

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 23 (1965)

Heft: 1

Buchbesprechung: Bibliographie

Autor: [s.n.]

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 22.02.2026

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

Bibliographie

Politique d'investissement et gestion financière¹

Le professeur Solomon, de l'Université de Chicago, a regroupé dans cet ouvrage vingt-deux articles écrits entre 1950 et 1959 par d'éminents théoriciens américains des questions de gestion et de direction financière, tels que les professeurs Dean, Durand, Gordon, Hirschleifer, Modigliani, Miller, Shapiro, Shillinglaw et Solomon lui-même.

Parmi l'abondance des documents publiés récemment dans ce domaine, le professeur Solomon a manifestement choisi les articles inclus dans ce livre selon deux critères principaux: tous ces textes traitent du même aspect de la politique financière de l'entreprise, à savoir la *politique d'investissement*, et ils sont tous consacrés au côté théorique du problème, c'est-à-dire à l'élaboration de concepts et de méthodes conduisant à une politique d'investissement optimale; ils évitent de décrire les solutions empiriques utilisées par les praticiens.

Bien que ces articles aient été écrits par plus de deux douzaines d'auteurs différents, dans des buts différents et sur des bases différentes, il ressort de cet ouvrage une frappante unité de «doctrine». Même si ces auteurs sont parfois en opposition les uns avec les autres sur certains points particuliers, ils sont dans l'ensemble foncièrement d'accord sur les principes et les méthodes qui doivent conduire à une politique optimum d'investissement et de financement.

Bien qu'il soit difficile de rendre justice à la complexité du problème en quelques lignes, il est cependant possible de résumer brièvement les éléments essentiels de cette «doctrine», telle qu'elle ressort de la lecture de ce livre: il est tout d'abord admis que toute politique d'investissement doit être basée sur des estimations quantitatives des dépenses et des revenus probables associés à chaque projet particulier; cette estimation doit se faire sur la base des «flux de fonds marginaux» («differential cash flows») et non sur la base de documents comptables ordinaires qui sont inaptes à un tel usage; ces flux de fonds doivent être ramenés à une base commune dans le temps par l'usage des tables d'escompte («discounted cash flows»). Il est ensuite nécessaire de regrouper tous les projets d'investissement possibles de l'entreprise dans le cadre d'un budget d'investissement et de les classer par ordre de rentabilité escomptée décroissante. En troisième lieu, il faut comparer la rentabilité de ces projets avec le «coût du capital» («cost of capital») de l'entreprise afin d'éliminer tous les projets dont la rentabilité est insuffisante pour couvrir le coût des fonds utilisés par l'entreprise.

Une telle méthode résoud trois problèmes principaux: elle choisit les projets d'investissement à réaliser sur une base objective, rationnelle et systématique; elle détermine le

¹ EZRA SOLOMON: *The Management of Corporate Capital*, The Free Press of Glencoe, Illinois, 1959, 327 p.

montant total des projets d'investissement réalisables; elle indique le montant et la composition du financement nécessaire à la réalisation des projets acceptés. Une telle méthode présente deux avantages fondamentaux sur toutes les méthodes appliquées dans la pratique: son utilisation systématique aboutit, au cours des années, à la maximisation du profit de l'entreprise — ce qui est le but généralement assigné à toute gestion financière — alors que toutes les autres méthodes aboutissent à des résultats divergents, voire opposés.

Tel est donc en résumé, le commun dénominateur des idées exposées par ces différents auteurs. Néanmoins, sur plusieurs points importants des divergences de vues existent à l'intérieur même de la « doctrine ». Les deux problèmes suivants donnent en particulier lieu à des discussions étoffées entre divers auteurs: comment calculer la rentabilité escomptée d'un projet d'investissement et comment calculer le coût du capital de l'entreprise. Les divergences de vues qui existent sur ces deux sujets ne sont cependant pas suffisantes pour remettre en cause l'ensemble de l'édifice théorique.

Pour les lecteurs européens, cet ouvrage offre un avantage particulier, celui de traiter les problèmes à un niveau d'abstraction élevé et de ne se référer qu'occasionnellement aux particularités de caractère institutionnel des marchés financiers américains. Il est donc possible à chaque lecteur de replacer les solutions théoriques apportées par l'ouvrage dans le cadre qui lui est propre sans que cela affecte la validité des solutions recherchées.

Cet ouvrage présente une qualité certaine, celle de rassembler en un seul volume une série d'articles représentant les contributions des théoriciens les plus connus qui ont étudié les problèmes fondamentaux de la politique d'investissement de l'entreprise; grâce à une introduction fort pertinente et grâce à un choix et à un classement judicieux des textes, le professeur Solomon a été en mesure de dégager d'une masse de travaux théoriques une doctrine cohérente et une solution claire du problème.

J.-R. BUGNION.

Politique de financement¹

Dans l'ouvrage qu'il a édité il y a quelque 5 ans et qui est analysé ci-dessus, le professeur Solomon avait concentré son attention sur les problèmes que pose le choix des investissements dans l'établissement du « budget de capital » de l'entreprise (« capital budget » dans la terminologie anglo-saxonne); il avait quelque peu négligé l'autre aspect du « budget de capital », à savoir le financement de ces mêmes investissements. Dans un livre paru récemment, l'auteur revient sur la question du « budget de capital » afin de combler les lacunes de son premier ouvrage; il concentre cette fois son attention sur les problèmes que pose la théorie du financement de l'entreprise. Ces deux ouvrages forment donc une sorte de dipptyque puisqu'ils traitent de deux aspects complémentaires de la gestion financière, à savoir la politique d'investissement et la politique de financement; la lecture du second de ces ouvrages ne peut donc que mettre en valeur les idées exprimées dans le premier ouvrage et les éclaircir dans l'esprit de bien des lecteurs.

La plupart des ouvrages traitant des problèmes de financement sont essentiellement consacrés à la description des institutions financières, des instruments de financement et des

¹ EZRA SOLOMON: *The Theory of Financial Management*, Columbia University Press, New York, 1963, 170 p.

méthodes permettant à l'entreprise d'accéder au marché financier dans les conditions les plus favorables. Le professeur Solomon prend d'emblée position contre cette approche purement descriptive du sujet et insiste sur le rôle essentiel que les méthodes analytiques doivent jouer dans la solution des problèmes de financement. Ayant ainsi clarifié sa position dès les premières pages, l'auteur va donc complètement ignorer le côté « pratique » des problèmes de financement et s'occuper exclusivement des problèmes « théoriques » que pose l'analyse des projets de financement.

Parmi ces problèmes théoriques, il en est un qui retient surtout l'attention du professeur Solomon; c'est celui du « coût du capital » (« cost of capital ») de l'entreprise. Il va ainsi prendre en considération à tour de rôle les trois principales sources de financement auquel l'entreprise peut avoir recours, appel aux actionnaires, autofinancement et financement par emprunt obligataire ou bancaire; dans chaque cas, il étudie le coût de cette source de fonds et discute certains des problèmes théoriques que posent la définition et la mesure de ce coût, surtout en ce qui concerne le coût des fonds propres et de l'autofinancement.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, l'auteur va se pencher sur les problèmes plus complexes que pose l'analyse simultanée du coût de plusieurs sources de fonds; parmi ces problèmes, celui de l'effet de l'augmentation du rapport fonds propres/fonds empruntés (concept de « financial leverage ») sur le coût du capital en général et sur le coût des fonds propres en particulier retiend son attention. Cette analyse mène finalement l'auteur à des conclusions fort intéressantes sur la structure optimale du financement de l'entreprise et sur la détermination du rapport fonds propres/fonds empruntés la plus adaptée au cas de chaque entreprise particulière (« optimal leverage »).

Dans la troisième partie, Solomon établit un pont entre les problèmes d'investissement étudiés dans son précédent ouvrage et les problèmes de financement posés par la présente étude. Il met en particulier en évidence le fait que l'analyse des projets d'investissement par la méthode dite de la « rentabilité escomptée » (« internal rate of return ») est le seul moyen d'obtenir un résultat directement comparable au « coût du capital ». La comparaison de ce coût et de la rentabilité des projets forme la base théorique du « budget optimum de l'entreprise ».

Bien que les praticiens aient depuis longtemps établi un rapport entre la politique d'investissement et la politique de financement de l'entreprise, cette question a été longtemps négligée par les théoriciens qui ont tendance à développer séparément les théories du financement et les théories de l'investissement. On doit savoir gré à Solomon d'avoir su regrouper les deux théories dans le cadre plus vaste d'une théorie du « budget de capital » et d'avoir su établir, sur le plan théorique, la liaison qui existe entre ces deux aspects de la gestion financière.

Un résumé aussi bref ne rend évidemment pas justice aux qualités évidentes et nombreuses de cet ouvrage. Ce dernier représente tout d'abord et surtout un effort louable de synthèse: Solomon a en effet repris des concepts théoriques énoncés par différents auteurs sous des formes variées et les a regroupés en un seul ouvrage; il en a extrait les éléments les plus valables et les a présentés sous une forme homogène, usant d'une terminologie unifiée et établissant des ponts qui doivent logiquement relier les différents éléments de cette théorie. L'auteur a, de plus, réussi à présenter ces questions complexes sous une forme relativement simple et claire, qui en rend l'accès, si ce n'est aisé, du moins abordable à toute personne au courant des principes d'économie financière.

J.-R. BUGNION.

Politique de financement: un modèle d'analyse intégré¹

Dans cet ouvrage récent, le professeur M. Gordon, du Massachusetts Institute of Technology, s'efforce de présenter un modèle d'analyse de la gestion financière, et plus spécialement, de la politique de financement de l'entreprise; ce modèle a pour but d'intégrer, tout à la fois, les théories de la macro-économie, de la micro-économie, de la gestion financière et la pratique des institutions financières et boursières. Chacune de ces quatre disciplines a une conception propre de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise; ces conceptions ne sont que partielles, souvent incorrectes et fréquemment inconciliables. Gordon reproche, en particulier, à la macro-économie d'avoir exprimé dans la théorie de l'accélérateur un principe qui ne correspond nullement à la pratique des entreprises, à la micro-économie de définir des concepts sans valeur opérationnelle, à la théorie de l'analyse boursière de n'être point systématique mais souvent empirique, et à la théorie de la gestion financière de ne pas savoir analyser correctement le comportement des marchés financiers. Pour éviter de telles erreurs, l'auteur appuie son modèle d'analyse sur ces quatre disciplines; le but de ce modèle est d'intégrer les facteurs internes à l'entreprise (politique d'investissement et de financement) et les facteurs externes à l'entreprise (comportement des marchés financiers).

Gordon commence par définir le but de la gestion financière comme étant, à long terme, la maximisation non seulement du bénéfice de l'entreprise, mais surtout de la « valeur » de l'entreprise, « valeur » représentée par sa capitalisation boursière. Comme en dernière analyse, l'actionnaire est intéressé surtout par le cours auquel il pourra vendre ses titres, la gestion financière doit se préoccuper des deux éléments, bénéfices et valeur boursière, et s'efforcer de les maximiser à long terme. Comme la valeur boursière ne reflète pas que les bénéfices et les dividendes, mais encore la stabilité et la croissance des résultats d'exploitation, les bénéfices non distribués, l'endettement de la société, le rendement des investissements présents et futurs, etc., la gestion financière doit prendre en considération chacun de ces facteurs en fonction de son impact sur le cours de l'action de la société.

Gordon établit ensuite un modèle fort complexe des facteurs affectant le cours des titres d'une société; le nombre des paramètres compris dans ce modèle est élevé puisqu'il inclut, entre autres, la stabilité et la croissance des bénéfices, le rapport des fonds propres aux fonds empruntés (« financial leverage »), le rapport des actifs liquides aux passifs de l'entreprise (« liquidity ratio »), l'échéance des dettes de l'entreprise (« maturity ratio »), la composition des actifs (« operating assets liquidity index »), etc. Pour chacun de ces paramètres, l'auteur exprime, sous forme d'équations, ses effets et son importance sur la situation financière de l'entreprise et en particulier sur le cours de ses actions.

Dans la troisième partie de l'ouvrage, Gordon prend deux échantillons de 40 entreprises (l'une dans le secteur alimentaire, l'autre dans le secteur mécanique) et applique le modèle défini précédemment à l'expérience vécue par ces deux groupes d'entreprises durant la période 1954-58. Les résultats positifs de cette analyse permettent à l'auteur de conclure à la validité non seulement théorique mais aussi pratique de son modèle.

Dans la quatrième partie, enfin, Gordon renverse son point de vue: prenant comme donnés le comportement du marché financier et certains paramètres sur lesquels l'entreprise n'a que peu d'effet, il utilise son modèle pour déterminer la valeur optimum des paramètres que la direction de l'entreprise peut déterminer plus ou moins librement (politique

¹ MYRON J. GORDON: *The Investment, Financing and Valuation of the Corporation*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill. 1962, 256 p.

de dividende, d'endettement, etc.). En utilisant son modèle à cette fin, l'auteur a bien atteint les deux buts qu'il s'était fixés, intégrer les points de vue de la micro-économie, de la gestion financière et du comportement des marchés financiers et définir une politique de gestion financière maximisant la « valeur » de l'entreprise.

L'apport théorique de cet ouvrage réside essentiellement dans l'effort d'abstraction et de synthèse que l'auteur a fait afin d'intégrer un aussi grand nombre de paramètres dans un modèle unique du comportement financier de l'entreprise. Au niveau des concepts et de la théorie, ce livre est digne de la plus grande attention et, dans la mesure où il a su faire abstraction des particularités de caractère institutionnel du marché américain, ses conclusions sont valables d'une façon très générale et s'appliquent à toutes les entreprises de tous les pays.

Sur le plan pratique cependant, cet ouvrage n'est que de peu d'utilité en Europe; l'utilisation du modèle de Gordon presuppose que les coefficients paramétriques ont été établis sur la base d'une analyse statistique détaillée du marché du titre de la société et des titres d'autres sociétés relativement comparables. La nature de l'organisation des marchés financiers européens, le nombre limité des titres cotés, le caractère erratique des fluctuations de cours, le manque d'information financière, tout s'oppose en pratique à ce que de tels coefficients puissent être calculés, voire seulement estimés, d'une façon satisfaisante. Dans ces conditions, ce modèle perd toute portée pratique et ne garde sa valeur qu'au niveau de la théorie et des concepts généraux.

L'utilisation pratique de ce livre est réduite par un deuxième facteur: sa lecture demande de solides connaissances mathématiques et statistiques afin de découvrir, sous des amas d'équations et de tableaux de chiffres, les idées profondes de l'auteur. Dans ces conditions, sa lecture reste réservée à une élite de « passionnés » de la théorie de la gestion financière.

J.-R. BUGNION.

Eglise et société économique¹

L'ouvrage porte en sous-titre «L'enseignement social des papes, de Léon XIII à Pie XII», ce qui est simplement reconnaître que la doctrine sociale de l'Eglise et les encycliques sociales du Saint-Siège se confondent. Cependant les auteurs ont regroupé les encycliques et traité à part différents problèmes économiques, ce qui distingue profondément l'ouvrage de ce que serait une suite chronologique pure et simple. Les papes sont intervenus, non pas accidentellement, mais occasionnellement, pour répondre à un désordre social défini. Même Pie XII, le dernier étudié, qui s'est prononcé beaucoup plus souvent que ses devanciers, parlait dans un contexte déterminé et non pas pour ajouter un chapitre de doctrine économique à un autre. Au contraire les R.P. Calvez et Perrin reprennent l'ensemble des interventions et exposent la doctrine de l'Eglise selon un plan précis.

Ce plan est fonction du caractère particulier de l'enseignement de l'Eglise. Elle est l'interprète d'une seule source: l'homme-Dieu. Le plan partira donc de ce que l'Eglise, fondée sur le mystère de Jésus-Christ homme et Dieu, en conclut sur la nature de l'homme. La I^{re} partie du livre expose les éléments principaux de l'anthropologie chrétienne (la personne et la société, la charité et la justice). La II^e partie décrit la nature de l'homme engagé dans

¹ J.-Y. CALVEZ et J. PERRIN: *Eglise et Société économique*, n° 40 des études publiées sous la direction de la Faculté de théologie de Lyon, 2^e édition, Aubier, Paris, 1959, 1 vol. de 578 p.

la vie économique (besoin, propriété, travail, capital). La III^e partie analyse les interventions « concrètes » à propos d'antagonismes sociaux historiques (lutte des classes, syndicalisme, corporatisme). Les trois parties sont encadrées de plusieurs chapitres historiques. Au début les auteurs présentent les documents pontificaux dont ils feront l'exégèse et défendent en même temps le droit de l'Eglise à intervenir en matière économique. A la fin du livre deux annexes reproduisent des controverses autour des expressions « justice légale, justice distributive ».

Ainsi l'ouvrage tient à la fois de la sociologie et de l'histoire. La méthode est surtout historique. On le voit au souci d'exposer la pensée pontificale dans ses moindres nuances; d'où le recours fréquent à l'original en latin et le commentaire des commentaires déjà parus. Cependant les auteurs désirent que cette pensée soit accordée aux préoccupations d'aujourd'hui: ils « pondèrent » en fonction de l'actualité les différentes questions traitées et se tiennent parfois sur la défensive, par exemple à propos du corporatisme.

L'étude des notions proprement économiques ne commence qu'avec la II^e partie (p. 230, le besoin). Mais la I^re partie n'est pas moins nécessaire au sujet. Car l'ouvrage vise, non pas à expliquer les rapports entre les phénomènes économiques, mais à énoncer les implications sociales de la foi religieuse. Problème éternel, mais devenu aigu seulement à l'époque moderne lorsque « certains rapports entre hommes et groupes, issus de la vie économique, prirent une importance exceptionnelle en comparaison des rapports familiaux, politiques et internationaux » (p. 22). Pour que les chrétiens résolvent la question sociale, il ne leur suffit pas de démêler les rapports qui existent entre les prix et les salaires, il leur faut aussi connaître les normes de la société économique, c'est-à-dire les rapports de la personne et de la société, de la justice et de la charité.

La véritable objection au plan tient à la présentation de la II^e partie. Les auteurs prétendent étudier « les structures constitutives de l'existence économique de l'homme (besoin, propriété, travail, capital) » puis « des formes *moins naturelles* de la société économique (échange, entreprise) »². Pourtant l'échange paraît bien le premier rapport social issu de la vie économique. Peut-on vraiment opposer le rapport de l'homme à la nature et le rapport de l'homme à l'homme en matière économique ? Seulement si l'on croit à une économie robinsonienne. Un autre exemple montre les difficultés de cette distinction. En traitant du capital p. 332, les auteurs mentionnent certains abus, tenant à la recherche de la rentabilité plutôt que de la productivité, dont l'examen se ferait au moins aussi bien sous l'intitulé « échange, prix, marché », car c'est le mécanisme des prix qui en est l'origine.

L'économiste s'étonnera aussi de la définition de l'entreprise opposée à l'artisanat familial. François Perroux, cité par les auteurs, oppose les deux, mais à partir d'une définition de l'entreprise que les auteurs n'indiquent pas. Ils se contentent d'appeler l'entreprise « unité sociale de production » et la caractérisent par la division technique du travail. Seule, disent-ils, cette définition recouvre toutes les formes possibles d'entreprise. Elle ne me paraît pas recouvrir le cordonnier seul dans son échoppe qui pourtant vend au public pour avoir le plus grand gain monétaire possible et me semble autant entrepreneur qu'un Robinson qui tresserait des roseaux en se partageant le travail avec Vendredi.

Malgré ces hésitations formelles, les études économiques de J.-Y. Calvez et J. Perrin restent extrêmement précieuses, indépendamment même de toute optique chrétienne. Les exposés sur les rapports du capital et du travail, ou de la propriété et de l'entreprise sont absolument remarquables, de même que les exposés sociologiques sur les rapports de la propriété

² *Op. cit.* p. 338.

et de la liberté, ou les formes de l'antagonisme des classes. Les auteurs parlent en philosophes, en sociologues, en économistes et en juristes à la fois. Ils sont moins à l'aise en juristes que dans les autres domaines. La note de la p. 284 fait correspondre nom collectif à société anonyme alors qu'il s'agit de deux formes de société évidemment opposées.

La plus grande richesse du livre se trouve dans les chapitres d'encadrement. J'y ai trouvé mieux qu'ailleurs la démonstration que les conditions économiques et sociales ne sont jamais entièrement neutres, moralement ou religieusement, et aussi que l'intervention de l'Eglise, si elle est nécessaire, n'est jamais suffisante. De même l'évolution dans les déclarations pontificales est retracée à la lumière des changements moraux, politiques, économiques, en indiquant ce qui est différent et ce qui reste commun de Léon XIII à Pie XII. On ne peut imaginer une analyse plus fine, plus « liée » d'un ensemble doctrinal dont l'importance apparaît chaque jour davantage.

JEAN VALARCHÉ.

Diocèse de Suisse romande¹

On se plaint beaucoup en Suisse de l'insuffisance des données statistiques, ou plus exactement de leur « régionalisme » — qui rend suspectes les comparaisons indispensables. Certains milieux essayent, dans une optique et pour une fin évidemment particulières, de pallier cette carence.

C'est le cas de l'« Action catholique romande », qui a pris sur elle d'étudier les *Aspects sociologiques et religieux* du seul pays de langue française où les non-catholiques se trouvent majoritaires. L'essentiel des renseignements contenus dans le texte, comme dans les cartes et planches qui l'accompagnent, provient des enquêtes sociologiques et pastorales effectuées en 1958 dans les diocèses de Lausanne, Genève et Fribourg, de Sion et dans la partie romande du diocèse de Bâle. Le résultat de ces enquêtes intéresse bien sûr plus spécialement ses véritables destinataires — membres du clergé et catholiques militants. L'analyse des phénomènes démographiques (en particulier les migrations ouvrières) et l'étude de la fréquentation religieuse selon l'âge, la profession, etc., n'en sont pas moins intéressants pour quiconque cherche à connaître la vie des Suisses romands.

Y. JAGGY.

Les jeunes lions de l'économie européenne²

M. Boca s'est certainement attaqué à un sujet des plus intéressants, celui de l'orientation politique des chefs d'entreprises européens de la génération montante, des entrepreneurs de moins de quarante-cinq ans. L'auteur n'a pas essayé de couvrir un sujet aussi vaste d'une façon systématique mais a concentré son attention sur un nombre limité de questions : la dogmatique libérale et néolibérale, la doctrine capitaliste, le capitalisme face au communisme, les jeunes chefs d'entreprises et l'intégration européenne, les relations entre salariat et patronat, le rôle social de l'entreprise, la planification à l'échelle nationale, etc. Sur chacune de ces questions, l'auteur

¹ Diocèse de Suisse romande — *Aspects sociologiques et religieux*, publication de l'Action catholique romande, Lausanne, 1962, 44 p. + cartes et planches.

² G. BOCA: *Les Jeunes Lions de l'Economie européenne*, R. Laffont, Paris, 1964.

rapporte les opinions des chefs d'entreprises qu'il a interrogés; dans bien des cas ces opinions méritent d'être entendues et apportent des points de vue intéressants à l'étude sociologique des classes dirigeantes européennes. L'intérêt de cet ouvrage réside donc dans sa valeur documentaire, dans les informations qu'il fournit sur la pensée économique et sociale d'un groupe politiquement et socialement important, celui des jeunes chefs d'entreprises.

Il est cependant regrettable que l'auteur ait abordé le sujet d'une façon incomplète, et en particulier qu'il n'ait pris en considération que les chefs des petites entreprises indépendantes et ait totalement négligé les jeunes cadres des grandes entreprises, qui constituent un groupe certainement aussi influent que les indépendants; il eût été intéressant de connaître les opinions des cadres. Il est également regrettable que l'auteur base son étude sur un nombre aussi limité d'interviews (deux pour la Suisse) et qu'il se permette de tirer des conclusions générales d'un échantillonnage aussi restreint. Il eût certainement été préférable que l'auteur évitât certains clichés et des généralisations arbitraires; il aurait dû recourir à des sources d'information plus sérieuses. On peut regretter donc que l'auteur ait traité un sujet aussi intéressant d'une manière aussi superficielle.

J.-R. BUGNION.

Le «service» et l'après-vente¹

Auteur d'une série d'ouvrages consacrés à la technique commerciale (organisation de la distribution, promotion de vente, conquête des marchés, lancement de produits), P. Nepveu-Nivelle, président de la Commission de distribution du Comité national de l'Organisation française, publie aujourd'hui une étude montrant combien le développement de l'entreprise dépend de sa politique de service: avant l'achat (faciliter le choix), pendant l'achat (faciliter l'acquisition), après l'achat (faciliter l'usage). Ce guide pratique s'adresse aux directions et aux cadres commerciaux, aux techniciens de la distribution, aux commerçants en général, en un mot à tous ceux qui ont à créer une clientèle et à la conserver. Il propose des solutions à une multitude de problèmes qui se présentent journellement aux industriels et distributeurs.

Dans sa préface, Louis Devaux, membre de l'Académie des sciences commerciales et président d'une très grande société pétrolière française, écrit notamment: « Les analyses perspicaces et les excellentes synthèses, qui illustrent tout au long du livre la pensée de l'auteur, sont un guide précieux aussi bien pour les étudiants en sciences commerciales que pour les praticiens... » La donnée fondamentale de l'économie de marché est la satisfaction des besoins du consommateur.

Mieux servir la clientèle avant, pendant et après la vente, tel paraît bien avoir été le principal souci de P. Nepveu-Nivelle lorsqu'il a eu l'idée de rédiger et de publier son dernier ouvrage. Celui-ci s'adresse surtout, dit-il, aux entreprises « qui ressentent la nécessité d'une modification d'optique pour développer leur marché, affronter une concurrence croissante, planter de nouveaux réseaux de vente et de service », ainsi qu'aux cadres actuels et futurs qui pensent ou auront à penser au service. Telle est aussi notre opinion, après lecture de cet excellent guide.

R. GUIGNARD.

¹ P. NEPVEU-NIVELLE: *Le «service» et l'après-vente*, Ed. Entreprise moderne, 4, rue Cambon, Paris 1^{er}, 1964.

La fonction de recherche dans l'entreprise¹

« L'objectif de la recherche est d'appliquer la pensée scientifique et l'intelligence créatrice à la résolution de problèmes dont on ne connaît ni les données ni la méthode de les aborder. La recherche présente un grand intérêt pour l'économie, on ne le répétera jamais trop. La route de la science est sans fin, aussi convient-il que les individus, les industries et les Etats apprennent à exploiter les ressources de l'esprit humain. La recherche est un mal nécessaire. La recherche demeure le sang de l'entreprise. » Telles sont quelques-unes des phrases glanées au cours de la lecture de l'étude de Chorafas, et qui traduisent bien l'importance du rôle de la recherche aujourd'hui, ainsi que certaines réactions qu'elle suscite. Une chose est cependant certaine: la recherche est un investissement financier. L'idée générale de cette étude est donc de chercher une « recette » ou un « mode d'emploi » pour faire de la recherche dans l'entreprise; des directives qui assurerait une rentabilité industrielle de la recherche. Or, tout chef d'entreprise sait qu'en se lançant dans une recherche, il est difficile de prévoir ce qu'elle donnera en bénéfices ultérieurs, surtout lorsque intervient au permier stade un programme de recherche pure, nécessaire pour étayer les besoins d'une recherche appliquée ou industrielle.

Il existe cependant de nombreux paramètres plus ou moins valables selon les cas, qui aident au choix d'une recherche, à sa prévision, à son organisation, au contrôle de son déroulement, sans oublier la transition entre les résultats de la recherche, la mise en fabrication et la vente avec succès du produit qui en résulte. A tous ces stades intervient avant tout le facteur humain à toutes les échelles, depuis la direction jusqu'au simple garçon de laboratoire ou au vendeur chargé de diffuser le produit. Il est donc tenu compte très souvent de l'état d'esprit qui règne chez les chefs et les créateurs comme chez les exécutants dans les six parties de cette étude.

La première partie, consacrée à la recherche et à l'avenir de l'entreprise, tient compte des différents types de recherche, du processus de l'évolution industrielle de celle-ci, notamment en fonction du choix du programme de recherche et de son orientation; des qualités requises d'un directeur de recherche ainsi que des chercheurs eux-mêmes. L'organisation de la recherche, la mesure du travail du chercheur et l'analyse critique de l'organisation d'un laboratoire de recherche — basées sur un cas pratique de réorganisation — sont les trois chapitres de la seconde partie intitulée « La recherche technologique ». Quant à la troisième partie, elle traite de l'important problème de la transition de la recherche à la production que l'on a trop tendance à oublier et qui peut représenter jusqu'à 30 % du temps d'étude et atteindre plus de la moitié de la dépense des fonds attribués à l'ensemble d'une recherche. On y retrouve un exemple des courbes de Marlowe sur la chronologie de la découverte du phénomène physique à l'exploitation industrielle, ainsi que des courbes de garantie technologique en fonction du temps passé à la recherche et de la transition à la fabrication. Dans la quatrième partie sur la recherche industrielle, une large part est faite au problème de l'automatisation complète ou partielle de la production; le rôle de l'ingénieur des ensembles complexes machines-hommes (dont l'étude appelle le modèle mathématique) est examiné, ainsi que celui de l'ingénieur de contrôle de qualité. Quant à la cinquième partie sur la recherche commerciale, elle traite du problème non moins important de la mise du produit sur le marché; on y présente deux exemples d'étude et d'analyse de ce dernier, ainsi que l'examen du rôle important du technico-commercial qui doit réunir les qualités de l'homme d'affaires et de l'ingénieur. Enfin, la dernière partie, consacrée aux instruments et

¹ D. N. CHORAFAS: *La Fonction de Recherche dans l'Entreprise*, Ed. de l'Entreprise moderne, Paris.

au financement de la recherche, présente plusieurs règles d'or, tels l'établissement de bases de calcul comme l'unité de structure et l'unité d'étude; l'utilisation de la recherche opérationnelle et des ordinateurs; la recherche du point d'équilibre entre les efforts de recherche et ceux de reproduction à l'aide de ratios; l'élaboration par le responsable du budget de recherche qu'il présente lui-même à la direction et dont il ne doit pas en principe dépasser ensuite plus de 10 % des dépenses. En fait, cette dernière partie examine surtout le problème général du contrôle et de la rentabilité de la recherche qui fait appel au sens de l'analyse et de l'organisation, mais aussi et surtout aux rapports humains et à l'atmosphère générale de l'entreprise.

Plusieurs fois, l'auteur parle de la considération que la direction devrait avoir pour le chercheur, et qui se traduirait entre autres par un salaire qui devrait être élevé. Certes, le chercheur doit sentir qu'il est payé à sa juste valeur; mais je me demande si la recherche ne serait pas plus fructueuse avec un salaire normal et une prime à la recherche dont la forme serait à trouver pour chaque entreprise; cette prime aurait l'avantage d'obliger certains chercheurs à prendre mieux conscience des réalités de la recherche industrielle, étroitement liée aux problèmes de l'entreprise et de la concurrence sur le marché. Ce serait en quelque sorte le dividende du chercheur, dont l'apport actif et réaliste peut se comparer à l'apport financier des actionnaires.

Articles et études sur ce sujet foisonnent actuellement aux Etats-Unis, traduisant semble-t-il, dans ce grand pays où le sens de la recherche est relativement bien établi, un besoin de mieux coordonner l'activité industrielle de la recherche. En Europe, de telles études sont utiles surtout pour les entreprises qui, ayant acquis l'esprit de recherche, désirent l'implanter ou le développer. Si j'ai remarqué par ailleurs dans cette étude des affirmations qui peuvent sembler enfantines parce que découlant d'une simple logique, selon notre esprit européen tout au moins — il y a l'exemple des qualités que doit avoir un directeur de recherche — je pense toutefois que l'auteur a le mérite d'avoir su formuler ces affirmations indispensables au déroulement de son investigation sur « La fonction de recherche dans l'entreprise ».

JACQUELINE JUILLARD, ING.

Progrès techniques, structure et formation du personnel dans les services des hauts fourneaux¹

Dans le cadre du programme d'action que la Haute Autorité a lancé en 1961, afin d'aider les entreprises à adapter la formation de leur personnel aux progrès techniques, la Haute Autorité a publié en janvier dernier une intéressante étude consacrée aux services des hauts fourneaux. Cette étude présente la synthèse d'un ensemble de travaux de recherche effectués dans une entreprise de chacun des six pays de la communauté en vue de déterminer les incidences du progrès technique sur la structure et la formation du personnel (ouvriers et cadres subalternes) occupé dans les services de hauts fourneaux. Ce personnel représente 7,2 % des effectifs des divers services de l'industrie sidérurgique de la CECA.

¹ *Les répercussions du progrès technique sur la structure et la formation du personnel dans les services de hauts fourneaux.* Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité, Etude effectuée par le Centre international d'information et de recherche sur la formation professionnelle, CIRF, Genève, janvier 1964.

Dans l'industrie de la fonte, le progrès technique s'est essentiellement caractérisé par les innovations suivantes: la construction de nouveaux hauts fourneaux possédant une capacité de production accrue; l'automatisation entière ou partielle des ensembles constituant les annexes du haut fourneau (chargement; l'utilisation croissante d'installations de contrôle et de commandes automatiques ou semi-automatiques allant de pair avec un effort de concentration de ces installations dans des postes centraux).

L'évolution technique a entraîné des modifications d'ordre quantitatif et qualitatif dans la structure du personnel. Sur le plan quantitatif, l'enquête a révélé: une diminution en valeur relative et même, dans la plupart des cas, en valeur absolue des effectifs du personnel de production; dans tous les cas, une augmentation en valeur relative et en valeur absolue des effectifs du personnel d'entretien et de réparations; dans tous les cas également, une diminution du personnel de production et du personnel d'entretien et de réparation par rapport au volume de la production; une modification de l'importance relative des métiers traditionnels d'entretien et de réparation (mécaniciens, électriciens) et l'apparition de nouveaux métiers tels ceux d'électroniciens ou de mécaniciens de mesure et de réglage. Sur le plan qualitatif, l'évolution a été marquée par la création de quelques nouvelles fonctions dans les services de production et d'entretien et par la modification d'un certain nombre de fonctions, en particulier dans les services de production.

Les modifications qualitatives de la structure du personnel des services de hauts fourneaux ont entraîné une modification des qualifications exigées dont il a fallu tenir compte dans la formation. L'évolution des qualifications requises s'est traduite notamment par un déplacement des aptitudes exigées du plan physique aux plans intellectuels et caractériels, et par une augmentation des connaissances techniques.

La méthode traditionnelle de recrutement dans les services de production consiste, dans la plupart des cas, à engager des ouvriers non qualifiés qui sont formés sur le tas par des ouvriers expérimentés. Depuis un certain temps déjà, la situation est très différente pour le personnel d'entretien. Il y a longtemps que la majeure partie de ce personnel est constituée d'ouvriers qualifiés ayant achevé une formation professionnelle systématique complète. Dans le secteur de la production également la situation est en cours d'évolution.

En conclusion, le rapport de la Haute Autorité insiste sur la nécessité de promouvoir une éducation et une formation de base plus large et d'un niveau plus élevé pour un certain nombre de fonctions; la systématisation de la formation à tous les niveaux; le développement des cours de spécialisation; la formation de la maîtrise dans trois directions principales: technique, organisation du travail et commandement; le perfectionnement continu dans l'ensemble du personnel.

R. KUNZLI.

Le guide pratique du chef¹

Auteur d'un ouvrage réputé et qui est intitulé *Leitfaden für Vorgesetzte*, M. Frédy Chapuis, docteur ès sciences économiques et conseil d'entreprise, vient d'en résumer la matière en s'aidant de tableaux récapitulatifs et synoptiques.

Pour qui lit régulièrement les publications traitant de la direction des entreprises, et plus particulièrement des questions de personnel, il apparaîtra immédiatement que l'ouvrage

¹ FRÉDY CHAPUIS: *Guide pratique du Chef*, Organisator S. A., Zurich, et Forkel, Stuttgart, 1964, 135 p.

en note peut désormais le dispenser de bien des lectures fastidieuses!... et il n'était certes pas facile de rédiger une synthèse de cette qualité.

Le caractère inusité de ce « guide » n'en permet pas l'analyse en la forme habituelle. Véritable instrument de travail, comportant outre la table des matières, un index alphabétique des mots clés, il peut être comparé, par son importance, au formulaire du mathématicien, sous réserve d'une approche infiniment plus sympathique!

Contrairement à bien des manuscrits qui, aussitôt lus, sont rangés dans une bibliothèque, avec le secret espoir... toujours trompé, d'y revenir, nous considérons le présent texte comme une méthode au service du chef, comme un conseiller permanent.

Tout en révélant l'essentiel, l'auteur a su maintenir le lecteur sur sa faim, l'inviter à une méditation à laquelle on tend de plus en plus à se soustraire. A l'aide du canevas tracé par M. Chapuis, le chef, qu'il soit industriel, administrateur ou militaire, trouvera la référence apportant une clarté nouvelle à telle expérience passée, ou le premier élément d'une réponse au problème de l'heure.

Les préceptes de conduite qui nous sont présentés s'apparentent par instant au « checklist » du pilote, permettant à celui-ci d'effectuer une suite d'opérations, dans un ordre donné, sans omission.

Le lecteur y trouvera en outre l'essentiel de ce que nos hautes écoles ne peuvent enseigner, et qui ne peut être acquis qu'au terme de longues lectures, et surtout à l'occasion d'expériences pratiques souvent douloureuses. Nous pouvons d'emblée remercier l'auteur de la délicatesse avec laquelle il aborde les rapports humains dans l'entreprise. Mais atteindra-t-il toujours ceux que cela concerne ?...

Les matières traitées peuvent être groupées de la manière suivante:

- Après avoir défini la position et les tâches du chef et rappelé en douze points les principes essentiels de la conduite des hommes, l'auteur s'arrête aux trois fondements de l'autorité, soit les capacités et le caractère, d'une part, débouchant sur l'autorité authentique, alors que la position hiérarchique, d'autre part, n'exprime qu'une autorité officielle.
- Nous passons ensuite à la technique de travail du chef, à la manière de traiter un problème, d'avoir des idées et même de s'exprimer.
- L'étude porte enfin sur l'organisation du service au sein de l'entreprise, la délégation des tâches et des pouvoirs, la voie de service, etc.

Par ses expériences personnelles, M. Chapuis nous apporte une contribution utile au traitement approprié des problèmes du personnel. C'est même ce qui dans son œuvre, tout comme dans la pratique actuelle, prend une place prépondérante:

- Recrutement, sélection ou formation des collaborateurs sont étudiés dans le détail, et l'on nous propose même des formules d'interview lors de l'embauche.
- Au chapitre de la conduite du personnel, nous analysons successivement l'inventaire des besoins du subordonné, l'art de l'animer et de le convaincre, de le diriger et de le contrôler, de l'apprécier d'une manière objective, d'imposer la discipline. Les rapports avec les jeunes collaborateurs, avec le personnel féminin ou âgé sont également soulevés et traités avec nuances.

Comme nous pouvons le lire en avant-propos, et ce sera notre conclusion: « Le supérieur parfait n'existe pas. L'important est que celui qui a « charge d'hommes » comprenne la responsabilité qu'il assume et qu'il mette tout en œuvre pour acquérir progressivement la supériorité professionnelle et morale qui est à la base de l'autorité authentique. » Nous ajouterons que le *Guide du Chef* est à cet égard un auxiliaire précieux.

JAQUES-OLIVIER RODIEUX.

Atlas économique de l'Union soviétique¹

L'apparition de l'Union soviétique comme l'une des grandes puissances du monde ainsi que la dimension des terres qu'elle contrôle, ont créé un regain d'intérêt pour sa géographie, physique et économique. La répartition spatiale de l'activité et de la puissance industrielle de l'URSS présente un intérêt à la fois stratégique et économique. Les nouvelles localisations industrielles posent en outre d'intéressantes questions de géographie humaine. Jusqu'ici cependant le peu d'information disponible sur l'URSS avait rendu l'établissement de cartes économiques et industrielles très difficile. L'auteur de l'Atlas sous revue vient donc de faire un travail de pionnier en ce domaine, encore qu'il admette bien volontiers que d'importantes lacunes subsistent.

Outre quelques cartes d'ensemble de l'URSS, l'Atlas est organisé de manière à présenter en détail quinze régions du territoire. Une soixantaine de cartes fournissent des informations sur l'agriculture et l'utilisation du sol, les ressources minérales, la répartition industrielle, les transports et les centres d'habitation principaux pour chacune des régions. Un index et des sources bibliographiques complètent l'ouvrage. Préparé avec beaucoup de minutie, cet atlas rendra sans aucun doute service aux géographes et aux économistes intéressés à l'URSS.

Revue internationale du Travail

(Paraît en trois éditions distinctes: française, anglaise, espagnole.)

Publiée mensuellement par le Bureau International du Travail, depuis janvier 1921, la *Revue internationale du Travail* contient des articles de fond qui reflètent l'évolution de la politique sociale sur le plan international et dans les différents pays; des exposés documentaires, des statistiques du coût de la vie, du chômage, de l'emploi, des salaires et des heures de travail; enfin une rubrique bibliographique.

Prix du numéro: Fr. 3,— suisses, abonnement annuel: Fr. 30,— suisses.

Envoi gratuit d'un numéro spécimen et du catalogue des publications du BIT sur demande adressée au Bureau International du Travail, Genève.

¹ GEORGE KISH: *Economic Atlas of the Soviet Union*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, USA, 1960, 96 p.

