreprises multinationales ont toutes les vertus que proclament leurs partisans, mais aussi quelques-uns des défauts que soulignent leurs adversaires. Le but est de se préserver des défauts tout en conservant les vertus: tel est l'enjeu énorme, presque cosmique, du problème de gestion de la concurrence que posent les entreprises multinationales.

Que ce problème ne soit pas encore résolu ne doit pas nous détourner de l'économie concurrentielle, au contraire. L'observation du succès des entreprises multinationales nous démontre que l'avenir n'est pas aux structures nationalistes et monopolistes mais aux structures internationales et concurrentielles.

CHAPITRE XIII

RELATIONS INTERNATIONALES ET
ECONOMIE CONCURRENTIELLE

Cas des pays sous-développés

L'économie concurrentielle trouve sa limite d'application la plus nette, la plus inexorable, dans les échanges internationaux: à ces échanges la concurrence totale peut difficilement s'appliquer.

Ce phénomène n'est pas nouveau, et il est général. Son illustration la plus éloquente est donnée par les Etats-Unis: depuis son origine, cette nation fondée sur la doctrine concurrentielle a pratiqué dans ses échanges internationaux le protectionnisme le plus sévère et le plus vigilant.

Pourquoi les avantages de la concurrence doivent-ils si souvent s'arrêter aux frontières ?

Pas pour des raisons économiques. Il est facile de démontrer qu'un régime de concurrence internationale

généralisée, avec libre circulation des biens, des capitaux et des hommes, est beaucoup plus favorable au développement général que le compartimentage par nation; mais cette démonstration ne suffit pas, car un tel processus se heurte le plus souvent à de pénibles obstacles sociologiques.

La concurrence, en effet, donne pouvoir et richesse aux hommes les plus efficaces, les plus aptes à créer des richesses.

Au sein d'un même pays, cette situation engendre différents problèmes, notamment un problème *social*: mais entre compatriotes, pour peu que règne la mobilité, ce problème n'est pas très grave; il se poserait d'ailleurs quel que soit le système économique et la méthode de sélection des élites.

Lorsque les échanges s'effectuent entre pays de développement similaire, la règle concurrentielle continue à s'appliquer assez bien. On constate même qu'elle conduit à des solutions plus flexibles et plus efficaces qu'un commerce international qu'on chercherait à planifier: l'échec relatif du Comecon est significatif, en regard du succès du Marché Commun.

Mais lorsque la concurrence joue entre deux pays de développement très inégal, la sélection des élites par voie concurrentielle donne automatiquement le pouvoir et la richesse à des citoyens du pays *A* le plus avancé, tandis que ceux du pays *B* retardé sont pratiquement tous en position subordonnée. Ceci ne pose plus seulement un problème social, mais un problème *politique*, et même un problème *d'existence nationale*.

Car, si le processus se déroule dans le calme (les deux peuples ayant par exemple certaine parenté culturelle et raciale), l'aboutissement est que le pays *B* rejoint rapidement le niveau de *A*, mais en chemin il a perdu son existence en tant que nation et même sa langue:

les subordonnés sont naturellement amenés à apprendre la langue de leurs patrons. C'est ce processus qui, en un temps où la supériorité s'exprimait en termes plus politiques et militaires qu'économiques, a conduit à la formation de la nation française: les peuples de langue d'oc ont appris la langue et les coutumes de leurs patrons du Nord, et ils ont rapidement pris une place importante dans l'encadrement de la nouvelle nation. La seule trace du passé est l'accent...

Mais, de nos jours, le processus a peu de chances de se dérouler dans le calme, et les moyens de répression ont cessé d'être efficaces. La subordination économique, même transitoire, du peuple *B* provoque d'intenses frustrations qui conduisent à l'insurrection nationale. Celle-ci élimine les positions économiques des citoyens *A*, mais du même coup freine le développement économique, et l'on se trouve ramené au voisinage de l'état initial.

Ce problème est l'un des plus importants de notre temps. Il résulte de l'antinomie qui existe au fond entre les impératifs du développement économique et ceux de la souveraineté nationale. Quel prix est-il raisonnable de payer pour acquérir ou conserver les satisfactions liées à la personnalité nationale ? Le mécanisme concurrentiel est impuissant à apporter une réponse à cette question.

Ce problème se pose pourtant à nous en termes très concrets, et sur deux fronts.

Dans les rapports *Etats-Unis-Europe*, ce n'est pas autre chose qui est en jeu. Entre les deux solutions extrêmes, se replier sur soi ou s'abandonner à des patrons étrangers, il en existe une plus positive: renforcer notre économie par les disciplines concurrentielles, à l'intérieur d'un vaste marché européen, de façon à être demain en mesure de lutter à armes égales. Nous en reparlerons.

Les rapports *Europe-pays sous-développés* posent un

problème plus difficile, car l'écart de développement est plus grand, l'écart culturel et ethnique souvent immense.

Notre présence étant haïssable, comment aider ces pays sans y être ? Certes par l'ouverture de nos marchés à leurs produits, s'ils sont compétitifs. Pour qu'ils le soient, il faut des méthodes: l'aide essentielle consistera en un apport culturel et technique.

Encore faut-il qu'il soit bien choisi. Les Français ont largement exporté en Afrique leur notion de la prééminence de l'Administration sur l'Economie. En conséquence, comme l'a observé René Dumont¹, l'industrie la plus prospère dans certains de ces pays, la seule en expansion rapide, est l'Administration. Comme il s'agit d'une industrie consommatrice de richesses, la « réaction en chaîne du développement » a peu de chances de s'amorcer à bref délai.

En fait, l'aide aux pays sous-développés pose d'innombrables problèmes techniques et financiers, mais il y a au fond un problème de *morale sociale*: comment communiquer à ces pays ce qui leur fait le plus défaut, les règles de la morale industrielle, le dévouement au métier, l'ascèse de la bonne gestion ? L'éducation aux techniques modernes de gestion doit y contribuer, mais elle ne suffit pas. Nous ne pensons pas que des leçons à l'école, des cours à l'Université, même des stages de perfectionnement, suffisent à inculquer les disciplines de la bonne gestion à des hommes pénétrés d'une culture tribale opposée aux fondements mêmes de la civilisation industrielle.

Un complément indispensable à l'enseignement nous paraît devoir être l'entraînement par la pratique vivante, au sein d'entreprises locales bien gérées et rentables: susciter la création de telles entreprises dans certains

1. L'Afrique Noire est mal partie.

pôles de développement doit constituer l'un des objectifs essentiels des efforts d'aide aux pays sous-développés.

Les filiales d'entreprises multinationales peuvent jouer un rôle essentiel au démarrage, en assurant la formation pratique de cadres locaux. Mais la partie ne peut être gagnée que le jour où apparaissent en nombre suffisant des chefs d'entreprises locaux, faisant preuve d'initiative, pratiquant la bonne gestion, et amorçant la réaction en chaîne du développement rentable. Comme le disait Saint-Simon en termes différents, rien n'est plus précieux pour un pays que son élite manageriale. La constituer à partir de zéro demande du temps.

Pendant ce temps, les pays sous-développés doivent être aidés, mais pas n'importe comment. Les aides les plus utiles sont: enseignement technique et économique, assistance technique pour la création d'entreprises locales, investissements d'infrastructure. Par contre les dons (en argent ou en nature) destinés à la consommation sont non seulement économiquement inutiles mais moralement pervers: la position d'assisté qui reçoit son pain d'autrui n'est pas favorable à l'assimilation de la morale industrielle. Gagner sa vie par son propre effort est la première chose que doit apprendre l'homme qui veut être libre.

CHAPITRE XIV

HIERARCHIE ET PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE

Nous avons largement développé les inconvénients d'une structure sociale utilisant trop largement le principe de l'autorité hiérarchique, et les avantages du système concurrentiel qui permet aux activités économiques de se développer sans subordination à une hiérarchie sociale, ces activités étant contrôlées principalement par des mécanismes impersonnels.

Or, le développement même de l'économie concurrentielle s'accompagne de la formation de grandes entreprises, au sein desquelles on retrouve précisément une structure hiérarchique. N'y a-t-il pas contradiction ? Pourquoi le principe de l'autorité hiérarchique est-il efficace dans l'entreprise et inefficace si on le généralise à l'ensemble de la société ?

Ce point mérite certainement d'être élucidé.

Tout d'abord, il illustre bien le fait, mentionné précédemment, qu'aucun des deux systèmes d'organisation sociale que nous avons décrits au chapitre 10 ne peut être appliqué à l'état pur: tout système réel comportera un mélange d'autonomie décentralisée et de hiérarchie, et le dosage ne doit pas être calculé par des arguments doctrinaires mais par l'expérimentation et la mesure des efficacités résultantes.

Par ailleurs, il est intéressant d'analyser les caractères qui distinguent le pouvoir hiérarchique dans une entreprise moderne du schéma hiérarchique traditionnel appliqué par les pouvoirs publics.

1. Direction participative.

Le schéma traditionnel, appliqué par les Administrations et par les entreprises au style de direction archaïque, repose sur la distinction entre dirigeants et dirigés: seul le chef suprême est dirigeant, et toutes les décisions importantes émanent de lui. Les autres, même s'ils ont en charge d'importants services, ne sont que des dirigés qui se chargent des détails. On retrouve sous-jacents les vieux thèmes de la solitude du chef et de l'infaillibilité de la hiérarchie.

La direction des grandes entreprises modernes, c'est-à-dire de celles qui ont tenu tête à la concurrence, s'inspire généralement d'un autre schéma. Tout d'abord, le chef suprême a constaté qu'en fait il ne prenait personnellement qu'une faible fraction des décisions vraiment importantes portant sur la technique, la vente, l'organisation, etc.; qu'il ne découvrait lui-même qu'une faible proportion des idées porteuses d'avenir, et enfin qu'il se trompait parfois.

La conséquence naturelle a été d'assouplir le schéma hiérarchique, et d'instaurer la direction participative, reposant sur l'étude collective des décisions¹. Dans ces conditions, un grand nombre de cadres participent effectivement au rôle de dirigeant et, si le chef suprême conserve le droit, le devoir et la responsabilité de trancher en dernier ressort, l'autorité hiérarchique perd son caractère de monopole unilatéral.

2. Délégation.

Les directions modernes ont développé le processus de délégation, qui consiste à confier à un subordonné un objectif à atteindre, en lui laissant de l'autonomie dans le choix des moyens pour y parvenir, et en acceptant qu'il commette dans l'exécution des erreurs de détail.

Analysons ce processus de délégation, appelé aussi *Direction par les objectifs*.

Dans la situation traditionnelle, le chef hiérarchique est, vis-à-vis du subordonné (pour ce qui touche aux activités professionnelles), dans la position d'un monarque absolu: il lui dit va, et il va; il lui dicte ses tâches, il le juge de façon discrétionnaire suivant des critères dont il est seul maître.

Par la délégation, le chef hiérarchique renonce à son pouvoir absolu et se transforme en monarque constitutionnel. Les objectifs confiés au délégataire pour une période déterminée avec les règles à respecter dans leur

1. Pour plus de précisions sur les techniques modernes de direction, voir l'ouvrage de l'auteur, *Fonctions et tâches de Direction Générale*, éditions Hommes et Techniques (notamment chapitres 16, 17, 18 et 19).

accomplissement (respect des politiques et règlements de l'entreprise) constituent la « charte octroyée » dans le cadre de laquelle le subordonné devient libre. De sujet, il devient citoyen. Cette charte indique par écrit les critères suivant lesquels il sera jugé. Si ces objectifs sont atteints sans qu'aucune erreur grave ait été commise, il sait qu'il est soustrait au caprice du chef, et ceci transforme profondément son statut.

Le chef lui-même est transformé. Sitôt les objectifs fixés, son pouvoir exécutif ou hiérarchique s'atrophie, et sa fonction prend un caractère judiciaire: il devient pour une part un juge qui fonde son jugement sur un texte de loi, la charte des objectifs. Il ne reprend pleinement son rôle exécutif que pour apporter son aide en cours d'exécution, fixer de nouveaux objectifs, ou déclencher des actions correctives.

Ainsi se réalise dans l'entreprise une évolution qui ressemble à celle qui a donné naissance à la démocratie: que chaque homme dépende d'un juge appliquant la loi plutôt que du bon plaisir d'un chef.

Certaines entreprises ont poussé l'évolution un peu plus loin: elles réalisent la participation des subordonnés à la détermination de leurs objectifs. Le chef se contente d'énoncer l'objectif global à son niveau, et ses subordonnés s'ajustent entre eux pour élaborer les objectifs particuliers qui reviennent à chacun d'eux. Par ce processus, les subordonnés participent directement, comme les citoyens d'une démocratie, à l'élaboration de la loi suivant laquelle ils seront jugés.

Si l'on ajoute que dans cette élaboration interviennent généralement des organes fonctionnels rattachés à d'autres chefs, on mesure combien le vieux schéma hiérarchique a pu être transformé par la délégation et la direction par les objectifs.

Ajoutons que nous voyons dans ce processus, appli-

qué à tous les niveaux, la voie de pénétration de la démocratie dans l'entreprise. (Il existe aussi une perversion de ce processus: lorsque les objectifs et structures ne sont pas continuellement adaptés par le chef, celui-ci perd en fait toute fonction exécutive, et on aboutit à la sclérose bureaucratique.)

3. Décentralisation de la structure.

Les dispositifs précédemment mentionnés s'appliquent à toutes les entreprises, notamment à celles dont les diverses fonctions et activités forment un ensemble étroitement interdépendant.

Dans le cas d'entreprises diversifiées, exerçant des activités séparables, l'érosion du schéma hiérarchique est poussé plus loin par l'adoption d'une structure décentralisée en *divisions autonomes*, pourvues chacune d'un directeur général, d'un compte d'exploitation et de tous les moyens, fonctions ou pouvoirs de décision nécessaires pour assumer l'exploitation, avec autonomie de vente et liberté de s'approvisionner aux sources les plus concurrentielles. Les décisions de gestion courantes sont ainsi décentralisées dans le cadre d'objectifs très synthétiques (rentabilité, expansion), les décisions à long terme restant seules centralisées.

C'est cette structure décentralisée qui a permis aux grandes entreprises modernes de conserver tout leur dynamisme malgré le gigantisme de leur dimension: la hiérarchie rigide, acceptable dans une petite entreprise, entraîne la sclérose dans une structure aux vastes dimensions, grande entreprise ou administration.

Il est significatif de voir les grandes entreprises reconstituer en leur sein l'autonomie des décisions décentralisées et la concurrence.

Il est significatif aussi de constater que la structure décentralisée comme la direction par les objectifs est une invention américaine: elle est, en effet, un produit naturel de l'idéologie générale que nous avons décrite.

4. Concurrence entre hiérarchies.

Nous venons d'indiquer les diverses atténuations qui, dans les grandes entreprises modernes, érodent le principe hiérarchique et lui permettent de coexister avec l'efficacité. Il nous reste à mentionner une particularité qui distingue *radicalement* la hiérarchie d'une entreprise de celle d'une administration: c'est le fait d'être continuellement contestée par la concurrence entre hiérarchies.

En effet, une hiérarchie administrative ou sociale jouit d'un *monopole*, ceux qui lui sont assujettis n'ont aucun moyen de se soustraire à son pouvoir: sauf à m'expatrier, je ne puis changer le duc, le préfet, le directeur de ministère dans la mouvance de qui je me trouve. Au contraire, salarié d'une entreprise, je puis à tout instant répudier mes chefs en démissionnant et en prenant un autre emploi. Cette menace est si redoutable qu'elle fait plier les directions les plus autoritaires. Comme toutes les armes très puissantes, elle n'a pas besoin d'être employée effectivement pour entraîner des résultats: son effet de dissuasion par la concurrence exerce une influence permanente sur tous les aspects de l'emploi de l'autorité hiérarchique dans l'entreprise.

Ce dernier point est capital: *le principe hiérarchique perd sa nocivité lorsqu'il s'accompagne de concurrence entre les hiérarchies*: car la concurrence freine la tendance à l'autoritarisme et à l'arbitraire dans les décisions. (Nous retrouvons ici le plus sérieux argument

en faveur des constitutions politiques de type fédéral.) Au total, nous constatons qu'il y a une distance considérable entre le pouvoir hiérarchique que peut imposer une administration et celui dont dispose un dirigeant d'entreprise: atténué par la participation et contesté par la concurrence, le pouvoir hiérarchique est assez souple dans l'entreprise pour y perdre sa nocivité.

CHAPITRE XV

LES DOULEURS DU CHANGEMENT

Aucun progrès ne se fait sans changement; aucun changement ne se fait sans douleur: telle est la loi d'airain du progrès dans le domaine de l'économie comme dans beaucoup d'autres.

La concurrence contraint aux changements rentables: d'où son efficacité. Ce faisant, elle cause maintes douleurs transitoires: d'où son impopularité.

Cette loi qui lie le progrès aux douleurs du changement est universelle, et s'applique également à tous les systèmes d'organisation économique. Partout le progrès exige que des hommes changent de résidence, changent de métier, changent d'habitudes, avec toutes les craintes, toutes les tensions et toutes les épreuves que cela comporte. D'où vient que pourtant elle semble frapper plus spécialement l'économie concurrentielle ?

C'est que le principal facteur qui permette à l'homme

de supporter un changement, quel qu'il soit, est d'en *connaître le but*. Or le but du changement est plus visible et intelligible dans un système collectiviste qu'en économie concurrentielle.

Illustrons ceci par un exemple. Lorsque les ajustements concurrentiels amènent une entreprise française de province à licencier cinquante ouvriers métallurgistes, ceux-ci sont soumis à une épreuve dont ils ne comprennent pas le sens. L'épreuve n'est pas très sévère, puisque leur qualification est très demandée; elle est aggravée toutefois par la pénurie de logements. Ces hommes et leurs familles devront affronter les peines et les risques d'un changement de domicile et de travail sans comprendre le but de tout cela, et ils s'en déclarent indignés. L'opinion publique, pour qui le but n'est pas plus clair, se solidarise avec eux, et déclare qu'il est inadmissible que le gagne-pain de cinquante familles soit soumis à des « forces économiques aveugles ». Finalement le gouvernement est mis en accusation, et avec lui l'économie concurrentielle.

En économie collectiviste, les choses se passent différemment. M. Khrouchtchev décide un jour la colonisation des terres vierges du Kazakhstan. Immédiatement, des centaines de milliers de travailleurs des villes sont désignés pour partir là-bas; ils devront quitter leur domicile, leur métier, leur famille et leurs amis, supporter un travail pénible dans les conditions les plus précaires: mais ils voient le but d'intérêt national (ou supposé tel).

L'opinion surtout voit clairement le but, et se retournerait avec sévérité contre tout récalcitrant. L'ironie des choses fait que ce mécanisme psychologique fonctionne même si le but proposé est absurde et nuisible, ce qui est justement le cas: à l'époque où les progrès de l'agronomie permettent des accroissements vertigi-

neux des rendements à l'hectare (voir exemple américain et même français), la colonisation massive des terres vierges est une folie économique presque aussi ruineuse que les hauts-fourneaux de village de Mao Tsé Toung. Il n'empêche que les souffrances du changement imposé sont acceptées: bien ou mal calculé, il y a un but ¹.

Ce point est d'extrême importance. La principale, la seule véritable infériorité de l'économie concurrentielle, c'est la difficulté d'y faire percevoir le but d'intérêt général auquel répondent les changements; il en résulte que les douleurs n'y trouvent pas l'allègement que donne la perception d'un but, mais au contraire l'aggravation que donne le sentiment d'action arbitraire ou absurde ou répondant seulement aux exigences du lucre privé; et en conséquence la révulsion de l'opinion risque de bloquer le système, même si les décisions sont bonnes.

Si l'économie concurrentielle doit un jour périr, ce sera de ce défaut.

Nous voyons bien le problème: quels sont les remèdes ?

Un premier remède, très fréquemment appliqué en France, consiste tout simplement à *ralentir le progrès*: il suffit pour cela de céder aux pressions qui tendent à freiner la concurrence, de maintenir en vie par subvention les entreprises non rentables, etc.; immédiatement le progrès devient plus lent, les changements plus progressifs, et les douleurs plus supportables. A la limite, si le progrès est assez lent pour qu'aucun homme ne change de métier ou de résidence au cours de sa vie, les muta-

1. Notons qu'en Russie même, à mesure que s'élève le niveau culturel de la population, les buts proposés par le gouvernement entraînent une adhésion de moins en moins unanime.

tions se portant sur l'orientation des enfants, les douleurs du changement sont réduites au minimum.

On dit parfois que cette solution serait « plus humaine ». Le malheur est qu'elle n'est pas compétitive. Si nous l'adoptons tandis que nos concurrents allemands, japonais ou américains acceptent l'ascèse du progrès, nous sommes voués à la subordination.

Un second remède est appliqué dans les pays qui n'ont pas bien assimilé la logique de l'économie concurrentielle. Il part d'une certaine honte du profit (en partie justifiée si la concurrence joue peu).

Il consiste d'une part à atténuer les changements en sacrifiant la rentabilité, et d'autre part à multiplier les exploitations dans lesquelles le statut même exclut le profit: qu'importe si le progrès est plus lent, les changements seront mieux admis si les gens savent que personne n'en profite. A la limite, on arrive presque à proclamer la valeur morale des pertes.

Quelle que soit l'attraction psychologique qu'elle suscite, cette attitude doit être rejetée comme contraire à l'intérêt général. L'intérêt général exige que la concurrence règne; ceci fait il exige la bonne gestion qui se traduit par des profits; il exige aussi la réalisation des changements nécessaires pour maximiser le profit. Ceci, il ne faut pas en avoir honte, il faut l'expliquer, chiffres en mains, inlassablement.

Il faut toutefois être sérieux: défendre le profit là où ne joue pas la concurrence généralisée n'est pas très sérieux.

La seule attitude valable face aux problèmes du changement est de permettre aux forces concurrentielles de se déployer pleinement, entraînant un *progrès rapide*, qui sera supporté à trois conditions:

— que la population ait reçu une *éducation* lui permettant de comprendre le fonctionnement de l'économie concurrentielle, de comprendre par conséquent comment les ajustements qu'elle provoque et les profits concurrentiels qu'elle engendre servent un *but d'intérêt général*,

— que les entreprises qui ont à décider des ajustements pénibles prennent la peine de les expliquer clairement au public, de les justifier par les motifs d'intérêt général auxquels ils se rattachent, et de fournir les faits permettant la compréhension — ceci ne les dispensent pas de tous les efforts pour atténuer les transitions,

— que les organisations professionnelles et les pouvoirs publics consacrent beaucoup de soins, d'efforts et d'argent à *aider les hommes touchés par le changement*. Dans notre société, qui n'accepte plus comme faisaient les puritains, la totale responsabilité de l'individu, cette tâche est indispensable au maintien et au progrès de l'économie concurrentielle.

Les organisations professionnelles et les pouvoirs publics doivent donc simultanément favoriser le déchaînement de la concurrence, instruire le public à comprendre pourquoi c'est utile à l'intérêt général, laisser aux entreprises toute liberté d'action (notamment en matière de licenciement) pour s'adapter à la concurrence, et apporter aux hommes touchés par le changement une *aide très large* quoique strictement limitée dans le temps, pouvant comporter par exemple:

— salaire complet pendant un an après le délai-congé (supporté par l'Etat ou par la profession),

— information et réorientation professionnelle s'il y a lieu,

— formation professionnelle gratuite,

— aide à la recherche d'un nouvel emploi,

— aide au logement.

Tout ceci, direz-vous, coûtera fort cher ! Certes, mais il n'est pas d'investissement plus rentable: c'est l'huile dans les rouages qui permet à la mécanique concurrentielle de tourner sans grincer, toujours plus vite vers de nouveaux progrès. Que l'on compte aussi ce que coûtent à la nation les innombrables subventions aux déficitaires et protections contre l'évolution, que l'on maintient par crainte des réactions sociologiques !

Ce que nous proposons ici n'est pas nouveau: c'est même en partie réalisé depuis la Convention collective signée par le patronat le 31 décembre 1958, qui institue une allocation complémentaire de chômage, garantit les deux tiers du salaire pendant une certaine période et fournit une aide à la formation professionnelle, le tout financé par une cotisation obligatoire sur les salaires. Le Fonds National du Travail, récemment créé par le gouvernement, s'inscrit dans le même sens.

Par contre, les dirigeants des entreprises françaises semblent n'avoir pas suffisamment compris leurs devoirs et leurs responsabilités à l'égard de l'opinion publique. Un dirigeant a le devoir de bien gérer, il a aussi le devoir de démontrer à l'opinion que sa gestion est conforme à l'intérêt général. Et pour cela, il faut au préalable, que les règles de l'économie concurrentielle aient été réellement respectées.

Car un système économique rejeté par la majorité des citoyens ne peut éviter la dégradation. Or l'opinion publique enregistre tout: chaque fois que les règles concurrentielles sont violées (ententes, protections, collusions), chaque fois qu'une décision pénible est prise sans souci d'en démontrer l'intérêt général, une tension hostile s'accumule, qui trouve nécessairement son exu-

toire dans une nouvelle loi contre l'autonomie des entreprises, contre le profit. Ainsi, ce sont les dirigeants d'entreprises eux-mêmes qui, par leurs erreurs, alimentent la mystique anti-profits et la législation restrictrice de la liberté de l'entreprise.

Aucun redressement de cette situation ne peut être espéré tant que les dirigeants d'entreprises ne se considéreront pas comme responsables devant l'opinion publique, ayant des comptes à lui rendre comme aux actionnaires. Car si telle décision, rentable pour l'entreprise, est prise de telle façon qu'elle révulse l'opinion, elle constitue en fait une perte pour toute l'économie concurrentielle: de cette perte le dirigeant doit se sentir responsable. Son devoir n'est pas seulement de vendre ses produits aux clients, mais aussi de « vendre » l'économie concurrentielle aux citoyens: s'il ne le fait pas, qui le fera ?

Pour cela, de bonnes intentions ne suffisent pas, il faut une doctrine et une morale.

CHAPITRE XVI

PROPRIETE DES SOLS URBAINS

Depuis fort longtemps les économistes ont traité le problème des «rentes», c'est-à-dire des profits automatiques dérivant sans effort d'un avantage naturel tel qu'un sol très fertile.

Dans une économie concurrentielle, la plupart des rentes se limitent à des montants relativement modestes et n'introduisent pas dans le système de perturbation gênante. Par exemple la terre rendue riche par amendement procure au propriétaire une plus-value qui rémunère son initiative; la terre riche depuis longtemps a dû être achetée cher, et l'importance du capital investi à rémunérer rétablit un équilibre dans la compétition entre exploitants.

Il est toutefois un domaine où les « rentes de position » présentent des inconvénients graves et croissants: c'est celui de la propriété des sols urbains.

Le problème est *grave*: les sommes mises en jeu

sont énormes, les plus-values non gagnées considérables, et le poids qui en résulte pèse lourdement sur des populations entières.

Sans être nouveau, le problème présente une *importance croissante*: nous vivons, en effet, et pour longtemps, une période d'urbanisation de la vie humaine. Cessant d'être limité à quelques points sensibles, le problème des sols urbains s'étend à d'immenses zones urbaines ou à urbaniser, ainsi qu'aux sites touristiques et à toutes les zones littorales.

Il s'agit d'un problème spécifique. Le laisser-aller ne donnant pas de résultats satisfaisants, il est nécessaire de rechercher des solutions adaptées. Indiquons brièvement quatre types de solutions.

1. Le blocage de l'offre.

C'est à cela que revient en somme le système français des Z. A. P. et des Z. U. P. (zones à urbaniser par priorité). Des décrets fixent ces zones et y instaurent une interdiction de construire tant qu'un plan global n'est pas mis en œuvre. Mais il faut souvent dix à quinze ans pour mettre en œuvre le plan, pendant ce temps les terrains sont indisponibles pour la construction ou la reconstruction.

Toute la pression de la demande est donc concentrée sur les parcelles libres formant interstices entre les Z. U. P. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que ces parcelles atteignent des prix énormes, engendrant des profits scandaleux: on a tout fait pour qu'il en soit ainsi. Ultérieurement le même phénomène se reproduit sur les fractions de Z. U. P. ou Z. A. P. enfin libérées par la machine administrative, et ainsi de suite.

Ce système est à rejeter: il est aberrant de traiter la pénurie de terrains par le blocage de ceux qui existent.

2. L'accroissement de l'offre.

Ce système est employé par la plupart des municipalités américaines. Il repose sur un raisonnement économique très simple:

— la hausse du prix des sols urbains provient de la pénurie de l'offre par rapport à la demande,

— pour limiter la hausse, il faut accroître l'offre, c'est-à-dire «produire des hectares de sol urbain »,

— produire des hectares de sol urbain est très simple, à condition de prendre ses dispositions à temps: dans le cadre de *son* plan à long terme, la municipalité achète ou exproprie (au prix du marché) de vastes terrains agricoles touchant à l'agglomération, et y exécute, par tranches successives en fonction de la demande, des travaux de viabilité, adduction d'eau, électricité, transports urbains, etc. Ceci implique fréquemment des conventions entre communes voisines.

— à mesure que la demande se manifeste, la municipalité offre sur le marché des terrains viabilisés, et récupère par cette vente des sommes qui lui permettent de poursuivre l'exécution du plan de développement.

Cette solution convenablement appliquée (ce qui exclut l'improvisation) permet de supprimer radicalement la pénurie de terrains urbains à bâtir, et par conséquent de limiter la hausse des prix. Elle permet à la municipalité de capter à son profit, de façon concurrentielle, une bonne partie des plus-values. Elle n'empêche pas, toutefois, d'importantes fluctuations de prix ultérieures.

C'est la solution des municipalités prévoyantes qui, dans leur domaine d'activité, savent pratiquer la bonne

gestion. Rien, sauf des frontières administratives périmées et l'absence d'autonomie de gestion (point crucial) n'aurait empêché Paris de procéder de cette façon.

Mais que conseiller alors aux municipalités imprévoyantes ?

3. La municipalisation du sol.

Si l'on exclut l'hypothèse d'une expropriation sans indemnité, cette solution est assez semblable à la précédente, avec la différence que la municipalité ne revend pas après aménagement le sol qu'elle a acquis.

L'avantage est de supprimer les fluctuations spéculatives ultérieures.

Cet avantage se paie par deux inconvénients importants :

- les charges de financement sont beaucoup plus lourdes pour la municipalité,

- surtout les sols étant donnés en location pour des loyers uniformes, non fluctuants, les occupants de zones qui deviennent des centres actifs bénéficient à leur tour d'une rente de position aléatoire. Les loyers ne s'élevant pas en ces points névralgiques, l'occupation n'y est pas aussi rationnelle que possible, et la reconstruction périodique n'y est pas stimulée: des veuves continuent à occuper de petites maisons à l'endroit où il serait opportun de reconstruire de grands immeubles de bureaux.

En résumé, la municipalisation commence bien mais elle risque d'aboutir, soit à une mauvaise utilisation des sols (entraînant à son tour une extension de la zone urbaine à financer), soit à une ingérence très complexe et arbitraire de l'autorité dans l'affectation de chaque sol.

4. L'impôt municipal sur les sols valorisés.

C'est une solution qui pourrait tenter les municipalités peu fortunées, qui ont été imprévoyantes dans le passé.

L'idée centrale est toujours d'accroître l'offre de sols urbains.

Pour cela, la municipalité procède à des aménagements de viabilité soit à l'intérieur, soit au pourtour de la zone déjà urbanisée, mais elle n'acquiert que la propriété du terrain de voirie.

Il en résulte une valorisation des terrains avoisinants: jusqu'ici rien de différent du régime français.

La seule différence est que les terrains ainsi valorisés sont frappés d'un *impôt annuel* (supplément à l'impôt foncier) calculé suivant un barème approprié, et destiné à être appliqué pendant une longue période.

Cet impôt a un triple effet:

- il procure des ressources à la municipalité,

- il diminue la plus-value perçue par les propriétaires des sols,

- il pousse très énergiquement ces propriétaires de sols viabilisés à construire ou à vendre à qui voudra construire, bref à modifier l'affectation de leur sol dans le sens utile: grâce à lui on ne verra pas un terrain de culture border une coûteuse voirie.

Ce système a toutefois un grave inconvénient: la difficulté d'établissement d'un barème d'impôt nécessairement arbitraire. Pour cette raison sans doute, le gouvernement français a préféré appliquer la même idée sous forme d'un prélèvement unique de 25 % sur le prix de la première vente: modalité malencontreuse, qui s'est

traduite par un ralentissement des transactions et des changements d'affectation du sol, et finalement par la réduction de l'offre.

**

Au total, sans être exclusive des autres dans des cas particuliers, la solution 2 reste sans doute la plus valable. Elle exige il est vrai une municipalité prévoyante, un plan de développement urbain à long terme, un plan de financement approprié, l'autonomie de décision, etc., bref, elle exige la bonne gestion: c'est difficile mais c'est nécessaire, car il n'y a pas de substitut à la bonne gestion.

Dans de telles conditions, le problème des sols urbains peut trouver une solution acceptable dans le cadre de l'économie concurrentielle.

CHAPITRE XVII

PLANIFICATION CENTRALISEE ET ECONOMIE CONCERTEE

Il existe actuellement en France et dans le monde, aussi bien à l'Ouest qu'à l'Est, des controverses très vives au sujet de la planification centralisée de l'économie, et nous ne pouvons manquer de l'évoquer brièvement sous les rubriques suivantes:

- Chaque unité de gestion doit avoir son plan.
- Degré de rigidité et de centralisation efficace.
- Infériorité cybernétique d'une planification centralisée et autoritaire de l'économie.
- Planification indicative et économie concertée.
- Ce que l'Etat doit planifier.

1. Chaque unité de gestion doit avoir son plan.

L'idée qu'une bonne gestion puisse être obtenue sans plan d'avenir, par une simple succession d'actions à court terme, est homogène avec une conception statique

de l'économie. Au contraire, dans l'économie dynamique où nous vivons, qui comporte expansion et innovation, il est évident que la bonne gestion exige des plans d'avenir et des décisions prises en considération d'objectifs à long terme.

C'est ce qu'ont immédiatement reconnu les puritains, inventeurs de la bonne gestion. Pour eux, la préparation méthodique et calculée de toute action était même un devoir moral, et l'improvisation un vice. Il est significatif que ce soient leurs descendants qui aient traduit cet état d'esprit en méthodes et techniques précises: la formulation écrite des politiques et objectifs de l'entreprise, l'étude du marché, la programmation linéaire, les méthodes PERT et SEPT, la programmation dynamique, etc.

Dans une économie bien gérée, chaque unité de gestion doit normalement avoir son plan d'avenir: non seulement chaque entreprise, mais chaque secteur d'activité dépendant de l'Etat: les ponts et chaussées, les téléphones, les principaux établissements d'enseignement, etc.: pour que l'économie française soit bien gérée, il faut au moins *dix mille plans à long terme*, correspondant aux dix mille principales unités de gestion.

Mais il ne suffit pas d'avoir des plans: il faut aussi qu'ils soient efficaces.

2. Degré de rigidité et de centralisation efficace.

Les entreprises ont fait toutes les expériences possibles en ce qui concerne la planification de leurs activités. De ces expériences il ressort que des difficultés sérieuses apparaissent lorsque les plans dépassent un certain degré de rigidité ou de centralisation.

La *rigidité* du plan est normalement très variable suivant la nature de l'activité que l'on programme.

S'il s'agit, après études de marché et calculs économiques qui ont éclairé la décision, de construire un ensemble industriel ou commercial, il y aura avantage à programmer la construction de façon rigide: il s'agit d'une *opération* qui n'atteindra son but qu'après réalisation complète, la réalisation doit donc être soustraite autant que possible aux aléas et influences extérieures, qui n'ont d'ailleurs aucune signification en ce qui concerne la validité économique du projet. Du même coup, on obtiendra un gain dans le délai de construction, ce qui accroîtra la rentabilité du capital investi et la position stratégique de l'opération.

Remarquons toutefois qu'une gestion sage a le souci de limiter les risques inutiles, en ménageant toute la flexibilité possible. Lorsqu'elle est bien conçue, une vaste opération d'investissement prend généralement la forme de tranches successives, calculées de façon que chacune soit porteuse d'une rentabilité autonome, et de façon à ménager des réorientations éventuelles à chaque fin de tranche: en effet, les techniques et les besoins évoluent sans cesse, et il est souhaitable de pouvoir tenir compte des informations les plus récentes à mesure qu'elles deviennent disponibles. Donc, même s'il s'agit d'une opération d'investissement, la rigidité du plan d'exécution ne doit pas être poussée trop loin.

S'il s'agit maintenant de programmer l'activité et le développement d'une *exploitation* déjà existante, la rigidité du plan comporte des inconvénients beaucoup plus graves. Certes, après étude du marché et de la concurrence, on a décidé de pousser particulièrement tel produit, telle clientèle, tel mode de distribution, et il faut programmer les actions dans ce sens. Mais les vicissitudes imprévues rencontrées dans la réalisation ne doivent

pas être négligées, car elles sont porteuses de messages significatifs. Rien ne serait plus contraire à l'esprit scientifique que de fonder une action sur les faits obtenus par l'étude du marché et des techniques effectuée l'année n , et de refuser d'ajuster l'action pour tenir compte des faits techniques et commerciaux postérieurs apportés au cours des années $n+1$ et $n+2$ par les vicissitudes de l'exploitation.

Ce blocage de l'information conduirait à une rigidité inefficace. Car la vie quotidienne, vécue avec lucidité, est aussi une étude permanente. En bref, la flexibilité des plans d'exploitation est une nécessité cybernétique.

Paradoxalement, le fait que le plan à moyen terme d'une entreprise soit rigoureusement réalisé est un signe de mauvaise gestion: car si l'on a atteint exactement l'objectif sur tous les points, on pouvait à coup sûr le dépasser largement sur certains points en cédant un peu de terrain sur d'autres. Le respect rigoureux du plan ne serait un signe de bonne gestion que dans un univers dépourvu d'incertitudes, dans lequel on n'apprendrait rien en cours de route.

Le degré de *centralisation* du plan doit maintenant retenir notre attention.

Un plan est centralisé lorsque les décisions conduisant à l'établissement du plan et à son remaniement sont prises par un organe central unique, il est d'autant plus décentralisé que ces mêmes décisions sont prises par un plus grand nombre d'organes.

Certaines grandes entreprises ont réalisé une centralisation très poussée, confiant tout le détail des programmes de toutes les activités à un puissant bureau de planning central: les résultats n'ont généralement pas été bons.

Par contre, d'autres entreprises ont obtenu une bonne efficacité en centralisant un petit nombre de points clés et en déléguant le reste.

Il semble que l'échec de la centralisation soit inévitable lorsqu'elle porte sur des détails multiples, complexes et soumis à des causes nombreuses de variation ou de perturbation. C'est ainsi qu'il n'a jamais été possible de programmer à distance opération par opération un vaste atelier de mécanique générale: il suffit d'une panne de machine, de l'absence de deux ouvriers qualifiés, d'un défaut de qualité, d'un retard de livraison, pour perturber le plan; le bureau central, placé loin des faits, ne peut réagir qu'avec retard, et avec des informations incomplètes; il ne peut se substituer efficacement à certaines décisions décentralisées. Dans un tel cas, une certaine décentralisation des programmes est une nécessité cybernétique. C'est aussi une nécessité humaine, car les hommes apprécient peu d'être continuellement téléguidés.

Au total, au sein d'une unité de gestion comme l'entreprise, la programmation des activités à venir est indispensable, mais pour rester efficace, elle doit éviter l'excès de rigidité et l'excès de centralisation.

On observe un phénomène analogue en ce qui concerne la planification d'ensemble des activités de l'économie.

3. Infériorité cybernétique d'une planification centralisée et autoritaire.

Il existe de nombreuses variétés de planification centralisée, qui n'ont évidemment pas les mêmes propriétés. Pour choisir le modèle le plus célèbre et le mieux connu,

nous prendrons celui de la planification soviétique en 1960, tel qu'il a été décrit par J. Bernard¹.

Très schématiquement, ce système comporte un plan centralisé et rigide, réglant de façon autoritaire tous les détails de l'activité économique du pays. Pour nous en tenir au plan annuel, son élaboration part de directives centrales et de propositions des entreprises — propositions qui doivent être présentées six mois avant le début de l'année. Les projets sont revus et modifiés par une série de niveaux hiérarchiques superposés, et finalement par le Bureau Central du Plan, puis redescendent par la voie hiérarchique avec autorité exécutoire, l'aller et retour ayant demandé six mois.

Ces plans d'entreprises ainsi revêtus du sceau hiérarchique comportent tous les détails des activités: quantités à fabriquer dans chaque catégorie de produits, prix de vente, clients auxquels on devra les livrer; personnel et salaires; approvisionnements nécessaires, avec désignation des quantités, prix et fournisseurs devant assurer la livraison. Aucune modification ne peut en principe être apportée au Plan sans une autorisation préalable, qui met en jeu le même circuit hiérarchique que le plan lui-même, et demande six mois.

Le système de sanctions n'intéresse guère l'entreprise à satisfaire son client avec zèle.

Si nous comparons ce schéma cybernétique à celui qui préside à la régulation et à l'orientation d'une économie concurrentielle (chapitre 4), nous voyons combien ses caractéristiques se sont appauvries:

— les actes d'échanges existent bien, mais ils cessent d'être porteurs de messages,

— le consommateur notamment ne peut guère exprimer sa préférence,

1. *Destin de la planification soviétique.*

— s'il l'exprime en achetant tel article plutôt que tel autre, l'entreprise n'est pas motivée pour l'écouter, car elle est jugée sur le respect du plan, or l'article peu demandé est au plan, il se trouve même, fort naturellement, être celui dont le prix de vente est le plus avantageux, et l'entreprise, non responsable de la vente, continuera à le fabriquer,

— finalement les ajustements ne se feront qu'après un délai de plusieurs années, lorsque la lourde machine du plan aura pris conscience de certains symptômes globaux (stocks, pétitions de citoyens). Les mesures décidées sont incorporées au prochain plan, mais entre-temps elles ont cessé d'être adaptées,

— chaque entreprise fournisseur étant en position de monopole par rapport aux entreprises clientes, il n'y aura guère de motivation à assurer le respect des délais ou de la qualité,

— sachant qu'elle n'est bien servie que par elle-même, chaque entreprise s'efforce de vivre en autarcie, ce qui va à rencontre de l'efficacité,

— etc.

Par rapport à l'économie concurrentielle, le volume d'information s'est appauvri, les organes récepteurs ont moins de motivation pour tenir compte de ces informations, et les décisions sont subordonnées à un long circuit formalisé placé très loin des faits: nous nous trouvons en présence d'un *schéma cybernétique dégénéré* qui ne peut fonctionner efficacement que pour les quelques projets prioritaires sur lesquels les autorités ont le regard fixé. Il n'est pas étonnant que la réforme du système de planification soit en U. R. S. S. au premier plan de l'actualité: déjà depuis 1960, diverses réformes ont réintroduit partiellement la concurrence et les prix de

marché; des réformes plus profondes sont inévitables.

Il est d'ailleurs remarquable que le système soviétique de direction de l'économie présente les mêmes défauts, qu'il s'agisse de la gestion routinière ou de mesures prises par des voies exceptionnelles. Pour ces dernières, le cas de *l'agriculture* offre un bon exemple.

Bien que disposant en abondance de terres parmi les plus fertiles du monde et malgré les gigantesques gains de rendement rendus possibles par les techniques modernes, l'agriculture soviétique, soumise à un régime de centralisation extrême des décisions de détail et de démotivation des agriculteurs, souffre d'une sous-production chronique, qui préoccupe fort les dirigeants.

En 1958, M. Khrouchtchev se rend aux États-Unis, il observe l'incroyable productivité agricole américaine (cinq fois plus élevée que celle de la Russie). Et il voit partout le maïs, dont les variétés sélectionnées s'adaptent à tous les climats, et qui sert de base à toute la production animale.

A son retour, il fait adopter par les instances appropriées la solution au problème agricole soviétique: le maïs. Tous les plans sont révisés pour y inclure le maïs. Chaque kolkhoze ou sovkhoez devra s'y mettre, soutenu par un feu roulant de propagande. Fin du premier acte.

Deux ans plus tard, il y avait du maïs partout, mais la satisfaction des besoins alimentaires n'avait fait aucun progrès. Ne voulant pas voir l'initiative lui échapper, M. Khrouchtchev lance une deuxième opération nationale: la conquête des terres vierges. Des ressources immenses en hommes et en revenus sont lancées dans cette aventure, avec un puissant soutien de propagande. Nous avons déjà signalé qu'à l'époque des rendements par hectare démesurément croissants, cette opération constituait une grave erreur technique et économique,

mais là n'est pas notre propos: ce qui nous intéresse actuellement c'est le système de prise des décisions de régulation et d'orientation de l'économie. Les terres du Kazakhstan sont donc activement mises en culture. Fin du deuxième acte.

Deux ou trois ans plus tard, on constate que le déficit agricole s'est aggravé: autrefois grande exportatrice, la Russie doit importer d'Amérique d'importantes quantités de blé. Mais l'avenir est assuré: M. Khrouchtchev a découvert le remède décisif, les engrais. Aussitôt, les plus hautes instances se réunissent, les plans sont modifiés, et l'industrie chimique, négligée jusqu'ici par les technocrates russes, est soudain mise en vedette. Pour hâter son développement, des usines complètes sont achetées à l'étranger. Fin du troisième acte.

Avant de parler de la suite, méditons sur ce processus de prise de décision. Car ce que nous contestons, c'est le système, non l'homme^x. Dans un système où les décisions technico-économiques sont centralisées à l'extrême, elles ne peuvent être que mauvaises, quelle que soit la qualité des hommes. Le défaut du système est la centralisation, avec ses conséquences: réduction du volume d'informations dont il est possible de tenir compte; uniformité des solutions malgré la variété des cas particuliers; arbitraire dans l'importance accordée aux différents facteurs en jeu; rigidité.

1. Ce texte a été rédigé en août 1964, avant la chute de Khrouchtchev. Depuis lors, les arguments que nous présentons ont été développés par les anciens lieutenants du chef déchu. Des exemples similaires d'inefficacité de décisions hyper-centralisées concernant des situations complexes abondent en Russie, dans tous les pays à planification rigide, et aussi en France. Les phases successives de notre réforme de l'enseignement donnent de ce processus une illustration particulièrement éloquente.

L'amélioration de productivité d'une activité occupant 75 millions d'hommes comme l'agriculture soviétique ne se fait pas par une série de coups de génie annoncés à son de trompe et appliqués uniformément par l'encadrement hiérarchique. Il faut au contraire une myriade d'efforts persévérants et diversifiés. Dans certains cas, le maïs sera le pivot du progrès, accompagné d'une intégration judicieuse entre la culture et l'élevage. Dans d'autres cas l'emploi des engrais sera décisif et s'accompagnera, après de patientes expérimentations, d'une judicieuse rotation des cultures. Il se trouvera même, dans la pluralité des situations, des cas où la culture de terres vierges sera rentable, notamment de la part d'un Ukrainien qui a épousé une fille du Kasakhstan et qui veut se risquer à combiner les expériences agricoles des deux peuples. En un mot le progrès sera le fruit d'une démarche souple, largement informée, adaptée à chaque cas particulier et pratiquant le pluralisme des solutions. Pour y atteindre, il faut commencer par décentraliser, par scinder l'agriculture soviétique en *plusieurs millions d'unités de gestion* dotées chacune d'initiative, de pouvoir de décision, de responsabilité et d'intéressement aux résultats.

Les physiologistes ont décrit des anomalies de comportement analogues à celles que provoque la centralisation rigide. Si l'on prend un chat, à la démarche souple, finement adaptée à la variété des situations, et que l'on simplifie son système nerveux en mettant hors circuit ses hémisphères cérébraux (soit par intervention chirurgicale, soit par injection d'alcool éthylique), on constate qu'il peut encore se mouvoir, mais d'une démarche en zigzag, malhabile et grossièrement adaptée: la *démarche cérébelleuse* caractéristique d'un système nerveux réduit au seul cervelet. L'analogie cybernétique nous permet de penser qu'il n'est pas arbitraire de rapprocher

le comportement gauche, saccadé, rigide et peu capable de progrès d'une économie trop centralisée à la démarche cérébelleuse d'un animal mutilé. Dans les deux cas, la mutilation des circuits d'information et de décision conduit à une solution qui n'est pas compétitive.

Ceci nous permet de prévoir quel sera, dans le cas de l'agriculture soviétique, le quatrième acte, ou le cinquième. Les dirigeants soviétiques sont intelligents, et ils comprennent fort bien l'infériorité structurelle de leur système de décision. De plus, le principe d'infaillibilité de la hiérarchie, largement utilisé pour promouvoir chaque décision spectaculaire, subit nécessairement une sérieuse érosion. Il faut donc changer de système. La seule difficulté réside dans les tabous sociaux dont on a frappé les notions de concurrence et d'économie de marché. Tout le problème consiste donc à introduire ces notions dans les faits en continuant provisoirement à les maudire en principe: cette évolution a commencé, et elle se continuera.

Nous pouvons considérer comme établi que la planification rigide et centralisée de l'économie ne constitue pas une solution conforme aux exigences de la bonne gestion¹. Quelle est alors la solution ?

N'est-ce pas une planification « à la française » ?

1. Les derniers partisans de la planification rigide et centralisée en 1964 sont ceux qui pensent qu'en 1970 de gigantesques calculateurs électroniques (en construction en Russie), permettront de tout connaître et prévoir d'un point central. Nous connaissons aussi, dans l'organisation des entreprises, les cas où l'ordinateur apparaît comme le seul moyen de maintenir en fonctionnement une structure inefficace.

4. Planification indicative et économie concertée.

La planification française ne constitue pas une unité, car les situations ont évolué, ainsi que les méthodes.

A l'origine, de 1945 à 1952, il s'agissait de réparer des destructions et de remédier à de graves pénuries. Se limitant aux *productions de base*, qu'il considérait comme essentielles, le Plan français a réparti les priorités d'une sorte d'opération nationale de reconstruction de l'usine, et dans l'ensemble il a été efficace.

Son principal succès a été d'ordre psychologique: il a persuadé l'industrie française que le redressement était possible et que l'expansion était pour demain, qu'il fallait voir grand, notamment en sidérurgie.

Dans le détail, les priorités choisies en fonction de critères plus techniques qu'économiques ont comporté certaines erreurs. Erreur de donner la préférence à l'hydro-électricité (longs délais de construction, lourd capital investi) en une période de pénurie urgente et de rareté des ressources de financement. Erreur de reporter à plus tard la construction de logements, au détriment de la flexibilité de la population active, et au mépris du souhait le plus élémentaire de tout homme. Malgré tout, ce fut une réussite, et l'économie française se trouva lancée sur la voie de l'expansion.

Au cours des années récentes, la planification française a pris un autre caractère. Elle étend sa compétence à *l'ensemble* des activités économiques, et pour chacune d'elles établit des *objectifs* qui sont *concertés* avec les représentants des professions intéressées et soutenus s'il y a lieu par des *moyens d'intervention* variés. Elle combine cela au souci

de l'équilibre des *revenus* et à celui des implantations *régionales*.

Les deux derniers points sont légitimes, ils font typiquement partie de la responsabilité de l'Etat pour tout ce qui concerne la régulation globale de l'économie.

Sur les autres points, on perçoit actuellement un malaise.

Il est certes indispensable que l'Etat, responsable de l'économie nationale, ait le souci de discerner où elle va, et établisse des *prévisions* et des *objectifs globaux*: mais est-il bien placé pour fixer des objectifs *détaillés*? Les réalisations passées inclinent à une certaine modestie. Et quel est le sens exact de ces objectifs? Signifient-ils que la création de richesses cesse d'être le guide des activités?

L'objectif toutefois peut avoir une valeur psychologique en incitant les industriels à oser; mais que dire de la concertation, et des aides préférentielles accordées aux « bons élèves »?

Distinguons soigneusement entre l'opération concertée, limitée à un problème et bornée dans le temps, et l'économie concertée, étendue en permanence à toutes les activités. Distinguons d'autre part, l'échange d'informations des décisions concertées.

Comme moyen transitoire et d'emploi peu fréquent pour résoudre un problème exceptionnel, *l'opération concertée* appuyée d'aides adéquates se justifie: il s'agit de reconverter une profession, ou de combler une lacune dans l'économie nationale, il est normal qu'une instance gouvernementale monte une opération à cette fin et mobilise les ressources nécessaires. Tous les pays d'ailleurs pratiquent ainsi.

Mais si *l'économie concertée* devient la règle du jeu courante, applicable à la routine de l'ensemble des activités et dépasse le stade de l'information pour constituer

un système de *prise de décisions*, on ne tarde pas à voir apparaître des défauts assez graves.

— C'est d'abord un frein à la concurrence et à la sélection des plus aptes. Un plan concerté entre industriels d'une profession est un soutien donné aux plus faibles, aux moins efficaces, et un frein pour les meilleurs.

— C'est un facteur d'irresponsabilité: lorsque tel investissement a été approuvé par le plan et soutenu par des privilèges financiers, le chef d'entreprise qui l'exécute a un excellent alibi pour le cas où l'opération s'avère mal conçue. Pour un dirigeant d'entreprise, la participation active aux travaux du Plan est une garantie d'inamovibilité, quel que soit le compte d'exploitation. D'ailleurs, l'autorité tutélaire pourra parfois « repêcher » ce bon élève par l'un des nombreux moyens dont elle dispose.

— La création de richesses, l'innovation, le dynamisme deviennent des facteurs de réussite moins importants que le conformisme et l'amitié avec l'autorité. Dans ce système, les grandes entreprises acquièrent un remarquable confort, les disciplines de la bonne gestion ne s'imposent pas à elles avec une grande rigueur. Réciproquement les petits innovateurs sont pénalisés: ils sont traités comme des gêneurs.

Certes, le tableau ne doit pas être trop noir, et un échange d'informations entre confrères, en présence d'un représentant des pouvoirs publics, est souvent utile, notamment pour détecter des problèmes importants se posant à la profession. Mais dès qu'on veut aller plus loin, jusqu'aux décisions concertées, on se heurte aux défauts que nous avons signalés.

On pourra d'ailleurs de moins en moins aller plus

loin, car il se trouve que le système confortable des décisions concertées n'est pas extensible hors de nos frontières. Lorsqu'une profession française se trouve en difficulté face à la concurrence internationale, le ministre français concerné réclame parfois à nos partenaires une « coordination des investissements à l'échelle internationale ». Habituellement, cette suggestion est accueillie à peu près comme le serait celle du capitaine d'une équipe de football qui, en cours de partie, devant un score défavorable, demanderait que l'on instaure une « coordination » dans les coups donnés au ballon, de façon que chaque équipe marque le même nombre de buts. Nos partenaires font une réponse polie, accompagnée d'un clin d'œil pour marquer ce signe de faiblesse.

Car se concerter entre soi est très agréable; mais il manque la recette pour amener les Allemands, les Japonais, les Américains à entrer dans le concert.

Lorsqu'elle est généralisée au fonctionnement routinier des professions et qu'elle comporte des prises de décisions, l'économie concertée est à la fois un signe de faiblesse et une cause de faiblesse: c'est un retour au corporatisme qui n'a guère d'avenir dans l'économie mondiale de notre temps.

Quel doit être alors le rôle planificateur de l'Etat ?

5. Ce que l'Etat doit planifier.

Notre rejet d'une planification autoritaire du type soviétique, ou de la généralisation de l'économie concertée à la routine de gestion des diverses branches d'activité ne signifie pas que nous demandions à l'Etat de se désintéresser de l'économie nationale.

Nous pensons que l'Etat est le premier responsable

du développement de l'économie nationale. Il ne doit pas seulement assurer l'ordre public, la défense nationale, l'assistance aux handicapés, mais aussi la croissance économique, la solvabilité externe et le plein emploi. Il doit se doter de tous les moyens d'action propres à favoriser ce développement: mais seulement des moyens efficaces.

En matière de régulation des systèmes complexes, l'efficacité suppose que l'on évite deux défauts classiques:

— défaut de structure: confusion des niveaux de contrôle,

— défaut de méthode: choix erroné des actions régulatrices.

Structure et niveaux de contrôle.

Il convient d'éviter soigneusement la confusion entre le niveau de contrôle des entreprises (privées ou nationalisées) et le niveau de contrôle de l'Etat responsable des équilibres globaux.

Au niveau des *équilibres globaux*, l'Etat est responsable d'établir et adapter les règles du jeu et de veiller aux conditions aux limites: dans ces domaines, il établira des objectifs et des plans:

— plan de commerce extérieur et négociation d'accords commerciaux; plan d'immigration,

— plans relatifs au niveau général des prix, à l'équilibre monétaire, au taux de croissance global,

— plans concernant l'instauration, le maintien ou la stimulation de la concurrence dans les différents secteurs de l'économie,

— plans pour l'atténuation des « douleurs du changement,

— plans concernant l'équilibre des revenus et l'équilibre régional,

— plans exceptionnels se traduisant par des « opérations concertées pour résoudre un problème particulier d'importance nationale,

— etc.

Au niveau des *activités productrices*, on trouve les dix mille plans particuliers des entreprises et de chacun des secteurs de l'économie gérés directement par l'Etat ou ses dépendances:

— plans de développement et adaptation de l'enseignement, des ponts et chaussées, des P. et T., etc.,

— plans des entreprises nationalisées,

— plans des collectivités locales, et notamment plans des municipalités concernant les sols urbains (voir chapitre 14),

— etc.

Une première confusion de structure et de niveau à éviter est la confusion entre l'Etat responsable des équilibres globaux et l'Etat gestionnaire ou tuteur d'un secteur particulier d'activité: nous en reparlerons au chapitre 22.

Une deuxième confusion à éviter est celle entre l'Etat et les entreprises. Pour mieux servir l'intérêt général, les entreprises doivent avoir une autonomie de décision et une responsabilité aussi larges que possible. Leur rôle est d'agir de façon frénétique, dans le cadre des lois, pour créer le plus possible de richesses. Le rôle de l'Etat est de maintenir la règle du jeu et les conditions aux

limites de façon que cette prolifération d'activités ne subisse pas de déviations anormales et reste conforme à l'intérêt général.

Méthodes d'intervention.

L'Etat ne peut remplir son rôle de régulation et d'orientation que s'il intervient dans le fonctionnement de l'économie: il *doit* intervenir, mais si possible suivant des méthodes efficaces, c'est-à-dire conformes à la logique du système et à la séparation des niveaux de contrôle.

Les méthodes d'action normales de l'Etat sont notamment:

- la négociation d'accords commerciaux, d'accords d'immigration,

- la promulgation de lois et règlements établissant les *règles générales* régissant les activités économiques et sociales, et notamment établissant les règles de concurrence,

- l'entretien de polices qui détectent les infractions aux lois, et de tribunaux qui sanctionnent ces infractions,

- la réalisation de transferts de revenus de caractère général pour favoriser ou encourager telle catégorie de citoyens (économiquement faibles) ou d'activités, ou pour pénaliser certains produits nuisibles (alcool, tabac),

- la manipulation des « robinets du crédit » et de ceux de la fiscalité pour maintenir l'équilibre monétaire,

- l'action sur l'équilibre des revenus, notamment en favorisant la formation aux qualifications très demandées qui obtiennent de forts revenus,

- à titre exceptionnel, certaines opérations concertées, limitées dans le temps, en vue de remédier à une lacune nationale sur le plan d'une profession ou d'une région.

Les méthodes d'action à déconseiller sont:

- la fixation autoritaire des prix,

- les subventions à entreprises déficitaires,

- les obstacles réglementaires à la concurrence,

- les injonctions directes aux entreprises,

- la pratique des « autorisations préalables », qui subordonnent la plupart des décisions des entreprises à l'agrément de l'administration,

- la tutelle étroite exercée sur les collectivités locales.

En effet, toutes ces actions correspondent à une confusion des niveaux de contrôle; elles entraînent l'arbitraire, l'irresponsabilité et l'inefficacité.

Cohérence entre les plans.

Mais, objectera-t-on, où est dans tout ceci la cohérence ? L'Etat ne doit-il pas faire la somme de tous les plans particuliers, et s'assurer de leur compatibilité, avant d'autoriser leur exécution ?

Ce souci de cohérence est légitime, mais il doit se limiter à ce qui est possible et efficace.

Indiscutablement, l'Etat doit s'assurer de la cohérence des différents plans qu'il établit au niveau de la régulation globale de l'économie: monnaie, prix, investissements, épargne, consommation, échanges extérieurs, immigration, etc.

En ce qui concerne l'étage de structure inférieur,

nous avons dit précédemment que pour être bien gérée, la France *devrait* comporter au moins dix mille plans à long terme: plans de chaque entreprise importante, de chaque Université, de chaque service productif de l'Etat, etc.

Est-il possible d'établir, par un Plan Suprême, la cohérence de détail entre dix mille plans à long terme distincts ? Non, ce n'est pas possible. Les Russes eux-mêmes n'y sont pas parvenus, un si complexe agrégat (formé d'ailleurs d'éléments changeant fréquemment pour s'adapter à des données nouvelles) est nécessairement incohérent.

Au stade de l'exécution cependant, la cohérence entre les dix mille plans s'imposera nécessairement. Comment ? Par la pression de la concurrence, par le mécanisme des prix de marché, et plus encore par celui des *files d'attente*: si toutes les papeteries décident en même temps de renouveler leurs équipements, si toutes les Universités décident en même temps de doubler leurs programmes de mathématiques, etc., il en résulte, au niveau des fournisseurs de matériel ou des professeurs qualifiés, des files d'attente, entraînant des délais de livraison, qui amènent à étaler les programmes et à les rendre en fait compatibles. La cohérence des plans soviétiques n'est pas obtenue autrement: les programmes prioritaires sont exécutés à la date prévue, et les autres sont mis en attente.

Certes l'Etat doit récapituler les éléments *globaux* des différents plans des entreprises (total des investissements, des exportations, des variations d'effectifs, etc.) pour déceler à l'avance les problèmes majeurs qui peuvent se poser; mais coordonner le *détail* est impossible. Prétendre le faire est une imposture. S'efforcer de le faire est une atteinte à la responsabilité des centres de décisions décentralisés, et à leur bonne gestion.

Optimums locaux et optimum global.

Les partisans du téléguidage centralisé des décisions de détail ont pourtant un dernier argument, qui mérite d'être examiné avec soin.

L'économie concurrentielle, disent-ils, réalise tout au plus l'optimisation *locale* de chaque unité de gestion considérée isolément: maximum de création de richesses par l'entreprise, carrière la plus profitable pour chaque personne, le milieu ambiant étant pris comme une donnée. Or ce que doit rechercher une bonne gestion de l'économie, c'est l'optimisation *globale* de l'ensemble du développement économique et social de la nation; l'optimum global n'est pas la somme des optimums partiels: il est donc nécessaire qu'une direction centralisée de l'économie sacrifie, s'il y a lieu, les optimums locaux pour faire triompher l'optimum global.

Analysons les éléments de cette thèse.

Il est certain que l'économie concurrentielle ne fait qu'optimiser localement la création de richesses dans chaque unité de gestion.

Il est probable que cette somme d'optimisations partielles ne coïncide pas exactement avec la répartition idéale des ressources correspondant à l'optimum global absolu: pour ces deux points, la thèse est solidement fondée.

Mais il faut immédiatement constater que, tandis que les optimums localisés par unité de gestion sont objectivement mesurables par la comptabilité et justiciables du calcul économique, l'agencement des ressources conduisant à l'optimum global de l'économie d'un pays développé dépend d'un nombre de facteurs et de critères si démesuré qu'il ne peut pas être calculé ni

déterminé rationnellement à partir des données détaillées de l'étagage de structure des individus ou des entreprises: il n'est accessible à la rationalité qu'au niveau des grands agrégats tels que: produit national, investissement, niveau des prix, balance des comptes, etc.

En d'autres termes l'optimisation locale de la gestion de chaque entreprise en régime concurrentiel est accessible à la mesure, au calcul, à la science; dans ce système, chaque unité de gestion crée des richesses suivant sa dynamique propre; le total ne constitue peut-être pas l'idéal absolu, mais on y voit régner le calcul économique, la rationalité des décisions et le progrès. Les bilans et comptes d'exploitation d'entreprises fonctionnant en milieu concurrentiel donnent une mesure précise (quoique incomplète) de la création de richesses, et constituent une base sérieuse pour fonder la rationalité des décisions économiques de détail et leur conformité à l'intérêt général.

Par contre, la détermination d'optimums globaux sort du domaine accessible à la rationalité si l'on quitte le cadre des grands agrégats pour considérer les facteurs de détail: telle localité, telle entreprise, telles personnes, etc. Les facteurs sont si nombreux (en nombre presque infini) qu'il est impossible de les prendre tous en compte. Et si à la stricte économie on ajoute les facteurs sociaux, culturels, psychologiques, etc., on se heurte en outre à la difficulté du non mesurable, voire de l'indicible. De ce fait, la plupart des problèmes complexes d'optimisation globale sont pratiquement *indéterminés* dans leur solution détaillée, ou plutôt la solution présentée dépendra du sous-ensemble de facteurs que l'on aura arbitrairement choisi de prendre en compte.

Prenons un exemple concret. Il est facile d'établir un rapport volumineux, bourré de chiffres et d'arguments

tous exacts, montrant que Paris consomme plus de richesses qu'il n'en produit, gaspille les hommes et les investissements, et constitue un poids mort qui pèse sur l'économie française. Il est tout aussi facile d'établir un autre rapport, plein de chiffres et d'arguments également exacts, mais portant sur d'autres facteurs, montrant que Paris est le pôle essentiel de création de richesses en France, la seule zone dotée de compétitivité internationale, que la France sans Paris n'aurait guère plus de force économique que l'Espagne.

Mais, direz-vous, il suffit de faire un rapport de synthèse. Certes, mais cette synthèse sera du domaine de la littérature, de l'esthétique ou de la politique plus que de celui de la science, du mesurable, du démontrable, du rationnel. Les facteurs innombrables qui entrent en jeu ne peuvent pas plus être mis en équations que ceux qui déterminent l'ensemble du métabolisme physique et mental d'un être humain. L'optimisation détaillée d'ensembles très complexes échappe très largement au domaine du rationnel, et *le caractère commun à toutes les décisions de détail prises pour des raisons d'optimisation globale est leur irrationalité.*

Nous pourrions citer bien d'autres exemples: on peut « démontrer » à volonté que la Bretagne est victime ou profiteur; que les P. M. E. sont des parasites de l'économie française, ou au contraire qu'elles en sont le seul élément sain; que la publicité est une calamité nationale, ou au contraire un moteur économique essentiel et le principal pourvoyeur de connaissances post-scolaires; que l'agriculture française devrait comporter deux millions d'exploitations, ou un million, ou cinq cent mille; que l'implantation de telle usine serait plus utile à Nantes ou à Marseille, etc.: invoquer l'optimum global pour une décision particulière c'est ouvrir la porte à l'indéterminé, donc à l'arbitraire.

Nous ne voulons pas pousser l'argument trop loin, et dire que l'Etat ne doit prendre aucune décision sacrifiant les optimums locaux en vue de rechercher un optimum global. Nous avons dit et nous répétons qu'il doit le faire pour la régulation globale et dans certains cas particuliers: dans les cas où, malgré les incertitudes, on a de bonnes raisons de penser que l'on se rapprochera de l'optimum en modifiant l'équilibre dans telle direction; dans les cas aussi où la majorité des citoyens demande une intervention.

Ce qu'on doit savoir toutefois, c'est que chaque intervention de détail sacrifiant l'optimum local à la recherche d'un optimum global diminue le degré de rationalité de l'économie. A la limite, on revient au système tribal où tout est régi par des traditions, des rites ou des impératifs extra-économiques, le processus de production échappant complètement au calcul économique et à la rationalité.

En effet, répétons-le, le seul fondement solide du calcul micro-économique est constitué par les éléments des bilans et comptes d'exploitation d'entreprises fonctionnant en économie concurrentielle, les prix étant déterminés par le mécanisme du marché. Les planificateurs soviétiques ont essayé pendant quarante ans de faire fonctionner une économie complexe à l'aide de critères quantitatifs, assortis de comptabilités utilisant des prix arbitraires fixés par l'autorité. Ils ont constaté que dans un tel système, le calcul économique manque de bases et devient incertain, les critères d'utilité sont faussés, avec comme conséquence le gaspillage des ressources et le manque d'adaptation de la production aux besoins. Depuis quelques années, les Soviétiques réforment leur système en réintroduisant progressivement:

— la vérité des prix, c'est-à-dire, sinon des prix

de marché, du moins des prix aussi voisins que possible des prix de marché,

— la restauration du critère de profit, qui exprime très exactement l'optimisation locale de la gestion de chaque entreprise considérée isolément (base du calcul micro-économique).

A l'inverse de cette évolution très saine du régime soviétique, on voit divers pays dits « en voie de développement » sacrifier allègrement la création de richesses au niveau des entreprises, à la réalisation d'impératifs arbitraires décrétés d'intérêt national. Il ne faut pas s'étonner de constater que ces pays soient en fait « en voie de paupérisation ».

En résumé, l'Etat doit jouer un rôle essentiel dans la régulation globale de l'économie au moyen de facteurs globaux (monnaie, fiscalité, enseignement, crédit, etc.).

Par contre, il doit être très réservé dans les interventions particulières sacrifiant les optimums locaux à des considérations générales: car sur ce terrain, il risque très vite d'entrer dans la voie de l'arbitraire, qui n'est pas moins nocif en économie qu'en politique.

Jules Ferry, dans une célèbre déclaration doctrinale, affirmait que l'Enseignement public ne devait enseigner que des vérités rationnellement établies. Transposer cette doctrine à l'économie signifierait que les Pouvoirs publics n'interviennent dans le détail des décisions économiques que lorsque l'utilité de leur intervention est rationnellement établie et objectivement mesurable. Bien que trop statique pour s'appliquer bien à la vie économique (et politique), cette maxime peut inspirer d'utiles réflexions.

En effet, sacrifier une création de richesse localement constatable et mesurable, à une idée généreuse mais vague et subjective d'optimum global, c'est souvent

lâcher la proie pour l'ombre; manipuler allègrement les implantations industrielles, les permis de construire, les autorisations d'exercer, les financements privilégiés, les interdictions, les prix imposés, les circuits imposés, etc., conduit souvent plus loin de l'optimum global que n'aurait fait l'action combinée d'unités de gestion décentralisées et responsables. Prétendre savoir optimiser d'un point central chaque détail de la vie économique nationale est une imposture. L'Etat et les citoyens ont le devoir de promouvoir le bien commun: mais, lorsque son bien-fondé n'est pas rationnellement démontrable, le bien commun risque d'être invoqué pour justifier la routine, l'arbitraire, les préjugés dogmatiques, et aussi les intérêts précis des groupes de pression. Dans le doute, il est plus raisonnable de considérer qu'à l'étage de structure des entreprises, la somme des optimisations locales en milieu concurrentiel, lesquelles sont mesurables et objectivement déterminées, ne s'éloigne guère de l'optimum général, et de n'intervenir qu'en cas d'évidence contraire.

Certes, la réalité des problèmes est trop complexe pour se conformer entièrement à un schéma simple, et l'expérience montre qu'il est impossible d'éviter un certain degré de confusion dans les niveaux de contrôle: ce qu'on peut affirmer, c'est que si la confusion des niveaux est érigée en système, l'échec est certain.

Ceci dit, les principes que nous avons esquissés peuvent être appliqués avec des modalités fort diverses. Dans certains pays comme les U. S. A., l'Etat effectuera peu de transferts et l'éventail des revenus privés sera fort ouvert. Dans d'autres, comme la Suède, des trans-

ferts importants, accompagnés d'efforts de formation aux qualifications les plus demandées, diminueront l'inégalité des revenus privés.

Le cas de la Suède est intéressant à observer. C'est l'un des pays les mieux gérés du monde: en tête de l'Europe pour le revenu par habitant. Son gouvernement social-démocrate a peu pratiqué les nationalisations (beaucoup moins qu'en France), mais a développé les transferts et a rationalisé l'orientation de la population active; il a créé aussi des moyens puissants et originaux pour la régulation globale de l'économie. Mais il a pris soin de faire fonctionner les disciplines de l'économie concurrentielle, et de donner aux entreprises la plus large liberté d'action. Il a encouragé le profit concurrentiel, qui a permis la construction de puissants groupes industriels occupant des positions mondiales. Enfin, il a su appliquer le critère de rentabilité aux entreprises mêmes qui dépendent de lui. La compagnie aérienne S. A. S. mal gérée, faisait récemment des pertes importantes; le gouvernement en a confié la direction à Curt Nicolin, brillant « manager » de l'industrie privée, qui, avec l'accord des syndicats, a procédé à une réorganisation profonde comportant réduction d'effectifs et restauration d'une rentabilité normale du capital investi *. Lorsque l'Etat respecte simultanément la séparation des niveaux de structure et le principe de rentabilité, les principales conditions du progrès économique sont réunies.

*

Nos esprits cartésiens, plus formés aux concepts de la mécanique et du droit qu'à ceux de la biologie ou de l'économie, ont parfois quelque peine à admettre qu'un

1. Voir l'article de la revue *Entreprise* de juin 1964.

plan centralisé puisse être impuissant, que notre destin économique doive se jouer pour une part dans l'obscurité de mille décisions décentralisées, qu'il n'ait pas la certitude d'une loi écrite.

Cette inquiétude latente était exprimée récemment par un de nos plus grands économistes. L'une des infériorités les plus évidentes du système économique américain, disait-il à peu près, se manifeste dans le fait que cette économie opulente, gigantesque, ne soit même pas capable de prévoir sa propre conjoncture avec plus de six mois d'avance.

Cette remarque est intéressante à plus d'un titre. Disjoignons la cause spéciale d'incertitude qui pèse nécessairement sur l'économie la plus développée, qui doit à chaque pas inventer les formes nouvelles de production et de consommation, tandis que les autres n'ont guère qu'à imiter et transposer.

Tenons-nous-en à la seule incertitude conjoncturelle: nous aimerions la remplacer par une certitude apaisante; nous cherchons la recette qui donne la certitude du succès.

Or, la vie ne connaît pas de telle recette, car le succès est fait d'adaptations continuelles. Lorsque l'on nous propose la recette assurant pour dix ans le bonheur du ménage, nous savons qu'il s'agit d'une imposture: on peut proposer des règles de base, une morale, mais pas de recette et pas de certitude.

Il en est de même en économie: dès qu'on a dépassé le stade grossier des pénuries quantitatives, le succès y est fait de mille réussites *qualitatives* bien difficiles à prévoir et même à connaître toutes. Ainsi le niveau d'activité de l'économie américaine dans douze mois dépend de l'issue de mille batailles particulières qui se livrent dans les laboratoires, dans les bureaux de méthodes et dans les réseaux de vente mondiaux, batailles concurren-

tielles dont dépendent la compétitivité mondiale de tel ou tel produit, donc les exportations, donc le niveau d'activité. En France même, la conjoncture dans douze mois dépend pour une part de la position française dans la bataille mondiale de l'automobile, dont l'issue est incertaine. L'autarcie seule connaît la certitude, au prix de la médiocrité.

Ainsi, les facteurs qualitatifs (avance technique, prix de revient, qualité, distribution, service, etc.) deviennent-ils prédominants dans l'économie moderne, ainsi que l'a souligné Pierre Massé avec une remarquable clarté. La réussite dépend de multiples facteurs très techniques propres à chaque cas, et la « planification qualitative », dont l'Etat doit donner l'impulsion, ne peut être menée à bien que par les gestionnaires directs, spécialisés, autonomes et responsables.

CHAPITRE XVIII

PROBLEMES EN MARGE

Ce chapitre est consacré à quelques notes brèves sur deux problèmes qui se situent en marge de notre propos principal.

A. Logique de la corruption.

La corruption est une plaie sociale qui n'a pas fait l'objet jusqu'ici d'une théorie générale. On dispose à son sujet de peu de faits précis, et la définition même du concept reste floue.

Nous entendrons par corruption tout système d'actions influencé par des avantages illégaux: depuis le cas de l'homme dont la décision est déterminée par un « pot de vin » jusqu'au cas du réseau organisé d'activités frauduleuses.

1. — *L'économie concurrentielle* n'ignore pas la corruption.

On la rencontre dans les relations des entreprises entre elles sous forme d'avantages occultes destinés à influencer les choix entre fournisseurs concurrents. Diverses procédures peuvent limiter cette pratique, mais la limitation décisive réside dans la concurrence elle-même.

On la retrouve dans les relations des entreprises avec les pouvoirs publics, sous forme de collusion pour l'obtention d'un marché ou d'un avantage.

Les dispositions classiques pour enrayer ce type de corruption sont:

— la pratique de l'adjudication publique pour la passation des marchés de l'Etat ou des collectivités: moyen assez efficace sur ce plan, mais qui présente par ailleurs divers inconvénients,

— l'exclusion des décisions discrétionnaires de toutes natures relevant de l'arbitraire administratif, et leur remplacement par des lois générales dont l'application est faite sous l'arbitrage des tribunaux, organes dotés d'un statut particulier spécialement conçu pour assurer leur indépendance et les soustraire à la corruption.

2. — A mesure que les *interventions de l'Etat* ou la création de *monopoles privés* empiètent sur les règles de l'économie concurrentielle, les occasions de corruption se multiplient.

— La fixation autoritaire des prix ou le rationnement des quantités entraînent la création de marchés

noirs jalonnés de profits illicites. Nous l'avons bien expérimenté pour l'alimentation et le logement.

— Les interdictions et prohibitions entraînent des réactions analogues mais amplifiées. Exemples: interdiction des stupéfiants, prohibition de l'alcool. On voit alors se créer de véritables organisations illégales pour vues de moyens puissants.

De même, l'interdiction de traverser une frontière provoque la contrebande et le trafic de faux papiers.

De façon plus subtile, l'interdiction de la publicité à la télévision crée une pression pour que les nouvelles, les reportages, les faits divers, choisissent « par hasard » telle station thermale, telle exposition, tel stand dans cette exposition: ce hasard n'est pas gratuit.

— Les statuts restreignant l'entrée dans une profession créent immédiatement un trafic de cartes professionnelles. C'est le cas de transports routiers et des taxis parisiens, cité parmi mille autres *. De même le monopole d'emploi établi par certains syndicats ouvriers américains donne lieu à de nombreux trafics, parfois en collusion avec des collectivités.

— La multiplication des autorisations administratives discrétionnaires crée autant d'occasions de corruption. Occasion de corruption ne signifie pas nécessairement corruption effective: on observe souvent une forme atténuée qui consiste simplement à donner une priorité d'information à ceux qui sont « dans le circuit ». Quand la nouvelle deviendra publique, les positions seront déjà prises.

1. On nous reprochera de citer bien souvent le cas des taxis parisiens, de préférence aux « mille autres ». Mais dans ce domaine, citer des cas est délicat pour un simple particulier.

3. — Il semble que le *maximum de corruption* s'observe sous les régimes qui réunissent les caractéristiques suivantes:

- économie au moins partiellement privée,
- nombreuses interférences discrétionnaires de l'administration,
- appareil administratif à organisation lâche et sans traditions.

Il ne manque pas d'exemples de régimes de ce genre où la corruption arrive à canaliser une fraction importante du revenu national. Une telle situation est si néfaste qu'elle est instable, et cède la place à un régime plus libéral ou plus autoritaire.

4. — Lorsqu'on arrive à un régime de *planification centralisée* du type stalinien, le rôle de la corruption semble diminuer. Certes les occasions sont nombreuses, mais les moyens de contrôle sont si pesants et la répression si rigoureuse que le phénomène de corruption ne conserve qu'une importance marginale.

Au total, nous voyons que l'économie concurrentielle n'est pas exempte de corruption: à ce point de vue comme à d'autres, elle ne prétend pas à la perfection. Toutefois, on doit savoir que les risques de corruption s'accroissent chaque fois qu'on s'éloigne des règles concurrentielles, et les hommes bien intentionnés qui poussent à multiplier les réglementations, interdictions, taxations de prix, contingentements, etc., multiplient sans le savoir les occasions de corruption.

B. L'Art et l'Economie.

Dans toute société on observe un volume plus ou moins important de production artistique. Et à première vue cette production semble obéir dans l'ensemble aux lois générales de l'économie:

— le but de la production artistique est d'établir une communication avec le public, de répondre à son besoin et d'être apprécié par lui,

— la fixation des prix obéit aux lois du marché, avec une influence très prononcée des phénomènes de marque et de mode,

— la production même s'est, de tous temps, pliée à une certaine notion de série: chez les plus grands peintres, par exemple, la formule qui a plu est reproduite en grands nombres et constitue un style,

Cette identité constatée aux stades de la production, de la distribution, et même de la consommation ne doit pas nous cacher une hétérogénéité fondamentale qui se situe au stade de la *conception* de l'œuvre. Nous devons aborder ce point car il touche à la morale industrielle.

La conception d'un produit (une automobile, un tissu, un service) est un processus complexe, exigeant une certaine part d'invention, pour combiner des moyens en vue de satisfaire au mieux les besoins d'un certain public. Cette combinaison comporte une part d'intuition, mais l'expérience prouve qu'elle est d'autant plus efficace que le concepteur est plus:

- rationnel,
- tourné vers l'extérieur, vers les besoins à satisfaire,
- largement informé des besoins et réactions de l'utilisateur.

La conception d'une œuvre d'art, l'expérience le démontre, obéit à d'autres lois. Les grandes créations artistiques sont le fait d'hommes qui, sans ignorer leur public ni le mépriser, ne le prennent pas pour guide, et *cherchent en eux-mêmes* les critères de qualité. L'exigence qui les amène à modifier leur œuvre, à la recommencer ou retoucher cent fois, n'est pas la critique du public, mais l'autocritique de l'artiste: car c'est en lui que se trouve le « modèle » de l'œuvre à réaliser.

Que vaut ce « modèle » intérieur ? Nul ne peut le dire, et c'est le mystère de l'art.

L'œuvre réussie, expression ou projection d'une personnalité, démontre qu'il peut exister un état de résonance entre la sensibilité profonde d'un homme et celle de ses semblables; même si le « modèle » est en avance sur son temps et qu'il n'est apprécié qu'après la mort de l'auteur. Les innombrables œuvres ratées montrent que cette résonance peut ne pas se produire, et dans ce domaine, on n'a pas encore inventé le « détecteur de mensonge ».

L'ensemble du processus semble rebelle à la rationalisation. Tous les essais de conception «informée», modelée dans le détail sur les réactions du public, ont conduit à une forme d'art très exactement appelé « commercial », qui flatte le public mais ne le conquiert pas. Plus empiriquement, c'est l'attitude commerciale qui prend le dessus lorsqu'un artiste imite un modèle à succès, et bien souvent s'imité lui-même...

Le schéma cybernétique de la création artistique est donc radicalement différent de celui de la conception

industrielle: pour réussir, il faut limiter les informations en provenance de l'utilisateur, et se fier à un modèle introspectif, purement subjectif, posé a priori; l'effort de rationalité n'est pas payant; les probabilités de succès impossibles à déterminer.

En conséquence la morale professionnelle de l'artiste créateur comportera certains traits diamétralement opposés à celle de tous les autres professionnels. Certes, il doit comme eux croire en l'importance de sa mission et y dévouer le meilleur de lui-même. Mais ceci dit, il doit prendre une attitude égocentrique, unilatérale, cherchant à se plaire à lui-même plutôt qu'à plaire aux autres; il doit s'écouter, se passer des caprices, suivre ses propres « inspirations », bref se comporter comme s'il était à la fois le producteur et le consommateur.

De fait, la création artistique présente certains caractères économiques d'une auto-consommation: la commercialisation vient couronner certaines productions faites pour soi qui se trouvent, par hasard, avoir plu à d'autres.

Au total, le style de vie de l'artiste est plus proche de celui d'une société aristocratique que de celui de l'ère industrielle. Ce n'est pas par hasard que les pionniers de la société industrielle, les ascètes de la bonne gestion, les puritains, ont considéré l'art avec une extrême suspicion, l'ont parfois persécuté et banni de leurs communautés.

Aujourd'hui, la société industrielle est arrivée à un état de maturité qui lui permet une attitude plus souple et plus constructive. La création artistique continue à obéir à des lois qui sont différentes de celles de la création industrielle; mais cette pluralité n'a aucune raison de ne pas être admise, comme tant d'autres. Et la richesse même qu'engendre la société nouvelle encourage l'art par des voies inattendues.

On y voit fleurir, bien sûr, l'art influencé par des considérations commerciales: il ne faut pas en attendre des créations authentiques, mais une vulgarisation qui peut être utile, et qui a l'avantage de toucher la masse.

On y voit aussi se développer une création artistique authentique débutant souvent comme activité à temps partiel auto-consommée, et parfois soutenue par différents groupements culturels constituant pour les tentatives nouvelles un public sélectif: c'est une forme moderne du mécénat, d'autant plus active que le niveau économique général est plus élevé.

Enfin, le fait même que la création artistique suppose une attitude opposée à celle de la vie industrielle, toute fondée sur l'expression personnelle et la projection intuitive de la personnalité, lui confère un pouvoir équilibrant à titre d'activité complémentaire: d'où la vogue croissante de l'art dans l'éducation, et aussi comme *hobby*.

*
**

D'une façon plus générale, ces quelques réflexions sur les liaisons entre l'art et l'économie, peuvent être une occasion de constater que la réalité économique, pour importante qu'elle soit, ne peut prétendre exprimer la totalité de l'homme.

Le monde de l'économie est fonctionnel, objectif, rationnel, spécialisé, tourné vers l'avenir, cerné par mille contraintes.

Le monde de l'art nous fait apercevoir un autre aspect de l'homme, d'autres valeurs: l'intuition, l'identification, l'appréhension de la totalité d'une situation, le sentiment, la liberté dans le présent. C'est par elles que l'homme, cessant de se projeter dans l'avenir, peut

se réconcilier avec le présent, s'adapter à lui et finalement l'accepter.

Par elles aussi que sera abordé le problème du but de la vie: au service de ce but, l'économie peut mettre des moyens puissants, mais elle ne peut elle-même le déterminer.

A propos de l'art, nous percevons donc la relativité de nos conclusions sur le plan économique: ces conclusions sont solides sur le plan qui est le leur, mais elles ne prétendent pas rendre compte de tous les aspects de la vie humaine.

QUATRIEME PARTIE

PERSPECTIVE FRANÇAISE

PERSPECTIVE FRANÇAISE

Chaque homme est libre de choisir la morale personnelle qui lui paraît bonne. Mais ce choix détermine pour lui des conséquences qui, dans l'ensemble, sont prévisibles.

Chaque peuple est libre de choisir sa morale sociale. Ce choix détermine des conséquences qui, par le jeu des grands nombres, sont prévisibles de façon assez rigoureuse.

Dans cette dernière partie, nous évoquerons les choix de la France en matière de morale industrielle, et leurs conséquences.

Certains choix ont été faits de longue date: nous en observerons les conséquences dans le chapitre 19: Rétrospective.

Des inhibitions puissantes s'opposent à une modification de ces choix traditionnels: nous les évoquerons dans le chapitre 20: la permanence des principes d'organisation de la société française.

Cependant les nations concurrentes les plus actives

adoptent des principes différents: le chapitre 21 « Prospective » en rappellera les conséquences et esquissera les trois évolutions possibles de l'économie française au cours de la génération à venir.

Et le chapitre 22, « Redressement par la bonne gestion », suggérera les actions nécessaires pour que l'évolution la plus souhaitable soit réalisée.

CHAPITRE XIX

RETROSPECTIVE FRANÇAISE

Il vaut mieux être tourné vers l'avenir plutôt que penché sur le passé. Toutefois, la préparation des actions futures exige l'étude du passé et surtout des erreurs qu'il a connues.

Lorsque nous évaluons la gestion d'une entreprise en vue d'orienter son développement futur, nous ne manquerons pas d'analyser le passé. Et dans le passé, nous notons avec un soin particulier les échecs, ces signes révélateurs de méthodes ou structures défectueuses. Tout ceci en vue de préparer un avenir meilleur.

Nous sommes fondés à employer la même approche pour le cas d'une nation, la France. Compte tenu de l'extrême inertie des phénomènes à cette échelle (liée à l'inertie des conceptions de l'organisation sociale), nous devons remonter assez loin dans le temps. Et si nous dressons une longue liste d'échecs, ce n'est pas par maso-

chisme, mais par souci de réunir tous les éléments d'un avenir meilleur.

Notre rétrospective couvrira rapidement la période 1650-1964 avec les divisions suivantes:

- L'état initial (1650).
- Le Grand Siècle.
- Le Siècle des Lumières.
- Le palier du 19^e siècle.
- 20^e siècle: les échecs continuent.
- L'état final (1964).

1. L'état initial (1650).

On ne peut éviter un certain arbitraire dans le choix des dates de référence. Nous avons choisi celle-ci parce qu'elle a marqué simultanément la fin de l'ère préindustrielle, l'apogée d'une réussite française fondée sur les principes de cette ère, le début de la civilisation industrielle dont l'aile marchante est constituée par les puritains, et le début d'un déclin français qui s'est poursuivi depuis lors sans interruption.

En 1650, la France compte près de vingt millions d'habitants, contre environ cinq millions pour l'Angleterre. Elle est de très loin la nation la plus peuplée et la plus puissante d'Europe, et peut tenir tête facilement à toutes les autres nations réunies, comme l'exprime la devise de Louis XIV: *Nec pluribus impar*.

C'est aussi la nation la plus cultivée, ayant la langue la plus répandue, la littérature la plus célèbre, et surtout les savants les plus géniaux: une forte proportion des premières découvertes scientifiques, et surtout mathématiques, sont nées en France à cette époque.

Conséquence naturelle de ce rôle de puissance domi-

nante, la France occupe de vastes territoires outre-mer: depuis un siècle le pavillon français flotte sur la plus grande partie de l'Amérique du Nord (Canada, Lacs, Grandes Plaines, Louisiane) et des Indes.

La langue française commence à remplacer le latin comme langue internationale.

2. Le Grand Siècle.

Ce siècle, dominé par le règne de Louis XIV, a été marqué par un certain nombre de choix essentiels:

— Le renforcement du *principe hiérarchique*, avec sa conséquence, la *centralisation administrative*. C'est l'époque où l'on brise l'autonomie de gestion des provinces pour centraliser toutes les décisions à Paris (ou Versailles) ¹. C'est l'époque où l'on crée la fameuse administration française et sa tradition de décisions discrétionnaires soustraites à la contestation devant les tribunaux. C'est le principe de l'infailibilité de la hiérarchie soumettant chacun au « bon plaisir d'un commis » ².

— Renforcement du principe de *l'Unité* au nom duquel on rejette le pluralisme, qu'il s'agisse des institutions, des religions, des structures d'organisation administrative.

— Le rejet de la morale industrielle, qui a été préparé par les persécutions contre les calvinistes (dragonnades) et consacré par la révocation de l'Edit de Nantes (1685). Après cette décision, les plus fervents adeptes de

1. Rappelons que la mise au pas des communes marchandes avait été réalisée précédemment.

2. Citation de Tocqueville.

la bonne gestion ont dû émigrer en masse vers les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Angleterre.

— La doctrine de *l'économie soumise*. Suivant ce principe l'économie, tout en étant méprisable ainsi que tout ce qui la touche (les marchands, le profit, etc.) est nécessaire à la grandeur de la nation et de son souverain. L'Etat devra donc favoriser son développement, mais en lui tenant la bride très serrée, et en lui imposant les exigences qui lui sembleront convenables.

Le développement industriel et commercial était une nécessité rendue évidente par l'exemple anglais. Les statisticiens estiment que dès 1688 les activités primaires (agriculture, forêts, pêche) ne représentaient plus que 40 % du revenu national anglais, contre 60 % pour les activités secondaires (mines incluses) et tertiaires, structure que la France ne devait atteindre qu'un siècle et demi plus tard. Sous l'influence du ferment puritain, l'Angleterre se couvrait déjà de fabriques, abordait la production de masse des métaux et, dès la fin du 17^e siècle, utilisait le chemin de fer à traction hippomobile. Il était clair que la France devait emboîter le pas.

Colbert fut le malheureux artisan de la politique de développement économique suivant le principe de l'économie soumise. Les principales méthodes furent les droits de douanes, les licences d'importation, les subventions à l'exportation, l'importation de spécialistes et chefs d'entreprises étrangers, l'octroi de privilèges et de monopoles aux industries à encourager, enfin la gestion directe par l'Etat, sous la forme des célèbres manufactures royales. Par ailleurs, on maintient les corporations, les entraves à la concurrence et à la circulation des marchandises.

Simultanément, la morale sociale de l'époque continue à condamner quiconque « déroge » au point de se

mêler aux vils problèmes de la gestion industrielle et commerciale.

Mené avec diligence et compétence, cet essai pour développer l'économie par la tutelle et le mépris, a échoué.

Le signe de cet échec n'est pas mince. Alors que le reste de l'Europe se portait bien, la France a connu au début du 18^e siècle, une effroyable crise économique, qui a culminé dans la famine du « grand hiver » de 1709: cet hiver-là, on estime que 10 % des Français sont morts de faim, soit environ deux millions. Les erreurs se paient: la famine n'est pas le fait du hasard mais le résultat extrême de la mauvaise gestion.

Les Français ont coutume de dire que le recul de leur position démographique a pour cause leur avance dans les méthodes de prévention des naissances; ils oublient une autre cause, qui est la mauvaise gestion de leur économie.

Au total, ce que les historiens appellent encore parfois le Grand Siècle et le Grand Roi, marqua en réalité le tournant décisif de la décadence française.

3. Le Siècle des Lumières.

Cependant, la France restait au 18^e siècle une très grande puissance. D'abord du fait de l'immense avance qu'elle avait à l'état initial, d'autre part sous l'influence positive d'un courant rationaliste qui ne cessa chez elle d'être très actif, produisant des savants, des philosophes, etc., mais toutefois pas d'industriels ni de financiers.

La pensée française rayonne sur le monde, ainsi que la langue et les mœurs venues de France, mais ceci ne devait pas se révéler très solide.

Les philosophes français du Siècle des Lumières ont apporté une importante contribution à l'évolution mondiale, contribution couronnée par la Révolution française, la Déclaration des Droits de l'Homme, etc., mais ils ont manqué un point essentiel: l'économie. Les aspects politiques de la nouvelle société anglaise, dont ils se sont tous inspirés, leur ont masqué les aspects économiques, et ils n'ont pas même aperçu la nouvelle morale industrielle à l'œuvre auprès d'eux. Ils ont glorifié la technique mais *ignoré la gestion*.

La Révolution issue de leurs idées a finalement échoué. Pendant la période de son triomphe elle a accompli beaucoup de réformes progressistes, dont le principe de souveraineté du peuple, le principe d'égalité, le respect de l'homme et l'instauration de la concurrence; toutefois elle a repris et accentué les méthodes de centralisation administrative et d'élimination du pluralisme (la République « une et indivisible », le découpage en départements). Il y eut bien, sous la Révolution, des partisans de la démocratie pluraliste et décentralisée: notamment les Girondins. Mais la tendance jacobine, nourrie des principes de la Contre-Réforme, fut la plus forte. Sous la Terreur, elle réussit la liquidation sanglante du parti adverse. L'anéantissement des Girondins fut le tournant du destin qui éloigna la France des voies de la démocratie décentralisée et la conduisit logiquement à la dictature. Les Jacobins préparèrent l'avènement de l'Empire, qui paracheva l'œuvre de Louis XIV et dota la France de la pesante machine administrative centralisée et toute-puissante qui y règne encore aujourd'hui.

L'autre événement du 18^e siècle fut l'effondrement des positions françaises outre-mer. En Amérique, les méthodes de gestion employées par les Français ne réussirent à susciter aucune création de richesses, tandis que celles des Anglais amorçaient immédiatement la

« réaction en chaîne » du développement. Dans ces conditions, c'est à peine si l'on peut dire qu'il y eut lutte: il y eut plutôt constat d'impuissance. Constat analogue aux Indes.

A part le Canada français, où se maintint groupée une population homogène et d'ailleurs sous-développée par rapport à son environnement, deux siècles d'occupation française de l'Amérique du Nord n'ont laissé aucun souvenir, sauf les noms des villes les plus anciennes (Détroit, Saint-Louis, Bâton-Rouge, La Nouvelle Orléans) et aussi, près du delta du Mississippi, quelques populations retournées à l'état primitif et parlant encore français¹.

Visiblement, l'organisation « à la française » n'apparaît pas compétitive.

Pendant ce temps, l'Angleterre s'est engagée à fond dans la révolution industrielle et Waterloo marque à la fois la fin de la période de prépondérance de la puissance militaire française et le début de l'hégémonie anglaise.

4. Le palier du 19^e siècle.

Plusieurs circonstances devaient permettre à l'économie française de reprendre une certaine initiative au cours du 19^e siècle:

— L'instauration d'un régime de concurrence, legs de la Révolution, devait permettre le démarrage de la

1. Comme le petit garçon de la brousse que l'on voit et entend dans le célèbre film *Louisiana story*.

révolution industrielle, sur la base de techniques importées d'Angleterre*.

— Le courant rationaliste, toujours présent en France, commence à se tourner vers l'économie et la gestion: Saint-Simon fonde une sorte de religion de la bonne gestion qui, sans avoir le succès que connurent les puritains deux siècles plus tôt, créa un vigoureux mouvement d'élites en faveur du progrès de la gestion. Il est significatif que ses disciples devinrent d'éminents industriels, financiers et ingénieurs.

— La formation scientifique, autre legs de la Révolution, était plus développée en France qu'ailleurs, surtout sous l'aspect mathématique. Or, le 19^e siècle voit précisément les premières applications de la science à l'industrie. (Contrairement à ce qu'on dit parfois, les premières inventions concomitantes à la révolution industrielle, telles que le métier à tisser, la métallurgie de l'acier, et même la machine à vapeur, n'ont guère été influencées par les sciences; il s'agissait de tours de main ou de constructions pratiques dans lesquelles le calcul et la théorie n'avaient guère de place). On vit alors des ingénieurs français, armés de technologie générale et de mathématiques, mettre en oeuvre des solutions techniques nouvelles, s'appuyant sur les lois de la mécanique, de l'hydraulique et de la résistance des matériaux. Cette nouvelle prééminence de la technique française dans certains domaines est symbolisée par le Canal de Suez (1860) et la Tour Eiffel (1889).

La conjonction de ces divers facteurs favorables

1. Dans le livre de R. Priouret *Origines du Patronat Français*, (Grasset), on trouvera des exemples étonnants de la dépendance des entreprises françaises à l'égard des techniques anglaises de 1815 à 1860.

permet un essor de l'économie française, avec saisie de l'initiative sur certains fronts. Signe marquant, on voit se créer de grandes entreprises et des activités à l'échelle mondiale.

On pouvait alors penser que la décadence française avait atteint son terme et que la position était stabilisée. Comme pour se le prouver, la France entreprend alors des conquêtes coloniales et constitue un nouvel empire colonial, principalement africain.

Toutefois, à y regarder de plus près, on pouvait sentir que ces récents succès économiques restaient fragiles: en effet, le peuple français, dans sa masse et surtout dans ses élites, continuait à répudier la morale industrielle.

L'élite française ne cesse de marquer une certaine répugnance à prendre au sérieux l'économie et la gestion des affaires. Une forte proportion des hommes les mieux doués évitent de s'y abaisser. L'opinion du grand public, bien représentée par Balzac, n'a rien compris au processus de création de richesses, et perçoit « le capitaliste » soit comme l'homme qui organise, sans raisons précises, des orgies de style romain (voir *La peau de chagrin*), soit comme un avare tyrannique (*Le père Grandet*). Certains hommes ont bien compris le problème, tel Guizot, premier ministre (protestant) du roi Louis-Philippe. Guizot veut convertir les Français à la morale industrielle, à la mystique de la création de richesses, mais il n'a pas le sens de la publicité. Il lance le slogan « Enrichissez-vous ! » qui est accueilli par des huées: les Français ne sont pas prêts d'admettre que la création de richesses est une chose sérieuse, un objectif élevé !

C'est sans doute à l'hostilité générale du milieu à l'égard de la société industrielle qu'est dû le fait que les grands techniciens français du 19^e siècle (jusqu'en 1914) sont, en quelque sorte, morts sans descendance. A

la même époque ou presque, de grands techniciens américains, qui s'appelaient Bell, Edison, Westinghouse... ont fait d'utiles découvertes techniques; mais aussi chacun d'eux a engendré une entreprise, qui a grandi, accumulé des forces de toutes natures, atteint une taille gigantesque et un rayonnement mondial. C'est la descendance normale des grands techniciens. Les grands techniciens français de l'époque n'ont guère eu de descendance, ils étaient trop éloignés des problèmes de gestion pour dépasser le stade semi-artisanal et la performance quasi-personnelle; ils manquaient du sens de l'entreprise, de l'équipe, et surtout du développement et de la pérennité de l'entreprise. De plus, leur sentiment de la hiérarchie des activités les a incités à travailler surtout à des métiers nobles, et pour les gouvernements (chemins de fer, ports, etc.) et à négliger les biens de consommation, où des places étaient à prendre (exemples: Unilever, Cadbury, Kraft). Quant aux industriels et commerçants plus modestes leur idéal restait de terminer noblement leur carrière en menant la « vie de château »: des milliers de châteaux furent construits ou reconstruits en France au 19^e siècle. Que d'occasions manquées à cette époque, faute de connaissance de la bonne gestion !

Au fond, derrière la façade des progrès du 19^e siècle, les vieux principes de Louis XIV n'ont pas réellement cédé.

5. 20^e siècle: les échecs continuent.

N'ayant pas profité des occasions du 19^e siècle, rapidement distancée par l'Allemagne, la France aborde le 20^e siècle en position d'infériorité démographique, et ses actes traduiront désormais des réflexes défensifs ou immobilistes.

Dans l'histoire économique de cette période, peu de réussites, beaucoup d'échecs et d'erreurs, un recul constant par rapport aux pays les mieux gérés:

— Le *protectionnisme agricole* instauré à la fin du 19^e siècle (Méline) fut une mesure néfaste, qui a bloqué l'évolution française, maintenant à la terre une proportion excessive de la population. Si l'on ajoute que, faute d'enseignement agricole de masse *, cette population agricole fut maintenue en l'état d'analphabétisme professionnel, on comprend le caractère réellement désastreux de cette politique.

— Un élément positif: la création de *l'enseignement primaire* universel.

— La *révolution du pétrole* a été complètement manquée par la France, faute non de moyens mais d'idées. Jusqu'à une date récente, la France ne comptait qu'une seule société productrice de pétrole, qui elle-même reposait sur des concessions allemandes attribuées à la France au Traité de Versailles. Depuis 1945, un vigoureux effort a été fait, mais un retard de quarante ans ne se rattrape pas: les bonnes places sont prises.

— Le blocage des loyers en 1914, maintenu pendant cinquante ans, fut une catastrophe nationale qui eut pour conséquence l'arrêt de la construction, la mauvaise utilisation des logements, la pénalisation des jeunes par rapport aux vieux, la diminution de flexibilité de l'économie, sans compter d'innombrables souffrances humaines. Vingt années d'efforts seront encore nécessaires pour réparer ce désastre.

1. L'enseignement agricole de masse fut fondé au Danemark vers 1865 par l'évêque protestant Gruntwig. C'est la cause — unique — de la compétitivité agricole du Danemark. En 1964, la France n'a pas encore d'enseignement agricole de masse.

— Une seule réussite marquante de l'entre-deux guerres, *l'automobile*, sous l'impulsion d'André Citroën: la France deuxième producteur mondial.

— La pénalisation des formes modernes de *distribution*, apparue vers 1930, fut aussi un événement néfaste. Beaucoup plus grave fut la création de la *propriété commerciale*, qui bloque l'évolution de la distribution et freine la concurrence en établissant un privilège des nantis par rapport aux jeunes actifs mais sans capital. Pour comble, les fonds de commerce ne sont pas amortissables.

— La politique de déflation des années 1932-35, suivie bientôt par une inflation mal contrôlée, s'appliquant à une économie déjà malade, engendra la *décennie noire du grand effondrement français*.

De 1929 à 1939, la part de la France dans la production industrielle mondiale est passée de 7 % à 3, 5 %: elle a baissé de moitié en dix ans (baissant de 25 % en valeur absolue tandis que la production mondiale, malgré la dépression, progressait en dix ans de 30 %).

— C'est à cette époque que l'on peut situer *l'abandon du principe concurrentiel* par la France: chaque profession se couvre d'ententes et l'Administration multiplie les réglementations limitant la concurrence, sur tout par les interdictions d'entrée dans de multiples professions, les barèmes de prix syndicaux, etc. La dépression passée, ces barrières sont restées, et on en a ajouté de nouvelles.

Depuis cette sombre période, prolongée et aggravée par la guerre et l'occupation, la France a effectué un vif redressement. Mais ses partenaires et concurrents n'ont pas été moins vite. La chute a cessé, mais pas un pouce de terrain n'a été regagné.

6. L'état final (1964).

La France est aujourd'hui la moins peuplée des grandes nations européennes (après l'Allemagne, la Grande-Bretagne et l'Italie). Toutefois, point positif très important, sa démographie est en plein redressement.

Après la décennie noire 1929-1939, l'économie française a effectué de 1945 à 1960 une percée remarquable.

L'industrie progresse sur tous les fronts et bat chaque année ses propres records. Toutefois, si l'on se compare non à soi-même mais aux autres, on constate que la France progresse moins vite que ses principaux concurrents: l'élite n'est pas convertie à la morale industrielle, le public reste hostile au profit, au commerce, à la concurrence, l'emprise de l'Etat se resserre, les rigidités sont innombrables. Comme dit Alfred Sauvy, on progresse « tous freins serrés », alors que d'autres manœuvrent l'accélérateur. Et ceci a des conséquences graves.

Les entreprises affaiblies, peu rentables et écrasées par le fisc, ont peu de moyens de faire de la recherche ou de développer des implantations à l'étranger. L'industrie française ne crée plus guère, elle achète des brevets étrangers; à moins que des entreprises étrangères n'achètent les firmes françaises. Enfin l'agriculture se voit dotée d'un statut qui est un tissu de monopoles, de privilèges et d'interdictions d'exercer et qui ne peut manquer de ralentir le progrès du pays entier.

De sorte que les progrès *quantitatifs* de la production industrielle cachent une situation *qualitative* extrêmement fragile. Un exemple le fera comprendre.

L'industrie automobile française produit environ deux fois moins de voitures que l'industrie allemande:

mais ce rapport de un à deux n'exprime nullement le rapport des forces. La force d'une entreprise ou d'une industrie n'est pas exprimée par son chiffre d'affaires mais par son profit — ou son *cash flow* — et par sa compétitivité internationale.

Or, le *cash-flow* de l'industrie automobile française n'est que le huitième de son homologue allemande; les ventes françaises en Allemagne baissent, tandis que les ventes allemandes en France augmentent. Lorsque les *cash-flow* sont dans le rapport de un à deux ou un à trois, on peut se battre; si le rapport est de un à huit, il n'y a même pas bataille, il y a liquidation. Comme dans le cas de l'Amérique du Nord française au 18^e siècle, la disproportion des forces est telle que la bataille risque d'être remplacée par un constat d'impuissance.

Tel est l'état actuel de l'industrie automobile et de beaucoup d'industries en France. Encore l'automobile est-elle relativement bien placée: elle était la deuxième du monde en 1929, elle a une expérience, elle est concentrée. Mais d'immenses secteurs (alimentation, meubles et la plupart des produits de consommation), freinés par les préjugés sociaux sur les industries « moins nobles », sclérosés par les restrictions à la concurrence, énervés par la tutelle administrative, sans moyens de financement, sont en état de grande infériorité comparés à leurs homologues étrangers — sans même traverser l'Atlantique.

Et chaque année l'écart s'accroît, chaque année la balance des licences de la France se détériore; car le temps est passé du technicien soliste du 19^e siècle, et il ne semble pas que la fonctionnarisation de la recherche donne des résultats tangibles. Derrière une façade prospère, l'économie française est en passe de cesser d'être française.

Quel chemin parcouru depuis 1650, depuis le temps

où la France dominait le monde de sa masse, de sa puissance, de sa culture et de sa science !

Si l'on ajoute que la langue même est touchée, et que les Français se mettent à parler Franglais, on conviendra que tout ne va pas pour le mieux, et qu'approche rapidement le « quart d'heure de vérité » des principes français d'organisation économique et sociale.

Car, à travers les révolutions et les guerres, ces principes restent au fond inchangés, et c'est un aspect de la civilisation française qui est en question.

CHAPITRE XX

**PERMANENCE DES PRINCIPES
D'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ
FRANÇAISE**

Les sources d'inspiration.

Les Français ont le sentiment que leur société subit de fréquentes mutations: vu de l'étranger, ce qui frappe c'est l'extraordinaire permanence de certains principes d'organisation de la société française.

Ses sources d'inspiration sont bien connues.

Une première source est le christianisme, inspireur du respect de l'homme et de la responsabilité individuelle.

Une deuxième source est l'attachement à l'ordre hiérarchique et à l'unité de doctrine des grandes époques du passé. Hantée par le mythe de César et stimulée par la Contre-Réforme, elle a produit Louis XIV et Napo-

léon, la centralisation des décisions, l'uniformité des structures et la mise en tutelle des activités.

Une troisième source est le rationalisme, entraînant à sa suite la science et le progrès: Pascal, Lavoisier, Laplace, Saint-Simon.

Une quatrième source, celle des « Grands Ancêtres » inspireurs de la Révolution, prolongée par le courant jacobin, dérive des précédentes: ils ont promu la démocratie mais adoptent la centralisation et ignorent la gestion.

Nous trouvons ici le point fixe: malgré toute la richesse qu'elle a manifestée, la civilisation française présente deux défauts constants, qui deviennent très graves à l'ère industrielle:

— elle vénère la hiérarchie, la centralisation, le téléguidage de sujets jugés incapables de se diriger par eux-mêmes, rejette le pluralisme, l'initiative décentralisée, la concurrence et le marché,

— elle méprise l'économie, tenue pour subordonnée, elle *ignore la gestion*, cet art de créer des richesses, et elle condamne le profit, test de la bonne gestion.

Par une sorte de « fixation » obstinée aux valeurs du temps de sa grandeur, la France a rejeté la morale industrielle et l'ascèse de la bonne gestion.

Comme l'exprimait un citoyen helvétique, la France a conservé des « réflexes aristocratiques » dans toutes les couches de sa population et dans toutes les tendances de sa pensée.

Certes, cet immobilisme de fond s'est accompagné de changements: il y eut la démocratie, l'égalité devant la loi, le suffrage universel, la liberté de la presse, l'instruction de masse, etc. Mais beaucoup de changements sont plus apparents que réels.

Les changements d'emballage.

L'aristocratie, dira-t-on, a été abolie par la Révolution. Certes, une ancienne aristocratie héréditaire a été écartée du pouvoir, mais elle a été remplacée par une aristocratie mandarinale tout aussi puissante et fermée. Dans la France d'aujourd'hui, les hommes qui ont passé certains concours forment une caste supérieure. Les fonctions administratives importantes leur sont réservées. Leurs décisions régissent l'économie. Leurs préférences sont considérées comme l'expression de l'intérêt national.

Et l'un d'eux, dépourvu d'expérience de gestion, est couramment nommé dirigeant d'une exploitation industrielle, comme jadis le fils d'un marquis était nommé colonel d'un régiment du roi.

Certes, le concours donne plus de garanties d'aptitudes que la naissance; mais il ne garantit nullement les capacités de gestion.

Mais, dira-t-on, la pensée française s'est enrichie d'apports plus récents, notamment celui du marxisme.

En fait, le *marxisme* a séduit beaucoup d'élites françaises parce qu'il fournissait de nouvelles justifications à des idées traditionnelles: la condamnation du profit, la méfiance à l'égard des initiatives particulières et la centralisation des décisions économiques. L'idée de progrès continu par accumulation d'investissements et restriction de la consommation (transcription exacte de la pratique puritaine que Marx avait vue à l'œuvre en Angleterre), a été admise en principe mais peu appliquée en fait. Quant à l'idée centrale de primauté de l'économie (commune à Marx et aux puritains), les

Français ne l'ont jamais admise: les « vraies valeurs » restent ailleurs. Ainsi s'est constitué une sorte de « marxisme à la française » qui n'est guère que le nouvel emballage permettant de remettre à la mode un vieux produit¹. Ceci est sans doute caricaturé, mais contient une bonne part de vérité.

De même les *Jacobins* et leurs descendants ont habillé en langage démocratique le vieux mythe de la centralisation bienfaisante et de l'infaillibilité de la hiérarchie. Au pouvoir pendant près d'un siècle, ils n'ont nullement atténué par exemple la tutelle des préfets sur les communes; ils ont créé un enseignement supérieur sclérosé par l'absence de pluralité, de décentralisation des initiatives et de concurrence. Ces anti-cléricaux sont restés des disciples de la Contre-Réforme, et leur centralisation administrative est calquée sur celle de la Curie romaine.

Cette continuité des principes par-dessus les Révolutions et à travers les siècles est éloquemment illustrée par une phrase d'Etiemble. Dans son livre récent *Parlez-vous Français ?*, cet éminent universitaire écrit:

« Au lieu d'occuper le rang que lui assigne toute civilisation qui se respecte, le dernier, quand le marchand règne, pourquoi ne tournerait-il pas ses regards, « son espérance vers le seul pays où l'empire de l'argent se manifeste dans toute son insolence, le seul « où nul souvenir de monarchie, nul recrutement des « élites au concours, nulle considération pour les arts « et le savoir ne tempèrent la tyrannie de l'argent². »

Cette phrase réalise une synthèse étonnante, on y retrouve tout ce que nous avons dit en tant de pages;

1. Lorsqu'il adopte la thèse gauchisante de tutelle étroite par l'Etat des activités économiques, le prétendant au trône de France reste exactement dans la ligne de Louis XIV.

2. Page 251.

mépris de l'économie appelé « tyrannie de l'argent », mépris du profit et du marchand, nostalgie pour l'ordre monarchique, affirmation de la continuité à travers les siècles, le mandarinat des concours venant relayer l'ancienne aristocratie, rejet de l'Amérique qui représente la société industrielle et la morale de la bonne gestion. Une erreur pourtant: les Etats-Unis savent si bien cultiver le savoir qu'ils réalisent à eux seuls environ 60 % de l'ensemble des découvertes scientifiques du monde entier. Et une omission: si l'Amérique est bien le seul pays qui ait appliqué sérieusement la morale industrielle, il est celui qui, ce faisant, a conquis l'hégémonie mondiale, tandis que la France et ceux qui l'imitaient subissaient une décadence continue.

Le problème est bien clair: les bases traditionnelles de la société française doivent être mises en question.

Mais comment expliquer que tant d'échecs et d'exemples n'aient pas provoqué l'évolution ?

Les mécanismes de perpétuation.

Toute société tend à maintenir ses règles d'organisation et ses échelles de valeurs: en France les mécanismes tendant à cette perpétuation sont particulièrement puissants.

Tout d'abord *l'enseignement*, par vocation, communique aux jeunes les conceptions des aînés. En France, on a pris soin d'établir des cloisons étanches entre l'enseignement et la vie économique, de peur d'une contamination par un monde impur. Il y a dix ans encore, c'était un délit grave pour un recteur d'Université que de passer un contrat avec l'industrie. La barrière juridique est à peine tombée, la barrière sociologique n'est pas encore effacée.

Les *programmes* de l'enseignement reflètent bien la

fixation au passé. Sans parler de l'expansion donnée au latin et de la place ridicule laissée aux mathématiques^x, l'enseignement secondaire donne la première place au Grand Siècle. Nous en avons été nourris, et nos enfants le sont encore.

L'étude de ces auteurs serait utile si elle était contrebalancée par l'étude de la société industrielle, mais il n'en est pas question: pas un texte ne s'y rapporte. La philosophie du monde moderne n'est perçue que par les caricatures de Balzac ou de Zola. Pas un mot, pas un texte qui évoque la morale de la bonne gestion: il est vrai que les textes français sur ce thème ne sont pas nombreux.

Il n'est donc pas étonnant que les idées traditionnelles se maintiennent. En fait, loin de préparer à la vie professionnelle, l'enseignement bien souvent déforme, en saturant l'esprit du jeune de conceptions contraires à la bonne gestion.

Les *méthodes d'intervention* de l'Administration dans les questions économiques constituent également un puissant moyen pour entretenir dans l'esprit du public l'idée de prééminence de l'autorité. En effet, une première intervention maladroite en entraîne d'autres qui deviennent alors évidemment nécessaires. Ainsi lorsqu'on maintient après 1919 le blocage des loyers, surgissent d'innombrables difficultés qu'il est nécessaire de régler par une série de lois, de règlements, de surfaces corrigées, etc., qui se multiplieront encore cinquante ans plus tard. Autre exemple: lorsqu'on bloque les prix de l'acier pendant la période de haute conjoncture, empêchant le renforcement financier des entreprises, il faut plus tard compenser ce déficit (par rapport aux concu-

1. Trois heures par semaine en troisième contre six dans la plupart des pays civilisés et dix en U. R. S. S.

rents étrangers) au moyen d'une série d'artifices complexes: prêts à taux réduits, subvention du coke, manipulation des prix de transports, péréquations diverses.

On voit jouer ici une sorte de « Loi de Parkinson » de multiplication automatique des interventions administratives. Certes certaines interventions sont utiles, mais il est une sorte de façon d'intervenir qui brouille si bien le jeu des forces économiques que cent interventions ultérieures deviendront nécessaires. Devenant nécessaires, elles entretiennent le mythe que rien ne peut marcher sans tutelle administrative. Il est malheureusement vrai que la mauvaise gestion peut parfois constituer une bonne propagande: mais pendant ce temps les concurrents étrangers progressent.

La *fiscalité* paralyse l'évolution en pénalisant très lourdement la réussite des entreprises et des hommes. Dans les pays bien gérés (Allemagne, Japon, U. S. A.) l'expansion s'accompagne d'un desserrement continu de la pression fiscale, ce qui favorise puissamment le développement. En France, c'est l'inverse qu'on observe.

La *défense de privilèges acquis* constitue une autre force de perpétuation de l'état de choses existant. Chaque réglementation autoritaire, chaque restriction à la concurrence engendre des privilèges qui ont une valeur: valeur du fonds de commerce, de la carte professionnelle de transporteur ou de chauffeur de taxi, du contingent d'écrasement du meunier, valeur que représente la rentabilité artificiellement maintenue d'une entreprise ou d'une profession protégée; valeur du sur-salaire de tel métier fermé, etc. Supprimer les privilèges, c'est annuler une masse énorme de valeurs artificielles, et comme les privilégiés ne sont pas une classe restreinte, mais chaque citoyen par quelque côté, il en résulte une énorme pression politique contre toute réforme.

L'exemple des réussites constitue aussi un élément qui freine l'évolution des idées, car ces réussites sont nées d'une bonne adaptation au système présent.

Qu'on fasse la liste des hommes ayant en France une réussite brillante: on verra se placer en tête ceux qui ont joué la carte de symbiose entre l'économie et la puissance publique. La confusion des rôles et des étages de structure se révèle payante.

La réussite des institutions obéit à la même loi. Un exemple est la Caisse des Dépôts et Consignations qui, comme réceptacle des fonds des caisses d'épargne, a le monopole de la plus puissante source de financement de France. Pour créer un empire à partir de telles bases, il suffit que ces ressources soient progressivement orientées vers le financement d'entreprises que l'on contrôle. Le plus remarquable développement a lieu dans le domaine de la construction, où se constitue la structure d'un trust intégré comprenant: sociétés de financement, sociétés d'engineering, sociétés de construction, sociétés d'études, etc. La croissance de ce trust intégré est d'autant plus aisée qu'elle repose sur un double privilège: monopole d'une énorme source de financement et symbiose commode avec l'Administration qui ouvre les dossiers, prend les décisions, contrôle les comptes, etc. Dans ces conditions, la concurrence non privilégiée n'est pas à redouter, le trust disposant d'arguments surabondants pour la décourager. C'est le triomphe de la confusion des rôles.

1. Ajoutons que ce monopole tentaculaire contribue à resserrer la tutelle déjà si étroite qui pèse traditionnellement en France sur les collectivités locales: celles-ci n'ont plus qu'un seul interlocuteur financier.

**

Remarquons que l'Administration, si elle fait preuve de beaucoup de rigueur dans l'affirmation de son pouvoir, en manifeste beaucoup moins dès qu'il est question de préciser la *doctrine* suivant laquelle ce pouvoir s'exercera. Il faut avoir entendu les explications de membres éminents de l'Administration pour mesurer le flou de cette doctrine. Le point fixe est la confusion des rôles entre l'Administration et les entreprises. L'expression la plus bienveillante de cette doctrine est à peu près: « Attelons-nous tous à la tâche, avec compréhension et bonne volonté. » Ceci se réfère à un système d'organisation et de décision aussi évolué que celui qu'évoque le refrain populaire: « Si tous les gars du monde voulaient se donner la main... » Une expression plus fidèle de la doctrine administrative pourrait être « Confusion des rôles sous réserve que l'Administration ait toujours le dernier mot. » Nous avons enfin entendu une version plus menaçante de la même doctrine, celle de la liberté provisoire: « Entreprises, sachez que la liberté qui vous reste aujourd'hui ne peut que diminuer demain; elle diminuera lentement si vous êtes dociles, rapidement si vous êtes rebelles. »

Ces bonnes paroles sont maintenant complétées par le discours ministériel hebdomadaire dans lequel les entreprises (tantôt les petites, tantôt celles de tel secteur, rarement les grosses), préalablement réduites à l'impuissance par les contraintes administratives, sont publiquement accusées d'incapacité et officiellement jetées en pâture à la vindicte publique.

Peut-on vraiment penser que cette attitude soit compatible avec les initiatives qu'exige la création de richesses ?

Mais plutôt, qu'en pensent les chefs d'entreprises ?

Ils ne parlent guère, mais ils agissent, et leurs actions parlent pour eux.

Certains, dont beaucoup de gros, adhèrent à un système qui leur assure une protection.

D'autres, parmi les plus actifs, qui ont su se constituer une position forte dans leur domaine, s'empressent d'étendre leurs implantations à l'étranger, en les faisant dépendre d'un *holding* suisse auquel la société mère se trouve bientôt elle-même rattachée. Ainsi auront-ils la possibilité d'échapper s'il le faut à une hiérarchie nationale trop pesante.

D'autres enfin, qui n'ont pas les moyens d'une expansion internationale, cèdent la majorité de leur affaire à une entreprise étrangère: puisqu'il faut dépendre d'un maître, mieux vaut que ce soit un gestionnaire responsable; d'ailleurs, le rattachement de l'entreprise à un groupe international accroîtra son *bargaining power* dans les discussions avec l'Administration.

Dans ces deux derniers cas, la réaction naturelle à la tutelle d'une hiérarchie trop pesante est une action pour faire jouer la concurrence entre les hiérarchies. Dans les deux cas, le résultat est que l'industrie française devient chaque jour un peu moins française.

A la limite, lorsque notre Administration n'aura plus sous son pouvoir que des élèves dociles mais faibles, et des filiales de groupes étrangers, elle devra bien changer de méthodes: continuer à suivre la tradition administrative française mène à une impasse.

CHAPITRE XXI

PROSPECTIVE FRANÇAISE

Pendant que la France, fixée à une tradition séculaire, s'achemine vers une impasse, que font nos partenaires et concurrents ?

Les *Etats-Unis*, fondateurs véritables de l'économie concurrentielle et de la morale de la bonne gestion (et malgré leurs nombreuses imperfections), font cavalier seul loin devant le peloton, produisant à eux seuls 37 % du revenu mondial. Dans le domaine des fabrications militaires, ils sont talonnés par les Russes, dans la plupart des autres domaines, ils ont une avance énorme qui ne fait que s'accroître: car ils ont réussi à organiser la recherche. Comme ils ne changeront pas les principes qui ont fait leur force, et comme ils reçoivent chaque année le renfort des meilleurs cerveaux du monde, nul doute que leur hégémonie se maintienne pendant au moins une génération. Croire que le système américain

va bientôt perdre sa force est une erreur que les Russes eux-mêmes ne commettent plus.

Les autres *nations développées* de l'Occident se forment chaque année davantage au moule américain. Les leaders de cette tendance sont les Allemands et les Japonais, qui ne sont pas près d'abandonner des méthodes qui leur ont permis des progrès sensationnels. Mais les Anglais, chez qui tout a commencé, ne se désolidariseront jamais, pas plus que le Commonwealth et les pays Scandinaves: au total 58 % du revenu mondial (Etats-Unis compris). Par le jeu de la libération des échanges et de l'action des sociétés multinationales, cet ensemble deviendra un vaste marché régi par des règles de gestion homogènes inspirées du modèle américain.

L'U. R. S. S., avec 8 à 10 % du revenu mondial, ne peut songer à contester sérieusement la suprématie américaine que sur le plan militaire, qui ne saurait être décisif. Sur la plupart des autres plans, son infériorité la réduit à la défensive. En ce qui concerne les méthodes d'organisation de l'économie, elle est en pleine retraite, réintroduisant pas à pas les prix de marché et quelques éléments de concurrence. Dans cette retraite, le bloc des satellites se fissure et pour certains l'attraction américaine se fait vive.

Les pays latins, *Italie* et *Espagne*, après une décadence analogue à celle de la France, mais plus profonde (faiblesse du courant rationaliste), se développent rapidement. Ils subiront la tentation du retour à une organisation régie par le principe d'autorité mais sauront probablement y résister: ils sont descendus trop bas, ils ont trop souffert pour ne pas avoir compris d'où procède leur renouveau.

Pour tous ces pays, les « valeurs » proprement européennes ont cessé d'avoir la primauté: leur efficacité est

plus profondément contestée qu'on ne l'admet officiellement.

Quant à *l'Amérique latine*, son destin n'est pas clair. Voici des pays où l'influence de la civilisation française fut immense: on ne peut pas dire que cela leur ait réussi. Ne doutons pas qu'ils en soient conscients, et ne surestimons pas l'influence qui nous reste. Le progrès de ces pays pourrait être très rapide si l'un d'eux montrait résolument l'exemple de la bonne gestion.

Les *pays sous-développés* forment une poussière économique, qu'agite chaque souffle de vent. Ils n'ont aucune indépendance réelle et, comme on ne leur apprend guère l'ascèse de la bonne gestion, ils ne sont pas près de l'acquérir. Mais leur confusion actuelle ne doit pas faire sous-estimer l'influence qu'exercera sur eux le puissant champ magnétique de la civilisation industrielle.

Cependant, un phénomène majeur conditionne le développement économique de tous les pays: la *mondialisation des marchés*. Pour la France de 1800 à 1939, l'industrie était tournée essentiellement vers le marché intérieur (bien protégé), elle n'exportait que par accident ou par occasion. Que nous le voulions ou non, une telle position n'est plus tenable. Le développement même de l'industrie (chimique, automobile, électronique... et même alimentaire) fait qu'elle ne peut plus être efficace, limitée à un seul pays: pour une raison de dimension, mais plus encore pour une raison de diversité dans les idées, ressources, innovations. Une entreprise, même très grosse, limitée au seul marché français, n'a aucune chance de progresser aussi vite qu'une entreprise multinationale de même dimension, qui puise des idées dans diverses cultures, emploie des hommes et des fournisseurs d'origines variées, subit la pression stimulante de marchés différents, et qui, n'étant pas soumise à un seul

Etat, a un haut degré de maîtrise de son propre destin.

L'industrie française n'a d'avenir autonome que si elle est capable de se mesurer avec les meilleurs. Et ceci est impossible pour une économie autarcique repliée sur l'hexagone. Des choix décisifs sont donc inévitables.

Schématiquement, l'évolution de la France au cours des trente prochaines années peut, en effet, adopter trois orientations distinctes:

- le repli dans la tradition,
- la dissolution dans le monde atlantique,
- le redressement par la bonne gestion.

1. Le repli dans la tradition.

Rien ne peut empêcher la France de persévérer dans sa tradition séculaire en ce qui concerne son organisation administrative et la gestion de son économie. Il suffit de continuer dans la ligne actuelle, quels que soient les hommes.

Les pressions extérieures et l'emprise d'entreprises étrangères sur une économie débilitée amèneront alors une réaction nationaliste, la rupture du Marché Commun et le repli économique sur l'hexagone.

Là s'instaurera un régime de démocratie socialiste et de planification « à la française » semi-rigide qui sera proposé à l'admiration du monde, mais qui se traduira dans les faits par des taux d'expansion fort modestes. La rupture des liaisons organiques avec les pays étrangers plus développés fera rapidement perdre à la France le contact avec les techniques de pointe; le protectionnisme et l'atténuation de la concurrence ne permettront pas d'espérer une productivité élevée. La disproportion des puissances et des niveaux de vie avec l'Allemagne et l'Angleterre deviendra très accentuée.

Les individus pourtant ne seront pas malheureux: leur niveau de vie sera modeste, mais ils jouiront de leur liberté personnelle traditionnelle; ils critiqueront leur gouvernement, mais seront fiers de leur civilisation, tout en reconnaissant qu'elle est moins efficace que d'autres « sur le plan matériel ».

Les salaires français progressant moins vite que ceux des pays voisins, on verra le courant actuel d'immigration se tarir, puis se renverser: les Alsaciens iront en grand nombre travailler en Allemagne ou en Suisse, les nordistes en Belgique. Et de nombreux jeunes hommes énergiques iront chercher au-delà des mers une réussite plus large que celle qu'offrira leur pays.

Quant aux dirigeants du régime, ils iront fréquemment à Washington demander de l'aide technique, des conseils et de l'argent. Leur consolation sera de n'être ni les premiers ni les derniers à procéder ainsi: il est, en effet, inévitable que Washington devienne la Mecque des régimes nationalistes mal gérés, fussent-ils socialistes.

Cette solution de repli dans une tradition « à la française » nous paraît être la moins souhaitable. Elle aurait la faveur de membres influents des classes dirigeantes, mais le peuple ne l'accepterait pas facilement. Au total, sa réalisation ne paraît pas très probable.

2. La dissolution dans le monde atlantique.

L'évolution française peut suivre aussi un deuxième cours: les méthodes traditionnelles continuent à être appliquées et l'économie française débilisée passe progressivement sous contrôle étranger. La différence avec le cas précédent est que la réaction nationaliste ne se produit pas et que le repli sur l'hexagone n'a pas lieu:

le processus continue donc à se dérouler jusqu'à son terme logique qui comporte, non seulement l'internationalisation des entreprises françaises, mais la résorption partielle du gouvernement français dans un gouvernement fédéral européen jouissant de pouvoirs supranationaux, et rattaché lui-même à une Union atlantique (au moins sur le plan économique).

On voit bien que cette évolution comporte deux aspects:

— l'aspect institutionnel (intégration européenne), n'est que l'exécution et le prolongement normal du Traité de Rome,

— l'aspect économique (prise de pouvoir d'entreprises étrangères sur les entreprises françaises), est la conséquence de la gestion médiocre de l'économie française, se traduisant par une faible rentabilité et un faible pouvoir de création.

Dans les faits concrets, cette évolution se traduirait par des manifestations diverses.

L'économie française, fondue dans un vaste marché, stimulée par la concurrence et par une injection de méthodes étrangères, connaîtrait un grand essor et le niveau de vie s'élèverait rapidement, se rapprochant du niveau américain.

Les traditions françaises dans la gestion de l'économie et dans le style de vie individuel s'estomperaient rapidement.

Dans beaucoup de cas, les entreprises françaises seraient dirigées par des étrangers. D'où le conseil qu'un cadre français donnait récemment à ses amis: « Si vous voulez préparer vos fils à une belle carrière, faites-leur apprendre l'anglais et l'allemand, car leurs patrons ne parleront pas le français. »

Et ceci nous amène à un dernier point: la langue

anglaise, pratiquée par tous les dirigeants, véhicule de toutes les innovations, deviendrait rapidement la langue de l'élite, le phénomène actuel du franglais se développant et se généralisant.

L'évolution que nous venons d'esquisser nous paraît la plus probable: elle est celle qui s'imposera subrepticement, par touches insensibles. Si beaucoup de dirigeants y sont opposés, la masse du peuple lui est favorable: elle devine que son niveau de vie doublera.

Certes, à côté d'éléments très positifs, cette solution contient des éléments négatifs, cette internationalisation des entreprises qui, se faisant presque à sens unique, aura un fort parfum de colonisation économique: mais le pire n'est pas toujours sûr.

Avec l'internationalisation viendra un afflux d'idées nouvelles et d'hommes nouveaux. Simultanément le retrait des tutelles administratives, des interdictions d'exercer, des entraves à la concurrence, des protections assurées aux inaptes, le relâchement de la pression fiscale, l'ouverture du marché financier: dans ce milieu tonique des initiatives françaises pourront reprendre l'offensive. Par exemple, il ne sera plus interdit à un Français de monter, avec l'appui de groupes financiers, un vaste élevage industriel de bœufs de dix-huit mois à bas prix de revient. Si de telles initiatives sont assez nombreuses et vigoureuses, l'équilibre un instant faussé se rétablira, et des Français continueront à avoir en mains la majorité de leurs entreprises.

Toutefois, l'expérience enseigne que les développements économiques ne s'improvisent pas, que les positions acquises par d'autres sont difficiles à reconquérir, et que les occasions perdues ne se rattrapent jamais. Aussi le plus sûr moyen d'aboutir au maintien des positions françaises est de préparer sans retard la troisième évolution: le redressement par la bonne gestion.

3. Le redressement par la bonne gestion.

Pour obtenir le redressement de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises françaises, qui leur permette de se maintenir dans le grand marché européen et atlantique, nous n'avons rien à inventer: nous n'avons qu'à suivre l'exemple de l'Allemagne et du Japon.

Mais, objecteront certains, ces pays sont précisément ceux où la colonisation économique américaine est la plus avancée: les chiffres ne confirment pas ce point de vue.

C'est dans un autre sens que ces pays se sont américanisés: ils ont délibérément emprunté à l'Amérique les traits les plus positifs de son économie concurrentielle et de sa morale de la bonne gestion; en conséquence, la vigueur de leur économie s'accroît chaque année, et bientôt ils n'auront à redouter aucune confrontation.

Si bien que dans le monde de demain, les seuls pays qui pourront maintenir leur autonomie à l'égard des Américains seront précisément ceux qui auront su adopter à temps les plus efficaces des méthodes américaines: Allemagne et Japon.

En d'autres termes, ayant dérobé à l'Amérique son arme (économique) secrète, ils pourront l'affronter à armes égales; ils pourront aussi se retourner vers nous avec des armes supérieures aux nôtres.

La sagesse et l'intérêt national nous commandent de faire comme eux: réformons ce qu'il y a de périmé dans la vieille tradition française: appliquons à fond ce qu'il y a d'essentiel dans l'économie concurrentielle et la morale industrielle, et notre économie tonifiée

pourra affronter l'Europe, et plus tard l'Union atlantique sans crainte d'être colonisée par d'autres.

Quelles sont les probabilités de réaliser cette évolution positive ?

Objectivement, elles paraissent faibles. Il faudrait, en effet, modifier ce qui présente la plus grande inertie: les bases d'organisation de la société.

S'opposant au changement, il y a le poids de la tradition et la masse des privilèges acquis: ce qui paraît écrasant.

En faveur du changement, les forces de progrès ne sont pas négligeables.

D'abord, la sagesse, la raison et l'intérêt bien compris.

Ensuite, une infiltration qui, à travers les techniques de gestion et les disciplines de productivité, renouvelle subrepticement le vieux fonds culturel français, et convertit partiellement chacun de nous à la morale industrielle.

Aussi la pression des forces économiques qui exprime clairement la voie de la création de richesse et du progrès.

Mais on peut penser que le choix se situera à un niveau plus profond, celui de la conception de l'homme. Car la morale industrielle découle avant tout d'une conception de l'homme, d'une conception du mal et de l'erreur. Si les Français persistent à considérer le mal et l'erreur comme une perversion qui doit être réprimée par la hiérarchie, le redressement n'aura pas lieu. S'ils en viennent à considérer aussi le mal et l'erreur comme une phase nécessaire de la connaissance et de l'action, ils se rallieront au mode d'organisation qui repose sur les choix décentralisés et la régulation impersonnelle par la concurrence.

Pour cette raison, le choix français sera profondé-

ment influencé par le choix de l'Eglise catholique. Il est beaucoup question d'œcuménisme. Or quel peut être le sens de l'œcuménisme sinon d'établir une synthèse équilibrée entre la doctrine de la Réforme (notamment sous la forme extrême incarnée par les puritains) et celle de la Contre-Réforme, qui s'est malheureusement révélée génératrice de sous-développement ? Si les catholiques français parviennent à progresser de quelques pas sur la voie de cette synthèse, il est probable que leur influence permettra à la France de réaliser son redressement par la bonne gestion ¹.

1. L'encyclique *Mater et Magistra* semble d'ailleurs ouvrir la voie dans ce sens, notamment en soulignant l'éminente dignité de l'activité professionnelle et en réaffirmant le principe de subsidiarité du rôle de l'Etat par rapport aux initiatives responsables des individus.

CHAPITRE XXII

LE REDRESSEMENT
PAR LA BONNE GESTION

La bonne gestion est une notion simple: c'est l'art de créer des richesses, de produire plus de valeurs qu'on n'en consomme, de mener une vie constructive, d'engendrer le progrès.

C'est une notion relativement nouvelle dans l'histoire de l'humanité. On sait depuis peu qu'elle implique une doctrine, des disciplines, une ascèse; et naturellement du courage.

La première condition du redressement français est de connaître la *primauté de la bonne gestion*, qui est l'art d'utiliser et de doser toutes les ressources humaines en vue d'un résultat utile aux hommes et en progrès constant: la science, la culture, la technique, le gouvernement, les institutions sociales produisent peu de résultats utiles sans bonne gestion.

La bonne gestion repose sur des fondements multi-

ples, dont les plus importants, ou du moins les plus négligés en France, sont:

- la concurrence,
- la décentralisation des décisions,
- la mobilité des hommes.

En vertu même du principe de décentralisation des décisions, nous ne saurions prétendre indiquer le détail des mesures qui établiraient en France un degré acceptable (ou plutôt compétitif) de bonne gestion: la vie seule saurait en décider. Nous pouvons toutefois esquisser les mesures initiales d'une *cure de désintoxication* qui, par son action tonifiante, amènerait rapidement la France à la compétitivité internationale.

Ces suggestions pratiques, qui ne prétendent être ni parfaites, ni complètes, sont présentées sous les rubriques suivantes:

- Instauration de la concurrence généralisée.
- Décentralisation des décisions.
- Cas des activités industrielles gérées par l'Etat.
- Cas de la construction.
- Cas de la recherche.
- Réforme de l'administration.
- Réforme fiscale.
- Morale des dirigeants d'entreprises.

1. Instauration de la concurrence généralisée.

Rappelons que la concurrence n'est pas le laisser-faire; c'est une discipline artificielle qui ne peut exister que si elle est établie et maintenue par un Etat fort, qui assume par ailleurs la régulation des équilibres globaux.

Dans le cas de la France, l'instauration d'un régime

de concurrence généralisée supposerait tout un ensemble de mesures. Nous en suggérons une longue liste, sachant qu'une application même partielle suffirait à « desserrer les freins » qui nous empêchent de progresser.

11. — *Suppression* progressive de toutes les réglementations publiques ou privées mettant obstacle au jeu de la concurrence à tous les niveaux:

— suppression des *prix* imposés, des barèmes professionnels, des réglementations restrictives (telles que celles des Banques concernant leurs tarifs), des ententes de prix;

— suppression progressive des *subventions* aux branches inefficaces de l'économie: elles devront s'adapter ou disparaître;

— suppression des *interdictions d'exercer* qui frappent de nombreuses professions, et suppression des cartes professionnelles correspondantes (sauf dans les cas, tels que celui de la médecine, où une qualification prouvée est nécessaire pour des raisons de santé publique). Suppression des *limitations quantitatives* de la production (par ententes ou réglementation);

— encouragement à la *mobilité professionnelle* de toutes les catégories de travailleurs et pour cela suppression du *contingentement de la formation professionnelle* qui sévit dans de nombreuses professions (et dans les grandes écoles);

— Encouragement de la *concurrence pour le financement*, par suppression des privilèges de financement (sauf construction) et stimulation de la Bourse;

— Stimulation de la *concurrence entre équipes de direction* par la promulgation d'une loi autorisant for-

mellement le *take-over bid* et édictant les mesures propres à protéger les intérêts des minorités¹.

— Encouragement à la *concurrence entre les structures*, en renonçant à imposer l'uniformité des structures (statuts réglementés), en respectant leur pluralité, et en ne biaisant pas la concurrence qui déterminera le domaine d'efficacité de chacune. Suppression des privilèges et subventions à certaines structures; ceci s'applique particulièrement à la distribution et à l'agriculture;

— Suppression des Z. U. P. et autres formes de blocage dans l'usage des terrains de façon à faire baisser les prix et permettre un essor de la construction;

— Suppression de la *propriété commerciale*, qui protège les nantis, limite la concurrence et freine l'évolution.

Si les résistances politiques s'opposent à la suppression, qu'au moins on autorise *l'amortissement en dix ans* des fonds de commerce et droits au bail: cette simple mesure réduirait de moitié les méfaits de la propriété commerciale.

12. — Instauration de *stimulants à l'initiative*; car la concurrence n'existe pas réellement sans déchaînement des initiatives. Ces stimulants peuvent être:

— aides financières et fiscales aux entreprises nouvelles (connues en Hollande et aux U. S. A.);

— à la limite, création par l'Etat d'entreprises (non privilégiées) pour secouer la torpeur de professions assoupies.

1. Il suffit de s'inspirer de la Législation anglaise sur ce sujet.

Car tout monopole est haïssable: les entreprises privées ne peuvent prétendre au monopole de l'initiative.

13. — Pour *faciliter la transition*, on s'inspirera notamment des deux idées suivantes:

— Dans les cas où l'instauration de la concurrence entraîne la disparition d'une valeur fictive, donc une perte pour quelqu'un, on n'attribuera *jamais d'indemnité*, mais on adoucira la transition par une certaine *progressivité* dans l'application. Par exemple: suppression de la propriété commerciale étalée par paliers sur dix ou douze ans. La méthode des paliers a fait ses preuves dans le cas du Marché Commun.

— Dans le cas où la suppression d'une réglementation ou entente sur les prix, les quantités, etc., paraîtrait devoir entraîner dans la profession une situation instable, on encouragera les *regroupements*, sous forme de fusions d'entreprises ou de créations de sociétés de ventes communes.

Il y a en effet de nombreux cas où une structure professionnelle trop émiettée n'est maintenue en vie que par entente ou réglementation. C'est le signe que des regroupements sont nécessaires, et il ne faut pas hésiter à supprimer les protections. En effet, une structure d'entente ou de réglementation professionnelle paralyse les initiatives et est *incompatible avec la bonne gestion*. Si entente ou réglementation paraissent aujourd'hui nécessaires, c'est le signe que demain la concurrence aura fait changer la structure dans le sens du progrès. Donc, plus entente ou réglementation paraissent nécessaires, plus il est urgent de les supprimer...

Sauf quelques cas particuliers, et en premier lieu celui des ententes internationales.

14. — *La législation sur la concurrence* devra être radicalement renforcée en s'inspirant de l'exemple américain. Les actions ne seront pas administratives mais judiciaires. Un ministère public très actif déférera devant les tribunaux civils les entreprises ou personnes coupables d'ententes ou pratiques restrictives. Le monopole sera également condamné, chaque fois qu'il ne sera pas exposé à une pression suffisante de la concurrence étrangère (du fait de l'ouverture des frontières, les cas de monopoles condamnables devront vraisemblablement être peu nombreux: un fabricant d'automobiles ou d'aluminium qui dominerait le marché français resterait si exposé à la concurrence étrangère qu'il ne pourrait guère abuser de sa situation. Encore faut-il éviter qu'il puisse établir un blocage de la concurrence étrangère sur le marché français au niveau de la distribution ou des industries aval).

La loi prévoira que les tribunaux puissent ordonner, dans les cas appropriés, la scission d'une entreprise, la cession de participations ou la cession de licences de brevets.

15. — Enfin, une *aide pour atténuer les chocs*, essentiellement les chocs ressentis par le *personnel des entreprises*, est *nécessaire pour l'instauration d'une concurrence effective*.

Nous renvoyons à ce qui a été dit au chapitre 15. Cette aide ne doit pas viser à ralentir les changements résultants de la concurrence, mais à *faciliter la reconversion* des intéressés sur les plans: formation professionnelle, logement, assistance familiale, etc... et aide pécuniaire temporaire.

N'oublions pas aussi que l'explication claire des nécessités d'intérêt général auxquelles ces changements répondent est nécessaire pour qu'ils soient acceptés.

Par contre, aucune aide n'est à prévoir pour les *entreprises* mises en difficulté par la concurrence. Leurs dirigeants sont payés pour prévoir et résoudre les difficultés; s'ils ne s'en montrent pas capables, ils n'ont qu'à passer la main. Ceci aussi est conforme à l'intérêt général: il ne faut pas avoir peur de la mobilité. Plus généralement, la « sécurité sociale du capital » est une manifestation de corporatisme parfaitement contraire à la logique de l'économie concurrentielle.

CAS DE L'AGRICULTURE.

Les conditions spéciales de la production agricole peuvent justifier qu'en France, comme dans beaucoup d'autres pays, les *prix* des principaux produits soient régularisés: on appliquera sur ce point les réglementations du Marché Commun.

Ceci ne doit pas empêcher le rétablissement de la *concurrence*, qui est particulièrement nécessaire dans l'agriculture, où les mesures restrictives ont pris récemment des proportions inquiétantes: pour avoir le droit d'être agriculteur, il faudra bientôt prouver qu'on n'est jamais sorti de son canton ! Tout ceci n'est pas sérieux et risquerait de nous aligner sur les maigres rendements agricoles des pays collectivisés. D'ailleurs, le Traité de Rome nous engage à rétablir la concurrence en agriculture en 1970: il faudra s'exécuter.

Le principal moyen d'aider les agriculteurs est d'accélérer les progrès de l'enseignement (agricole et non agricole pour préparer les reconversions) et de laisser jouer à fond la *concurrence entre les structures*: coopératives, exploitations grosses et petites, exploitations industrialisées, travail sous contrat pour des industriels, etc. Le progrès est d'autant plus rapide qu'il chemine

par des voies multiples. Le monolithisme en agriculture n'est pas rentable (voir l'exemple russe).

CAS DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX.

Une concurrence sans réserves doit être instaurée au sein du Marché Commun. Il est sans doute sage d'attendre qu'elle ait eu le temps de revigorer les principaux secteurs de production Européens pour abattre les dernières protections douanières à l'égard des autres pays développés.

2. Décentralisation des décisions.

L'Etat doit avoir des décisions centralisées pour sa mission de *régulation globale*, à l'étage de structure national, qui comporte notamment:

- la régulation des équilibres globaux: monnaie, échanges extérieurs, revenus, régions, croissance,
- L'instauration, le maintien et la stimulation d'une concurrence généralisée.

C'est à ce niveau que doit se situer le Plan établi par l'Etat.

Par contre, les tâches de gestion des unités de production doivent être décentralisées entre les mains d'unités de gestion autonomes et responsables, sans interférence directe de l'administration: la régulation se fait à ce niveau par le mécanisme des prix de marché et des files d'attente, et par l'application des lois par les tribunaux.

L'application de ces principes implique des mesures à plusieurs niveaux.

2-1. — *Suppression du principe de téléguidage administratif.*

La législation devra être révisée de façon à réduire la fréquence des cas où l'administration agit par *décision particulière discrétionnaire* (autorisation ou injonction), ce qui est le propre du régime de téléguidage. La préférence doit être donnée aux dispositions législatives générales que l'administration ou les tribunaux n'ont qu'à appliquer exactement.

Pour éviter que l'arbitraire ne réapparaisse par le biais des tolérances administratives (que l'on peut accorder ou retirer), des peines très sévères frapperont tous les cas de telles tolérances: l'application des lois (fiscales et autres) devra être faite avec la dernière rigueur; si elles sont mauvaises, on réparera le mal ultérieurement. Car colmater l'imperfection des lois par l'arbitraire administratif conduit à la pire confusion des responsabilités et des pouvoirs.

Enfin, il serait logique de supprimer le privilège de juridiction de l'administration: tout citoyen pourrait contester les actes de l'administration devant les tribunaux civils, avec recours à la Cour de Cassation érigée en Cour Suprême. Cette mesure entraînerait la suppression des Conseils de préfecture, et celle du Conseil d'Etat pour ce qui concerne son rôle juridictionnel: simple abrogation d'un legs trop vivace de la dictature napoléonienne.

Il s'agit toutefois d'une simple suggestion.

2-2. — *Elargissement de l'autonomie communale.*

Le droit administratif devra être refondu de façon à *alléger la tutelle préfectorale sur les communes.*

Les communes doivent être érigées en centres de

gestion autonomes, ayant toute liberté de décision, *libres de commettre des erreurs*, et responsables des conséquences de ces erreurs.

Ceci implique que l'on confère aux communes une plus large autonomie fiscale, et que l'on diversifie les sources de financement par emprunt auxquelles elles peuvent recourir.

Que l'on cesse enfin de traiter les citoyens comme des enfants incapables qu'un pouvoir paternaliste doit sans cesse téléguider !

La régulation de l'action des communes ne sera plus assurée par la voie hiérarchique mais par un triple mécanisme (déjà existant):

— Les lois générales, dont les citoyens peuvent exiger l'application par action judiciaire devant les tribunaux civils.

— La concurrence entre les communes: la commune qui gère mal fera fuir les activités nouvelles; celle qui gère bien les attirera.

— Le jugement des citoyens à l'occasion des élections municipales: les électeurs pourront remplacer une mauvaise gestion par une meilleure.

Actuellement, chacun sait que le préfet empêchera les abus criants, et peut donc se désintéresser de sa ville.

Dans le système proposé, qui n'est autre chose que la démocratie, on verra immédiatement un intérêt très vif de tous les citoyens (et notamment des chefs d'entreprises) pour la vie communale, et l'ensemble de la vie politique française s'en trouvera transformé.

Des erreurs, des abus ? Il y en aura, bien sûr: mais on ne peut pas apprendre et progresser sans droit à l'erreur. C'est le prix qu'il faut payer pour avoir la démocratie et la bonne gestion:

« Pour recueillir les fruits inestimables qu'assure la liberté, il faut savoir se soumettre aux maux inévitables qu'elle fait naître. Vouloir obtenir les uns en échappant aux autres, c'est se livrer à l'une de ces illusions dont se bercent d'ordinaire les nations malades, alors que, fatiguées de luttés et épuisées d'efforts, elles cherchent les moyens de faire coexister à la fois, sur le même sol, des opinions ennemies et des principes contraires »¹.

Dotée d'autonomie et de responsabilité, la commune sera fortement motivée à établir des *plans à long terme*, notamment en matière de logement et d'aménagements urbains: ce problème n'a pas de solution centralisée, il est insoluble sans autonomie communale: nous y reviendrons.

L'autonomie de la commune ira jusqu'au droit de disposition: droit de fusionner avec d'autres communes si cela apparaît rentable: ce sera fréquemment le cas.

Sur tous ces points, il convient de compléter des dispositions déjà existantes, mais le sens de l'évolution souhaitable apparaît clairement.

2-3. — *Instauration de l'autonomie et du pluralisme universitaires.*

L'enseignement est un secteur vital de l'activité nationale, qui, en France, est sclérosé par le téléguidage administratif. De nombreuses réformes s'imposent. La plus urgente est le *quintuplement de l'enseignement technique* et professionnel, dont l'insuffisance constitue un grave handicap pour l'économie nationale: les entreprises françaises ne disposent pas des nombreux techniciens bien formés qui font la force des entreprises allemandes.

1. A. de Tocqueville, *op. cit.* p. 290.

En ce qui concerne *l'Université*, nous n'aborderons que les problèmes qualitatifs de son fonctionnement.

On parle beaucoup des problèmes quantitatifs de l'université (manque de locaux, etc.): les problèmes qualitatifs sont beaucoup plus graves.

Un régime de centralisation, d'élimination de la concurrence et du pluralisme a conduit l'université à une profonde inadaptation aux besoins *. Un redressement de ce secteur essentiel de la vie nationale nécessite un grand nombre de mesures portant sur divers plans.

Nous inspirant des réalisations les plus positives observées en Allemagne, aux U. S. A. et en Suisse, nous nous bornons ici à suggérer une réforme des *structures de gestion*² de l'université, qui pourrait comporter les lignes générales suivantes:

— Chaque université est constituée en unité de gestion dotée de l'autonomie de décision sur tous les plans, notamment en matière de programmes d'enseignement, de recherche et d'investissement. Toutefois, le niveau des diplômes décernés fait l'objet d'un contrôle centralisé à l'occasion des examens.

Chaque université est libre d'adopter les règles de recrutement et de sélection des étudiants qui lui paraissent adaptées à son cas.

1. Nous renvoyons sur ce point aux articles admirablement documentés de B. Girod de l'Ain dans *Le Monde* du 2 au 10 juin 1964. Et à l'excellent article « Les Universités n'existent pas en France », de G. Gusdorf, professeur à la faculté des Lettres de Strasbourg (*Le Monde*, 23-1-65).

2. Là est à votre avis le point essentiel. Les structures de gestion de l'enseignement en France sont analogues à celles de l'agriculture en U. R. S. S.: centralisation poussée jusqu'à l'absurde, engendrant tous les effets tragiques, comiques et pitoyables de la « démarche cérébelleuse » (voir p. 283).

— Chaque université a son bilan et son compte d'exploitation. Ses recettes courantes sont payées par le budget de l'Etat sur la base d'un *forfait par diplôme décerné*. Le forfait actuel par étudiant inscrit est contraire à la bonne gestion: une entreprise doit être rémunérée en fonction de sa production, non en fonction du volume de ses en-cours de fabrication. Un autre avantage du forfait par diplôme décerné est de permettre à l'Etat de réguler très facilement la production des différents types de diplômés par une simple modulation du barème de forfaits: c'est l'élément essentiel de toute politique des revenus à long terme. De plus la « production universitaire » pourrait alors faire l'objet d'un calcul économique et d'ajustements de bonne gestion: on noterait la « masse critique » au-dessous de laquelle l'enseignement de telle spécialité cesse d'être rentable, etc.

— Chaque université est libre de négocier avec les villes, départements, professions de sa région des subventions complémentaires lui permettant d'élargir sa gamme de programmes ou d'en améliorer la qualité: de même elle négocie des contrats de recherche avec les entreprises ou administrations.

Les investissements sont décidés par chaque université de façon décentralisée et financés par emprunts à taux d'intérêt modéré: ceci garantit que ces investissements soient orientés vers des spécialités rentables. On évitera ainsi bien des occasions de « gaspillage de capital » comme il s'en trouve même dans les situations de pénurie. (Les forfaits par diplôme couvrent l'amortissement des immobilisations).

— Les universités sont concurrentes entre elles: concurrence sur les produits (qualité, nouveauté et adaptation des programmes offerts), concurrence sur le recrutement (prospection d'étudiants, ou au contraire sélec-

tion à l'entrée), et concurrence sur les débouchés offerts par le marché du travail. L'université de Paris, trop grosse pour subir la pression de la concurrence et pour réaliser une gestion centralisée efficace, serait scindée en *trois* universités concurrentes, chacune dotée en principe de toutes les disciplines. Ce chiffre de trois est le minimum pour que règne une situation concurrentielle véritable.

— Très naturellement, chaque université aura son *plan à long terme*, couvrant tous les aspects quantitatifs et qualitatifs de ses activités. Ces plans seraient fondés sur l'étude des besoins, l'étude des réalisations à l'étranger, l'étude de la concurrence et du marché, etc.

L'afflux sélectif des étudiants d'une université à l'autre, l'appréciation sur le marché des différents diplômes délivrés, et le nombre d'années d'étude par diplôme (qui a un impact direct sur le compte d'exploitation) seraient des signes révélateurs de la qualité de la gestion, et provoqueraient le déclenchement d'actions correctives.

— Le président, gestionnaire responsable de chaque université, serait nommé par le Conseil d'administration, dont les membres représenteraient les contributeurs au financement (Etat, villes, départements, professions) ainsi que des délégués des étudiants et des utilisateurs (entreprises).

Le président aurait le droit de recruter, contrôler et licencier librement le personnel de l'université, y compris les professeurs. Naturellement, les salaires seraient fixés librement, sans uniformité: sur ce plan également, il est sain que la concurrence puisse s'exercer.

Ces mesures paraissent surprenantes, elles ne sont que l'application des règles de la bonne gestion. A quelques nuances près, elles sont appliquées dans les uni-

versités les plus prestigieuses du monde. On ne peut espérer être compétitif si on les refuse: il faut au moins les adopter à 50 %.

Ajoutons une mesure complémentaire (ou préliminaire): la création en France d'au moins une grande *université Européenne*, avec professeurs multinationaux, et programmes très diversifiés, jusqu'aux écoles d'ingénieurs.

Nos partenaires du Marché Commun proposaient cette création que la France a refusée: c'est pourtant une nécessité essentielle, car la pression de cette concurrence extérieure est indispensable pour que ne s'enlise pas la réforme d'ensemble.

De même, la concurrence d'un secteur privé d'enseignement supérieur serait évidemment utile.

Remarque: On notera que le schéma d'organisation universitaire que nous avons esquissé réintroduit, dans une activité régie par l'Etat, les mécanismes régulateurs du marché, les disciplines de la concurrence et la décentralisation des décisions: et tout ceci très aisément. L'Etat contrôle la qualité des diplômes et régule les productions globales de diplômés par la modulation du barème de forfaits; chaque université est contrainte à la bonne gestion par une concurrence généralisée portant sur:

- les programmes d'enseignement,
- la qualité des professeurs et des méthodes pédagogiques,
- le niveau des étudiants recrutés,
- la « cote » des diplômes décernés sur le marché du travail.

Sur tous ces plans l'initiative et la concurrence sont libérées.

La rentabilité signale le bon emploi des moyens, et notamment des moyens humains: il devient rentable de ne plus faire perdre du temps aux étudiants par des vacances de six mois par an et de ne plus prolonger indéfiniment les études des médiocres.

Pour toutes les décisions, le calcul économique remplace l'arbitraire ou le nivellement uniforme.

Le jeu de la concurrence entraîne automatiquement une certaine spécialisation des universités: par matières et aussi par niveau, ce qui est indispensable. Dans notre système actuel, les sujets doués sont noyés dans la masse des médiocres: le seul moyen de saper le monopole excessif des grandes écoles est de susciter quelques universités d'élite.

Notons un autre point significatif: dans ce système décentralisé, l'Etat influe sur la définition du *but* à atteindre (proportion des différents diplômes, niveau contrôlé des examens), mais il évite de s'engluer dans la programmation détaillée des *moyens* (bâtiments, etc.): les gestionnaires responsables s'en chargeront.

Au total on aboutit à un système de régulation présentant une supériorité cybernétique écrasante par rapport à tout système centralisé: il utilise plus d'informations, et chaque organe est puissamment motivé à une action efficace.

Nous avons insisté sur le cas de l'université à cause de son importance primordiale, mais aussi parce que des systèmes d'inspiration similaire peuvent être conçus pour améliorer la gestion d'autres activités non industrielles régies par l'Etat, (hôpitaux, etc.).

2-4. — *Autonomie de décision des entreprises.*

L'entreprise est reconnue comme un centre de décision autonome, qui n'est subordonné à aucune tutelle hiérarchique, qui est responsable de ses actes, a le droit

de commettre des erreurs, mais est astreint à en payer les conséquences.

Cette activité autonome se déroule dans le cadre de lois fixant les règles générales concernant aspects juridiques, sociaux, sécurité, hygiène et aussi fraude, concurrence, etc.. Ces lois sont appliquées par l'intermédiaire de tribunaux.

Les interventions administratives particulières ayant un caractère de tutelle hiérarchique sont en principe supprimées. La législation est refondue pour réduire au minimum:

— *les décisions directes* de l'administration concernant les prix, les structures, les quantités, etc.

— *les autorisations administratives préalables* qui jalonnent actuellement tous les actes des entreprises,

— *les privilèges particuliers*, tels que les subventions aux exploitations déficitaires.

Ce point mérite d'être précisé. Dans le cadre de sa fonction de régulation globale, l'Etat peut et doit effectuer certains transferts pour favoriser certaines catégories, freiner certaines activités nuisibles (alcool), etc. Mais il doit s'agir de dispositions générales, exclusives de tout privilège particulier.

Sinon on retombe dans la confusion des rôles et la mauvaise gestion. Il serait facile de faire une longue liste des subventions privilégiées que l'Etat a accordées, et de noter les résultats décevants qui en ont résulté:

— subvention à entreprises non viables,

— subvention à professions mal structurées, pour leur épargner l'effort nécessaire de restructuration,

1. Mais difficile de publier cette liste.

— subvention à rebours des structures modernes (distribution),

— subvention des affaires en déconfiture.

Dans chaque cas, le résultat est la destruction de richesses et l'encouragement à la mauvaise gestion. Dans chaque cas la cause est le manque de courage pour affronter les changements nécessaires. « Encore une petite minute, monsieur le bourreau... » Cette dernière parole de la Du Barry devient la règle de gestion des gouvernements manquant de lucidité et de courage. Admettre l'autonomie de décision et la responsabilité des entreprises n'est pas un signe de faiblesse mais de force.

L'autonomie de l'entreprise doit exister aussi à l'égard de la *profession*. Les syndicats professionnels ont un rôle utile à jouer, mais ils ne doivent pas exercer de tutelle; leur rôle est celui d'un prestataire de services, non d'un supérieur hiérarchique. Conférer aux professions un pouvoir de décision ou d'arbitrage est incompatible avec la concurrence et la bonne gestion.

Au total, la régulation du système est assurée par les mécanismes que nous avons longuement décrits:

— les lois générales appliquées par les tribunaux,

— les transferts d'ordre général faisant l'objet d'une loi,

— la concurrence sur le marché des produits, exprimant les préférences des consommateurs,

— la concurrence sur le marché du travail, comportant à l'extrême des actions concertées telles que la grève,

— la concurrence sur le marché financier,

— la concurrence entre les équipes de direction, s'exerçant par les choix des actionnaires et comportant à l'extrême le *take-over bid*,

— éventuellement l'initiative des Pouvoirs publics pour secouer le manque d'initiative privée dans une profession déterminée.

L'ensemble de ces pressions conditionne puissamment l'entreprise à la création de richesses et à la bonne gestion.

2-5. — *Autonomie de décision des consommateurs.*

La fonction de l'économie est de satisfaire toujours mieux les besoins des consommateurs: leurs choix doivent être respectés.

Pour cela, l'Etat a un rôle à remplir: il doit avant tout réprimer par la loi et les tribunaux toutes les formes de fraude ou de contrainte qui pourraient fausser ces choix.

Il doit aussi assurer la liberté d'information, et fournir lui-même des informations utiles, notamment par voie d'éducation. Ceci inclut la liberté de l'information dirigée, sous forme de publicité ou propagande: la seule condition est que le consommateur sache qu'il s'agit d'une information dirigée. Dans quelques cas extrêmes l'Etat doit interdire ou pénaliser les produits nocifs (stupéfiants, alcool...) mais cette liste ne doit être allongée que pour des motifs graves et indiscutables, sinon on tombe dans l'arbitraire: il n'appartient à personne de décréter que tel *gadget* très demandé est moins utile à la société que telle autre forme de consommation.

En un mot, le consommateur est considéré comme *responsable*, il a le droit de décider, il a le *droit de se tromper*, le droit de s'instruire en se trompant, à condition de payer les conséquences.

Certes, il se trompera souvent: l'un surestimera telle forme de consommation, l'autre se laissera séduire

par une publicité habile, mais l'expérience rétablira vite l'équilibre.

Les hommes sont capables de choisir ce qui leur convient: cette vérité biologique (qui s'applique bien au-delà de l'espèce humaine) est aussi le postulat de la démocratie et de l'économie concurrentielle.

Les conséquences économiques de ce postulat sont aisées à obtenir lorsque l'on considère les consommations individuelles ou familiales; mais on se heurte à des difficultés lorsque l'on considère les *consommations collectives*.

C'est l'important problème des équipements collectifs: comment préserver le choix du consommateur dans la réalisation d'équipements collectifs tels que: routes, jardins publics, terrains de sports, monuments publics, équipements culturels, etc.

Le plus souvent, ces équipements sont gérés par des collectivités publiques et, en l'absence d'un marché, les décisions sont largement arbitraires: comment savoir si les consommateurs préfèrent le jardin au terrain de sport, etc. ?

En conséquence, la régulation du système est très fruste: l'électeur peut remplacer l'équipe municipale (ou gouvernementale) qui n'a pas répondu à ses besoins. Mais une réponse par tout ou rien portant en bloc sur un grand nombre de problèmes distincts ne constitue pas un mode de régulation très efficace.

Pour améliorer la qualité de la régulation, on peut proposer que l'usage des équipements collectifs soit payant et non pas gratuit: on obtient en effet ainsi une information supplémentaire, une mesure objective de

l'intérêt du consommateur, et les choix peuvent être mieux orientés.

Tous les équipements collectifs ne peuvent pas être d'usage payant, et les frais de perception posent un problème. Mais rendre payants (même à tarif très réduit), les équipements collectifs qui s'y prêtent facilement constitue une mesure de bonne gestion.

Dans les autres cas, les choix doivent être éclairés par des études préalables utilisant des méthodes scientifiques de recueil et d'élaboration des informations nécessaires (étude du marché, recherche opérationnelle, économétrie, psychologie), de façon à reconstituer artificiellement un moyen de régulation par le consommateur.

3. Cas des activités industrielles gérées par l'Etat.

Les activités industrielles gérées par l'Etat doivent être soigneusement séparées des organes centraux qui assurent la régulation globale de la vie nationale: il s'agit de deux étages de structure qui ne doivent pas être confondus. Notons en passant que l'une des meilleures façons d'éviter cette confusion est de doter les activités industrielles d'un statut privé.

Il subsistera toujours cependant des activités industrielles ou commerciales exercées par l'Etat: quel devra être leur statut ?

Il semble que les solutions efficaces puissent s'inspirer des idées directrices suivantes:

3-1. — *Décentralisation de la gestion.*

Chacune de ces activités doit avoir un statut *d'unité de gestion autonome*, analogue à celui d'une entreprise, avec un *bilan*, un *compte d'exploitation* et une direction

dotée de larges *pouvoirs de décision*: acheter, vendre, embaucher, licencier, emprunter, investir.

Cette idée n'est pas nouvelle: c'est à peu près le statut de l'E. D. F.

La bonne gestion exige qu'on l'étende par exemple aux Postes et Télécommunications et aux domaines exploités par les Eaux et Forêts.

La nature des activités ferait que pour les P. et T. il y aurait une société unique avec monopole, et pour les Eaux et Forêts plusieurs sociétés distinctes (probablement par région).

Rappelons que le bilan, le compte d'exploitation et le pouvoir de décision sont les préalables nécessaires qui permettent de mesurer la création de richesses, d'utiliser le calcul économique, d'élaborer des plans à long terme et de pratiquer la bonne gestion. Mais ceci ne suffit pas: il faut y ajouter un système de sanctions.

3-2. — *Système de contrôle et de sanctions.*

Dans le cas d'entreprises privées, l'action des directions est perpétuellement contestée par le marché, la concurrence, la Bourse, les *take-over bids*, qui constituent un système de sanctions appliquées en fonction du critère objectif de rentabilité: en régime concurrentiel, la pression pour la bonne gestion est vive.

Dans le cas d'entreprises publiques, ces mécanismes de contestation sont atténués, ou même totalement supprimés si l'entreprise a un statut de monopole; en conséquence le système de sanctions devient inexistant ou non pertinent (critères politiques). La bonne gestion exige que l'on reconstitue artificiellement un système de sanctions approprié.

Un ministère de tutelle, à la fois juge et partie, (il

nomme les dirigeants), ne peut pas rester seul en cause: il faut créer une *instance indépendante de contrôle de gestion* chargée, pour toutes les entreprises publiques:

— de contrôler les comptes (rôle des commissaires aux comptes des sociétés),

— de formuler des *critères mesurables de bonne gestion* applicables spécifiquement à chaque société: rentabilité, mais aussi productivité, rendement, expansion, qualité du service à l'usager, etc.),

— de recueillir chaque année, dans le cadre de ces critères mesurables, les *objectifs de gestion* proposés par la direction (et le ministère de tutelle), et éventuellement de discuter l'aménagement de ces objectifs s'ils paraissent insuffisants; de prévoir à l'avance les *sanctions* positives ou négatives attachées à ces objectifs (gratification, rétrogradation),

— de contrôler chaque année les *performances de gestion* par confrontation des réalisations aux objectifs,

— de promulguer publiquement *l'application des sanctions* prévues.

Cette instance indépendante de contrôle de gestion, au double rôle comptable et juridictionnel, pourrait être l'actuelle *Cour des Comptes*, (renforcée de Conseillers d'Etat reconvertis après suppression des tribunaux administratifs).

Soulignons que son efficacité repose sur l'application de sanctions après constatation quantifiée d'écarts par rapports à des objectifs convenus.

La décentralisation n'est pas le laisser-aller: elle n'est efficace qu'avec contrôle et sanctions.

3-3. — *Elimination de la confusion des rôles.*

Pour que le système fonctionne bien, chaque homme et chaque organe doivent avoir un rôle et un seul.

La duplication des rôles, à un même étage de structure, est une question d'opportunité: un même homme peut diriger efficacement plusieurs entreprises, s'il a l'énergie suffisante.

La confusion des rôles entre des étages de structures distinctes est une question de principe: c'est une anomalie cybernétique qui vicie le fonctionnement du système; elle doit être éliminée.

Citons quelques applications:

— un ministre ou un haut fonctionnaire ne peut pas être dirigeant d'une entreprise située dans le domaine de sa compétence administrative.

— un dirigeant d'entreprise ne peut devenir ministre, haut fonctionnaire ou dirigeant d'entreprise publique que qu'en liquidant sa position antérieure,

— une entreprise publique bénéficiant d'un privilège structurel lié à la régulation globale de l'économie ne peut pas utiliser ce privilège pour étendre son contrôle sur des activités productrices:

— par exemple la Banque de France n'a pas le droit d'émettre des billets pour se créer une filiale sidérurgique,

— la Caisse des Dépôts n'a pas le droit d'utiliser son monopole financier pour construire un trust intégré.

Si l'on veut être sérieux, un certain nombre de règles d'incompatibilité devront acquérir force de loi.

Les suggestions ci-dessus esquissent une voie de solution: les modalités restent à étudier, avec maintes variantes.

4. Cas de la construction.

Conséquence du blocage des loyers en vigueur depuis cinquante ans (1914), l'insuffisance du logement constitue l'un des désastres de l'économie française contemporaine. Ses conséquences directes sont d'innombrables souffrances humaines (particulièrement parmi les jeunes), une anormale rigidité de l'emploi (c'est un drame de changer d'emploi, de quitter la campagne pour la ville), et un frein à l'immigration. Sur le plan des locaux professionnels, la pénurie de bureaux en France (et spécialement à Paris) a repoussé ailleurs les sièges sociaux des entreprises internationales et compromet l'avenir économique de la nation.

Si l'on ajoute à cela le fait que l'urbanisation rapide de la vie humaine pose des problèmes difficiles, on admettra que le cas de la construction mérite une mention spéciale.

Il semble que les solutions puissent être trouvées par application des idées directrices suivantes:

4-1. *Restauration du marché.*

Les prix des immeubles et des loyers doivent être progressivement libérés et restitués au mécanisme des prix de marché.

Toutefois, tant que les taux d'intérêts à long terme se maintiendront au niveau normal qu'on constate actuellement (et qui est lié à la dégénérescence de notre système économique), des organismes publics consentiront à *quiconque construit pour louer* des prêts à intérêt préférentiel de l'ordre de 4 %. Cette mesure s'étendra à la construction de locaux à usage de bureaux.

De même on rétablira la flexibilité d'affectation des locaux construits, et on supprimera l'incroyable pénalisation fiscale qui frappe actuellement les locaux à usage professionnel: ignore-t-on qu'au 20^e siècle c'est dans les bureaux que se crée la richesse ?

4.2. — *Déblocage des terrains.*

La cherté actuelle des terrains à bâtir provient pour une bonne part du blocage de ces terrains par mesures administratives (système Z. U. P. évoqué au chapitre 16).

Des mesures législatives simples accéléreront le déblocage des terrains bloqués. En instituant une péremption rapide des droits de blocage, on amorcera une baisse des prix des terrains à bâtir.

4.3. — *Planification municipale.*

L'autonomie de décision, l'autonomie fiscale et financière données aux communes (voir même chapitre § 22) inciteront chacune d'elles à établir un plan à long terme de développement urbain.

Chaque commune aura la liberté d'établir son plan, stimulée par la concurrence des communes voisines.

La législation donnera toutes facilités pour exproprier très longtemps à l'avance des terrains agricoles et les convertir progressivement en terrains à bâtir par travaux de viabilité: ainsi l'offre de terrains à bâtir à prix raisonnable dépassera toujours la demande.

La législation donnera à chaque commune toutes facilités et pouvoirs pour passer des contrats avec des installateurs de grands ensembles, et pour faire jouer la concurrence internationale en s'adressant à des entreprises étrangères.

Chaque commune conclura tous accords avec les communes voisines (accords allant jusqu'à la fusion) pour réaliser la meilleure utilisation du terrain.

La liberté fiscale des communes leur permettra d'établir un impôt sur les citoyens résidant dans la commune et exerçant leur profession ailleurs.

A l'occasion des élections municipales, les citoyens jugeront de l'efficacité de leurs représentants et donneront le pouvoir aux plus aptes.

4-4. — *Concurrence internationale.*

Comme déjà indiqué, la législation supprimera toutes barrières à la concurrence internationale en matière de conception et de construction d'ensembles urbains.

4-5. — *Abrogation du téléguidage centralisé.*

Les plans urbains d'une commune ne seront soumis à aucune autorisation centralisée, sauf en ce qui concerne la sécurité et l'hygiène.

Les communes doivent avoir le droit à l'erreur, et aussi à l'expérimentation.

Elles ont le droit de construire cher ou bon marché, durable ou léger, compact ou aéré, beau ou laid.

En matière de laideur, rien ne surpassera d'ailleurs ce que produisent actuellement les instances centralisées.

En conséquence, les effectifs de l'administration centrale s'occupant actuellement de la construction pourront être considérablement dégonflés.

Les délais et procédures qui entravent actuellement toute réalisation rapide seront radicalement allégés.

Le maquis des règlements et procédures actuels étant éclairci, la profession de promoteur deviendra plus ouverte, plus concurrencée et plus efficace.

4-6. — *Réforme du statut des H. L. M.*

Les H. L. M. répondent à un besoin vital: construire pour louer. Leur activité doit être encouragée et développée, mais ceci suppose sans doute une réforme de leur statut.

Conçu dans une optique qui ignore la notion de création de richesses, le statut actuel des H. L. M. élimine des comptes les plus-values en capital sur les immobilisations: application du mythe de l'exploitation désintéressée, sans profit.

Dans un domaine où les plus-values en capital (dues au choix de bonnes implantations, de bonnes conceptions des bâtiments, de bonnes méthodes de construction), jouent un rôle essentiel, ce statut vicie toute la gestion. Notamment:

— il met sur le même plan les bons et mauvais gestionnaires, puisque la qualité de la gestion s'exprime surtout par l'importance des plus-values;

— il oblige à majorer les loyers: les plus-values en capital étant exclues des comptes, les loyers sont accrus d'autant;

— il freine la rotation du capital. Une société d'H. L. M. bien gérée ne peut pas vendre une partie de son actif, encaisser les plus-values et s'en servir pour financer de nouveaux investissements.

Le statut à adopter pour les H. L. M. est très simple: c'est celui des sociétés anonymes de droit commun, bénéficiant des prêts à intérêt réduit accordé normalement à quiconque construit pour louer, et s'il y a lieu, de facilités supplémentaires pour les logements à bon marché d'intérêt social.

Ces mesures permettraient d'accroître le volume des constructions et de diminuer les loyers.

Ici encore, nous suggérons des lignes d'orientation

dont les modalités et variantes restent à étudier: mais dans ce sens la solution du problème de logement est assurée.

*
*
*

Plus généralement, la notion même de pénurie d'un bien particulier est inconcevable en économie concurrentielle: dès qu'une telle pénurie apparaît, toutes les énergies se mobilisent pour l'annuler, ce qui est bientôt fait.

Les pénuries durables en économie sont analogues aux inhibitions en psychologie: toutes deux sont le résultat des contraintes d'un Sur-moi qui empêche les énergies de s'employer à la satisfaction des besoins. En économie le Sur-moi s'appelle l'administration. La sur-administration engendre tous les symptômes de la névrose.

5. Cas de la recherche.

Nous abordons le cas de la recherche avec beaucoup moins d'expérience que les précédents. En effet la recherche organisée est une réalité toute récente, qui date à peine de trente ans. On sait qu'elle a une importance décisive, mais on maîtrise mal les lois qui la régissent.

Disjoignons d'abord les grands projets de *recherche fondamentale*: on connaît si peu les conditions de leur réussite qu'il serait imprudent de critiquer l'état de choses actuel. Tout au plus peut-on signaler que, dans le meilleur cas, la France n'effectuera jamais plus de 4 % de la recherche fondamentale du monde: la tâche essentielle sera donc toujours d'utiliser au mieux les résultats existants de la recherche fondamentale mondiale en vue d'applications concrètes propres à créer des richesses.

Sur ce terrain de la recherche appliquée (ou des

projets spécialisés de recherche fondamentale), la réussite semble être conditionnée par un certain nombre de facteurs.

— La recherche est le domaine d'élection du *pluralisme*. Il faut des structures diverses pour multiplier les chances de réussite. Toute centralisation est stérilisante.

— La recherche doit être polarisée par un *but*, une certaine voie pour créer de la richesse, avec le support concret de brevets, de produits et procédés nouveaux, et des usines et réseaux de vente qui les mettent en œuvre; ce qui signifie que la recherche doit être accompagnée par le pouvoir de décision nécessaire pour mettre en œuvre les résultats qu'elle a produits. Les chercheurs, lassés des travaux sans but concret, sont les premiers à demander cette intégration. Ceux à qui on la refuse quittent la recherche ou vont la poursuivre en Amérique.

— La recherche constitue une part naturelle de l'activité d'une *entreprise* bien gérée, rentable, qui veut assumer la maîtrise de son destin. Elle n'est pas, comme le pensent trop souvent nos technocrates, limitée aux industries dites « de pointe » (électronique, chimie, etc.). Dans l'économie moderne, aucune profession ne peut vivre sans recherche. Les entreprises du secteur textile, alimentation, ameublement, distribution, élevage, pêche, etc., ne peuvent survivre sans recherche; si on leur en retire les moyens ou l'envie, l'étranger prendra la place. (Le processus est en cours.)

— La recherche effectuée sur initiative d'organismes dénués de *pouvoirs de gestion* (professions, Etat), peut être éminemment utile, indispensable même pour assurer la formation des chercheurs; elle n'est pas suffisante pour créer de la richesse, car elle n'est pas encadrée par un but, un pouvoir de décision et des moyens d'application.

Vérification: plus la France multiplie ses budgets

de recherche hors entreprises, plus sa balance des licences voit son déficit s'aggraver.

En conclusion, nous suggérerons que la recherche soit considérée comme partie d'un ensemble.

Dans un régime d'« économie soumise », les entreprises sont faibles, peu rentables, médiocrement gérées, continuellement humiliées, sans maîtrise de leur destin, la recherche ne peut y être productive: ces entreprises manquent de moyens pour la financer et de capacité pour la bien diriger. On voit même le cas d'entreprises faibles pour qui un programme de recherche est surtout un moyen d'obtenir les faveurs de l'administration: ce n'est pas ainsi qu'on obtient la compétitivité internationale.

Ayez au contraire en régime concurrentiel des entreprises bien gérées, rentables, dotées de l'autonomie et de la responsabilité qui les incitent à se soucier de leur destin à long terme, et vous aurez en même temps, sur initiative de ces entreprises, une recherche active, productive et créatrice de richesses.

C'est d'ailleurs ce que prouvent les comparaisons internationales: les chiffres parlent.

6. Réforme de l'Administration.

Chacun reconnaît que les dirigeants de l'administration française sont parmi les plus intelligents, les plus cultivés, les plus dévoués, et les plus intègres qui soient au monde.

Comment expliquer que les résultats soient dans l'ensemble décevants, et que l'on observe fréquemment qu'un domaine d'activité n'est pris en mains par l'administration que pour s'assoupir dans la sclérose ?

A diverses reprises au cours de cet ouvrage nous avons indiqué qu'à notre avis la cause profonde de cette

inefficacité résidait dans le principe de téléguidage, dans le refus de l'autonomie et du droit à l'erreur — principe séculaire reposant sur une conception médiévale de l'homme et du mal.

Nous pensons que le moment est venu de repenser le rôle et la structure de l'administration; de la débarrasser de mille tâches de détail où elle s'enlise sans efficacité, pour renforcer son rôle stratégique.

A divers signes on peut sentir que le moment est venu d'opérer cette réforme.

Il apparaît de plus en plus clairement que la bonne gestion exige que les entreprises soient autonomes, libres et responsables, maîtresses de leurs décisions et de leur destin. On ne peut guère espérer d'effort audacieux pour construire l'avenir à long terme d'une entreprise dont la vie quotidienne est subordonnée aux diktats de l'administration.

L'internationalisation des marchés et des entreprises fait de la France une province économique de l'Europe, et bientôt du monde; l'administration française ne peut plus prendre de positions isolées sous peine de se voir débordée aux frontières.

Simultanément, l'administration est débordée par l'intérieur. Ayant déjà pris en main directement des secteurs d'activité traditionnels tels que: communications, énergie, transports, banques, assurances, elle se trouve amenée à assumer le poids des secteurs qui connaissent la progression la plus rapide: enseignement, santé, sécurité, logement, recherche. Il est exclu d'assumer efficacement ces tâches gigantesques par les méthodes de téléguidage: l'administration est acculée à se désengager du détail et à pratiquer largement la délégation à des organismes autonomes, responsables et si possible rentables (qui peuvent être publics ou privés).

C'est seulement en se désengageant du détail, en

concentrant son action d'une part sur la régulation globale de l'économie, d'autre part sur l'orientation des activités par action sur les facteurs et les conditions aux limites plus que par intervention directe, enfin, sur l'aide positive aux entreprises et sur quelques cas de création d'activité là où l'initiative spontanée fait défaut, que l'administration peut recouvrer sa liberté stratégique et son efficacité d'action.

Enfin, il semble que les dirigeants de l'administration soient eux-mêmes très conscients de la nécessité de cette réforme. Englués dans un système qui les empêche d'être efficaces, pris dans le cycle sans fin des interventions qui en commandent d'autres, des autorisations qui engagent, des engagements qui déçoivent, des aides qui rendent irresponsable, du souci de perfection qui conduit à l'immobilisme, ils éprouvent une légitime frustration et appellent de leurs vœux une réforme qui les mette en mesure de servir plus efficacement l'économie de la nation¹.

Cette réforme, nous en avons suggéré l'idée directrice; à eux d'en formuler les modalités.

1. «... Rêvons un instant et supposons que le pays tout entier soit derrière son industrie, ayant compris qu'elle est sa richesse, son haut lieu de réalisation, son progrès, sa grandeur...

« Imaginez l'étonnement du cadre ou dirigeant français s'il était visité par un inspecteur des Finances sans qu'il soit question de profits cachés, de contrôle des prix, de redressement fiscal, de super-impôt sur les appointements jugés trop élevés, de vérifications sur marchés d'Etat, mais dont le seul objectif serait, d'accord avec les syndicats: comment la collectivité peut-elle aider son entreprise à développer une stratégie plus ambitieuse, comment lui ouvrir des marchés nouveaux, la bonifier fiscalement, lui accorder des crédits, lui assurer des connexions et des moyens supplémentaires ? » (Claude Charmont, dans la revue *Hommes et Techniques*, de février 1965.)

7. Réforme fiscale.

La fiscalité française présente deux défauts majeurs, qui freinent le développement économique.

D'une part, le *volume global* de la charge fiscale est excessif, et s'accroît sans cesse (passant de 1958 à 1965 de 26, 8 % à 34 % du revenu national), alors que dans les pays bien gérés (Allemagne, Japon, U. S. A.), l'expansion s'accompagne d'une baisse progressive de la pression fiscale. Les mesures proposées ci-dessus, concernant la suppression des subventions aux activités déficitaires et l'allègement des tâches de l'administration, permettraient, si elles étaient adoptées même partiellement, de procéder à de substantiels allègements fiscaux.

D'autre part, le système fiscal français *pénalise lourdement les profits* des entreprises: il est de loin le plus sévère du monde pour les profits distribués (d'où étranglement du marché financier), et l'un des plus lourds pour les profits mis en réserve.

Constatons objectivement que sur ce terrain, les Français n'ont fait qu'imiter les erreurs des Anglo-Saxons. Il n'empêche que la taxation sévère des profits est cohérente avec la mystique anti-profits traditionnellement observés en France; et il se trouve encore bien des gens pour dire que l'impôt sur les profits est le plus juste et le plus démocratique.

En fait, taxer lourdement les profits, c'est pénaliser la création de richesses, pénaliser la bonne gestion, freiner l'investissement et l'innovation, subventionner la mauvaise gestion, faire payer au contribuable la moitié du coût de chaque erreur commise par l'entreprise.

Si l'on veut accélérer le développement économique, la solution logique est celle que le très sérieux *Economist*

vient de proposer au gouvernement travailliste *: la suppression totale de l'impôt sur les bénéfices des sociétés, compensée par une hausse de la T. V. A.

La France saurait-elle sur ce point prendre la tête du progrès ?

Aucune mesure ne pourrait stimuler l'économie de façon plus puissante.

Du jour au lendemain ceux qui gèrent bien veraient leurs moyens accrus, ceux qui gèrent mal seraient contraints à se réformer ou à passer la main; simultanément, la disparition de l'obsession fiscale libérerait le temps et l'énergie de tous les dirigeants, économiserait d'énormes dépenses comptables et administratives; les innovateurs pourraient plus facilement trouver du financement, le marché financier serait bien alimenté, les investissements productifs se multiplieraient, toute l'économie ferait un bond en avant et n'aurait plus à craindre la domination étrangère.

A défaut de cette mesure radicale et souhaitable, une atténuation substantielle de l'impôt actuel sur les sociétés (ramenant le taux de 50 % à 33 % par exemple) aurait à elle seule un effet si stimulant qu'en deux ou trois ans les recettes fiscales à taux réduit retrouveraient leur niveau antérieur.

Cet allègement de l'impôt qui frappe la création de richesses est indispensable. S'il fallait l'assortir d'une compensation psychologique ou politique, nous proposerions que celle-ci soit recherchée dans un relèvement des droits de succession, notamment en ligne directe. En effet, il est conforme à l'intérêt général de respecter la richesse qui se crée, et de la laisser fructifier entre les mains qualifiées qui ont su la créer; par contre, la

1. *The Economist*, 5 décembre 1964, page 1151.

richesse acquise, puis transmise sans mérite à qui n'a pas prouvé ses qualités de gestionnaire, peut sans inconvénient subir un prélèvement. Ceci contribuera d'ailleurs utilement à faire évoluer la structure des entreprises familiales. Pour compléter le dispositif, il conviendrait de créer un statut juridique adéquat pour les fondations privées auxquelles un homme fortuné pourrait effectuer des legs en exemption partielle d'impôt: le privilège dont jouissent actuellement les descendants ne semble pas correspondre à la logique de l'économie concurrentielle. Points annexes de la réforme fiscale: permettre l'amortissement sur 10 ans de tous les fonds de commerce et droits au bail (ce point devient inutile si l'impôt sur les sociétés est supprimé ou fortement abaissé). Et supprimer la pénalisation rétrograde qui frappe les entreprises employant des gens très qualifiés: ces 16 % sont un absurde impôt sur la matière grise; joints aux 20 % sur les mètres carrés de bureaux, ils font fuir hors de France ces concentrations de hauts salaires que sont les grands sièges sociaux, centres de décision de l'économie moderne.

8. Morale des dirigeants d'entreprises.

Nous avons suggéré une longue liste de mesures pouvant contribuer au redressement par la bonne gestion. La plupart de ces mesures dépendent de décisions législatives ou réglementaires: les dirigeants d'entreprises n'ont-ils donc qu'à attendre passivement qu'elles soient prises ? Une telle attitude de démission serait une garantie d'échec

La bonne gestion des entreprises est actuellement gênée par diverses réglementations et interventions dont

nous avons souligné lourdement le caractère nocif: ce fait ne doit pas servir d'alibi à une certaine complaisance dans la mauvaise gestion.

Diriger une entreprise, organiser le travail de groupes d'hommes en vue de créer des richesses ne sera jamais une tâche aisée. A toutes époques et dans tous pays elle n'a pu être menée à bien que par un effort incessant pour surmonter mille obstacles, non seulement sur le plan des techniques, de la vente, du financement, mais sur celui de la formation des hommes, de leur motivation, et de l'adaptation aux contraintes sociales, politiques et réglementaires. Inutile d'espérer un régime où ces contraintes n'existeraient pas. Le défi que doit relever le dirigeant d'entreprises, la performance qu'il doit réaliser, c'est, dans un système de contraintes donné, de trouver la voie pour créer des richesses quand même.

Mais sa responsabilité ne s'arrête pas là. Détenteur de pouvoir de décision économique, il est responsable de la valeur économique et sociale de ses décisions, de leur conformité à l'intérêt général, de leur acceptation comme telles par l'opinion publique. Finalement, il est responsable de l'« image » de notre système économique dans l'esprit du citoyen, et, à travers cette image, des modifications heureuses ou malheureuses que le citoyen exigera que l'on apporte au système. Impossible de nier ce schéma cybernétique: telle mesure négative, qui restreint l'action des entreprises et leurs possibilités de progrès, les dirigeants d'entreprises en sont finalement responsables, car elle est la conséquence d'une attitude de l'opinion provoquée par une série de décisions abusives, ou erronées, ou simplement mal expliquées.

Un dirigeant d'entreprise au comportement cynique fait plus pour miner l'économie concurrentielle que cent propagandistes marxistes.

Les dirigeants d'entreprises sont responsables des

contraintes qui les enserrent; et ces contraintes ne se desserreront qu'à la suite d'une action responsable de leur part.

Pour être efficace, cette action doit être collective. Une action collective implique une doctrine et une morale, rattachant explicitement ses prescriptions aux exigences de l'intérêt général et du bien commun.

Le présent ouvrage contient l'esquisse d'une doctrine de l'économie concurrentielle et d'une morale industrielle imposant l'ascèse de la bonne gestion. Nous en présentons ici un résumé (très imparfait) concernant spécialement le niveau de responsabilité des *dirigeants d'entreprises*:

— Chaque dirigeant d'entreprise doit considérer qu'il remplit une mission essentielle, dont l'accomplissement efficace a une éminente valeur sociale et humaine.

Il agit en sachant que l'entreprise n'est pas au service de ses chefs, mais que les chefs sont les premiers serviteurs de l'entreprise; et que celle-ci est au service de l'intérêt général.

— Il se considérera comme responsable de la bonne gestion de l'entreprise, et se consacrera à cette fin avec énergie et dévouement, s'abstenant des occasions de dispersion inutile de son temps et de son énergie.

— Il respectera les lois en vigueur.

— Avec l'aide de ces lois, il se pliera à la grande règle de concurrence, et n'utilisera pas la violence, la fraude, la contrainte, le monopole, les ententes restrictives, les privilèges, la corruption. Il refusera une occasion de profit provenant de ces sources.

— Il adoptera comme guide de décision et critère d'efficacité la capacité de l'entreprise à créer des riches-

ses en régime concurrentiel, ce qui signifie simultanément:

- rentabilité (calculée à moyen et long terme),
- solvabilité,
- expansion,
- compétitivité internationale,
- innovation, rayonnement, culture, promotion humaine,
- accord avec l'intérêt général pour servir l'évolution.

- Il acceptera la suzeraineté des actionnaires, représentants légitimes de l'objectif de création de richesses. Il contestera éventuellement leurs décisions et démissionnera en cas de désaccord grave.

- Par-delà les actionnaires, il se considérera comme responsable à l'égard de l'opinion publique; il acceptera que ses décisions soient soumises au critère d'intérêt général, et s'assurera que l'intérêt de l'entreprise ne contredit jamais l'intérêt général.

— Pour bien gérer suivant les critères ci-dessus, il renoncera à se laisser guider par l'impression, l'improvisation, la tradition ou la routine, et acceptera de se soumettre à la rationalité. Il recherchera les faits, expérimentera, calculera. Il s'appuiera sur des méthodes systématiques: études de marché, études techniques, calculs de rentabilité, etc. Pour échapper au flou dans la gestion, il utilisera les techniques d'organisation qui optimisent, puis formalisent et stabilisent les différentes tâches. Il s'appuiera sur l'instruction et sur la science.

— Il prendra toutes mesures pour répondre le mieux possible aux besoins du marché (national et international): il étudiera ses besoins, concevra les produits en conséquence, les fabriquera dans les conditions les plus efficaces, et les distribuera par les canaux adaptés. La

satisfaction des besoins du client devra inspirer et coordonner toutes les fonctions de l'entreprise.

— Son attitude de service ne se limitera pas aux clients: conformément à l'intérêt à long terme de l'entreprise, il aura le souci d'être utile à tous les milieux qu'elle touche: personnel, localité, profession, nation, etc.

— A l'égard de ses subordonnés et collègues, il fera preuve de l'intégrité et de la loyauté la plus complète. Mais il devra aussi faire preuve d'objectivité: chaque homme doit être évalué objectivement en fonction des services qu'il peut rendre à l'œuvre commune.

— Sachant que, face aux problèmes de l'entreprise moderne, le meilleur homme ne peut rien seul, il renoncera au rôle de soliste et jouera l'équipe. Il renoncera à l'autocratie et au téléguidage, mais pratiquera à tous les niveaux, la décentralisation, la délégation, la direction participative par les objectifs, vraie démocratie de l'entreprise.

— Devant s'appuyer sur les autres hommes, il jouera à fond la carte de leur développement professionnel et personnel.

Il saura que l'entreprise est renforcée par tout ce qui instruit et élève son personnel. Il acceptera l'embauche et la promotion d'hommes plus doués que lui. Il sera prêt à bien payer les hommes efficaces et à stimuler par un intéressement pécunier.

Il utilisera tous les moyens possibles pour accroître la participation de l'ensemble du personnel à la vie de l'entreprise, et pour atténuer les inconvénients de changement inévitables.

— Il évitera toutefois que l'intégration des hommes à l'entreprise n'aille jusqu'au confinement et à l'appropriation. Il acceptera la mobilité, la concurrence qui se

manifeste par le marché du travail, et refusera les arrangements entre employeurs qui ont pour but de freiner cette concurrence.

— Pour lui-même, il recherchera la meilleure rémunération possible, dans les limites imposées par l'intégrité et la concurrence.

Il saura toutefois qu'il est payé pour créer un surplus de richesses, et il admettra que l'homme qui préside à des pertes durables n'a pas gagné sa paye. Il acceptera comme normaux les changements d'affectations ou les révocations fondés sur ce critère.

Plus généralement, il renoncera pour lui et pour les autres à la pratique d'inamovibilité des dirigeants et de respect de leurs « droits acquis ».

— La rentabilité du capital investi constituant le premier critère de ses décisions, il analysera la rentabilité par activité.

N'acceptant en aucun cas de persévérer dans une activité durablement non rentable, il l'abandonnera pour une autre plus rentable, sans admettre la notion d'activité plus ou moins noble. Plus généralement, il aura le courage de résister à toutes les tentations génératrices de pertes, et sera prompt à prendre les initiatives et les risques capables d'engendrer du profit concurrentiel.

— Il aura le courage de ne pas recourir à l'Etat pour obtenir par subvention ou protection le maintien de structures périmées.

Il acceptera les risques concurrentiels, et ne recherchera pas un régime de « sécurité sociale du capital ».

— Conscient de l'évolution, il s'efforcera de la devancer et de la mettre à profit par un effort soutenu de recherche technique et de recherche commerciale.

— Il acceptera les changements imposés par la

concurrence. Les devançant même, il adoptera une politique de reconversion permanente.

— Il acceptera la nécessité d'une certaine spécialisation de l'entreprise, condition d'efficacité, et renoncera à la dispersion.

— Recherchant l'expansion, il sera attentif aux occasions de développement, et se considérera comme obligé de saturer tout marché rentable qui s'offre et qui est à la mesure de ses moyens. Si ces moyens ne sont pas adaptés, il envisagera de les transformer, fût-ce par bouleversement complet de la structure de l'entreprise (fusion, concentration, etc.), subordonnant sa position personnelle aux exigences du développement.

— Il affrontera les épreuves, notamment celles imposées par la concurrence, avec flexibilité et souci d'adaptation.

Elles seront une occasion d'évaluer les points forts et les points faibles de l'entreprise, de remodeler sa structure et de réorienter son activité dans le sens le mieux adapté.

— Il ne sera jamais satisfait de l'état présent et s'efforcera de le dépasser en construisant méthodiquement un avenir meilleur, et pour ceci il proposera une affectation adéquate du surplus gagné par l'entreprise entre:

- intéressement du personnel,
- dividende,
- réserves,
- investissements corporels (équipements),
- investissements incorporels (recherche, formation, promotion commerciale).

- Ces différentes actions ne feront pas l'objet de mesures improvisées, elles seront préparées et coordonnées par un plan à long terme.

Afin que son œuvre professionnelle puisse lui survivre, il formera des successeurs (sans accorder de privilège au lien familial s'il s'agit d'une grande entreprise).

*

Les règles que nous venons d'esquisser ne prétendent être ni parfaites ni complètes: il incombe aux dirigeants d'entreprise de leur donner une meilleure formulation.

Il leur incombe également de mettre en place les moyens de formation par lesquels elles seront diffusées, et aussi les moyens de pression morale grâce auxquels leur application pourra se généraliser. L'économie concurrentielle n'est pas le laisser-aller ou l'opportunisme: elle ne peut se développer que par les disciplines exigeantes de la bonne gestion, expression des impératifs de l'intérêt général.

Il incombe aux actionnaires (et aux banquiers qui les représentent souvent) de s'attacher beaucoup plus fermement à leur intérêt et à leur devoir qui est *d'exiger la bonne gestion*, et de remettre en cause impitoyablement les hommes et les structures qui se révèlent incapables de rentabilité et d'expansion.

L'opinion publique doute de la bonne gestion des entreprises françaises.

Pour dissiper ce doute, les paroles ne suffisent pas, il faut des actes.

Lorsque l'opinion publique sera convaincue que la majorité des entreprises sont bien gérées, le redressement national par l'économie concurrentielle sera assuré.

9. Conclusion.

Le but de l'économie moderne est la satisfaction croissante des besoins des hommes — de tous les hommes.

C'est en fonction de ce but qu'on doit juger les performances passées et les projets de réforme.

Dans le passé, la France a connu trois siècles de décadence relative de sa richesse, de sa puissance, de sa créativité. On peut penser que cette évolution défavorable est liée, au moins pour une part à la tradition française de téléguidage centralisé, de mépris pour l'économie, la création de richesses et la gestion.

Certains pensent trouver le remède dans une accentuation du téléguidage administratif, dans une généralisation des situations de monopole bilatéral, et dans une négation plus complète de l'économie comme domaine régi par une rationalité autonome. Présenté comme une idée d'avant-garde, ce confusionnisme primitif entre l'économie et les autres réalités sociales n'est qu'un retour aux structures tribales et corporatives — quels que soient les noms séduisants dont on le décore, le néo-tribalisme n'est pas la voie du progrès.

A l'opposé, l'individualisme égoïste, qui nie le but social de l'économie, de la bonne gestion, du profit, et qui refuse de les soumettre explicitement aux critères d'intérêt général, n'est qu'une perversion de l'économie concurrentielle, et n'a aucune chance de s'imposer.

Sur le plan politique, l'avenir appartient à la démocratie. Sur le plan économique, l'avenir appartient à l'économie concurrentielle. Démocratie et économie concurrentielle sont deux sœurs jumelles. Elles sont nées

ensemble il y a trois siècles *, de la même mère, l'Angleterre, et du même père, le mouvement puritain. Toutes deux sont très jeunes, dans la longue histoire de l'humanité, et en sont encore à leurs premiers pas. Toutes deux reposent sur la confiance dans les libres choix des hommes, et sur la séparation des pouvoirs et des rôles. Toutes deux sont des créations artificielles, délicates, qui ne peuvent être maintenues que par des efforts vigilants inspirés par une doctrine claire: démocratie et économie concurrentielle sont conformes à la nature humaine, mais ne deviennent des réalités sociales qu'au prix d'un effort suprême pour surmonter la pente naturelle qui pousse les sociétés humaines vers le confusionnisme tribal. Toutes deux reposent sur l'égalité des hommes devant la loi, la liberté d'action et la réduction de l'arbitraire administratif: *l'habeas corpus* et la liberté d'opinion d'une part, l'autonomie de décision de l'entreprise et la liberté d'établissement d'autre part, sont des notions symétriques respectées ou rejetées dans les mêmes pays.

Toutes deux s'appuient sur des mécanismes impersonnels de régulation et d'orientation: en politique, les élections, le parlement; en économie, le mécanisme des marchés. Toutes deux sont fondées sur la même conception de l'Homme et du Mal: l'homme capable de choisir, l'erreur source de connaissance. Toutes deux sont incompatibles avec la violence et la fraude. Toutes deux reposent sur l'éducation, l'information libre, la concurrence (entre les idées, entre les produits). Toutes deux ne peuvent subsister qu'en s'appuyant sur une sévère *morale sociale*, qui reconnaît et valorise l'intérêt personnel, tout en le plaçant dans un système de contraintes

1. Il y eut des précurseurs, et mille causes ont joué.

qui le rend parallèle à l'intérêt général. Ensemble elles ont créé la société industrielle et la morale industrielle.

L'essentiel du progrès de l'humanité depuis trois siècles provient des nations qui ont appliqué simultanément, (même si ce fut de façon très imparfaite), la démocratie et l'économie concurrentielle. C'est ce système d'organisation sociale qui a engendré les plus hauts niveaux de vie, les plus grandes concentrations de puissance, la plus grande avance culturelle, la plus fertile créativité et le plus réel respect de l'homme.

Il ne s'agit pas d'un système figé, mais d'un principe d'organisation dont les modalités d'application varient dans l'espace et évoluent dans le temps vers des formes de plus en plus complètes et humaines. A travers ces modalités diverses on doit retrouver toujours plus clairement le respect de la liberté de l'homme (comme citoyen, comme producteur, comme consommateur, comme personne à protéger des calamités), et la séparation des pouvoirs ou des rôles.

Ce dernier point implique la reconnaissance du rôle de l'économie et des conditions de fonctionnement efficace de ses divers organes: décentralisation des décisions, concurrence, création de richesses, ascèse de la bonne gestion. Au sein même de l'entreprise, il conduit à l'organisation rationnelle, à la promotion, à la direction participative à tous les niveaux, qui constitue la vraie forme de démocratie dans le travail.

La démocratie et l'économie concurrentielle constituent le système d'organisation sociale qui garantit le plus sûrement la richesse et l'indépendance des nations, la liberté et le niveau de vie des hommes qui constituent ces nations, la convergence entre les intérêts particuliers et l'intérêt général, le dynamisme créatif.

Ayant particulièrement rejeté les règles de la démocratie et de l'économie concurrentielle, ayant cédé en politique à la tentation de l'autoritarisme centralisé, (Louis XIV, Napoléon, la tradition jacobine), en économie à l'individualisme irresponsable (recherche des protections, du profit garanti, inamovibilité des dirigeants, sclérose des structures), la France n'a cessé depuis trois siècles de voir diminuer sa position dans le monde: partant d'une position initiale dominante, elle n'a cessé de perdre des rangs, jusqu'à voir mettre en question aujourd'hui son indépendance économique, donc politique.

La France pourtant a des atouts immenses, tous les atouts voulus pour opérer un redressement par la bonne gestion: il ne lui manque qu'une prise de conscience.

Le but de ce livre était de tenter de contribuer à cette prise de conscience.

Tâche lourde et pleine de risques. Partant de données solidement établies concernant l'économie et la gestion des entreprises, nous avons été amenés à aborder les domaines de la morale sociale, de l'histoire, de la politique, et à mettre en question certains aspects de la civilisation française. On n'aborde pas sans danger des problèmes aussi profonds. Aussi croyons-nous utile de conclure en rappelant la portée et les limites de notre essai.

Son contenu est centré sur la gestion des entreprises et les conditions de développement de l'économie. S'il déborde parfois les limites traditionnelles de ce cadre, c'est seulement parce que nous pensons qu'il n'y a pas

de bonne gestion sans infrastructure morale, culturelle et politique. Nous nous gardons toutefois d'aborder les domaines de la morale personnelle, de la spiritualité, des choix suprêmes de l'homme; nos conclusions n'ont donc qu'une valeur relative.

Chemin faisant nous avons bien souvent critiqué la France: certains en auront été choqués. S'ils lisent entre les lignes, ils comprendront que le sens de ces critiques n'est pas de renier la patrie, mais de tenter, par un effort peut-être maladroit mais profondément sincère, de lui épargner de nouveaux désastres.

Enfin, nous savons bien que cet essai, embrassant un domaine immense, et rédigé en très peu de jours, comporte inévitablement des imperfections, des erreurs, des redites. Nous nous en excusons auprès du lecteur, et espérons que ces imperfections mêmes inciteront de nombreux chercheurs à labourer plus profondément le champ que nous avons commencé à défricher.

Cependant, toutes rectifications et mises au point faites, notre thèse pose des problèmes de base, propose des options fondamentales, qu'il sera difficile d'éluder très longtemps encore.

Calpe, août 1964.

Milly, Noël 1964.