

**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:** 2

**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:** 19.04.2026

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

## Bibliographie

### La gestion de la recherche scientifique <sup>1</sup>

Le « Financial Executives Research Foundation » vient de publier, sous la plume du Dr R. Villers, un ouvrage fort intéressant sur un problème de direction complexe et essentiel : la gestion de l'activité de l'entreprise dans le domaine scientifique, dans le domaine du développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés de fabrication et de l'amélioration continue des produits et des procédés existants.

Cet ouvrage est, en dernière analyse, écrit afin de réfuter une thèse très généralement répandue, à savoir qu'il est impossible de planifier et de contrôler le travail scientifique; à cet effet, trois hypothèses sont formulées : premièrement, le caractère aléatoire du travail de recherche scientifique rend impossible une planification et un contrôle des résultats de cette recherche; deuxièmement, ces résultats dépendent largement du « génie » de quelques chercheurs et les « éclairs de génie » ne sont pas contrôlables; enfin, le caractère même des hommes de science empêche que l'on planifie et contrôle leur activité, comme l'on contrôle celle d'un groupe d'ouvriers ou de vendeurs, sans atteindre par là même l'élément vital et créateur de leur activité.

Villers s'attache à réfuter ces hypothèses et à montrer comment le travail de recherche et de développement entrepris dans le cadre des entreprises industrielles peut, doit même, être exécuté en fonction d'un plan pré-établi et soumis à des contrôles systématiques afin que l'entreprise puisse retirer un profit maximum des sommes investies en recherche et développement. Dans ce but, l'auteur concentre son attention sur trois problèmes : la *sélection* des projets de recherche, le *planning* de l'activité de recherche et le *contrôle* de cette activité.

Aucune entreprise ne peut réaliser tous les projets de recherche et de développement qui se présentent à son attention; elle est donc forcée de choisir parmi ces projets ceux qui sont les plus prometteurs, et qui seuls seront réalisés. Cette sélection doit évidemment s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, contribuer à la réalisation de ses buts à long terme et s'inscrire dans le cadre des ressources disponibles en personnel et en locaux. Il est donc nécessaire d'instituer une procédure qui permette d'analyser chacun des projets présentés, de comparer les résultats de ces analyses et de classer les projets en fonction d'un ordre de priorité correspondant aux objectifs et contraintes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DR R. VILLERS: *Research and Development Planning and Control*, Research Study and Report prepared for the Financial Executives Research Foundation, New York, 185 p., 1964.

L'expérience du D<sup>r</sup> Villers, et ses nombreuses visites à des entreprises américaines, lui indiquent que deux méthodes principales sont, dans la pratique, utilisées pour estimer la valeur relative des projets de recherche et de développement. La première méthode est essentiellement quantitative et vise à estimer le « return on investment » que l'on peut attendre d'un projet de recherche, étant donné le coût et la probabilité de succès de l'effort scientifique, le coût de fabrication et le prix de vente du produit qui en résultera, etc. L'autre méthode est essentiellement qualitative; elle consiste à établir un certain nombre de critères, à apprécier dans quelle mesure un projet satisfait à chaque critère et à établir ainsi un « profil » pour chaque projet. Quoique l'auteur ne se prononce pas explicitement sur les mérites de ces deux méthodes, il semble bien que les problèmes d'évaluation que pose la méthode quantitative soient trop grands pour que celle-ci puisse être utilisée sans le support de la méthode qualitative.

Le second problème que traite le D<sup>r</sup> Villers est celui du planning de la recherche, et plus particulièrement, du planning des projets de recherche qui ont été choisis et vont être réalisés. Ce planning a deux dimensions principales: coût et temps. L'auteur insiste sur la nécessité d'établir pour chaque projet de recherche un budget et d'inclure dans ce budget non seulement les dépenses de recherche et de développement proprement dites, mais aussi les dépenses nécessitées par la commercialisation du produit, ainsi que les revenus qui découleront de la vente de ce dernier; seul un budget établi de cette façon peut donner une vue d'ensemble de la validité du projet et permet de contrôler, en cours de recherche et une fois que le produit est sur le marché, pourquoi les résultats sont ou ne sont pas conformes aux prévisions. Villers recommande l'usage de PERT (« Project Evaluation Review Technique ») comme méthode de planning des projets de recherche. PERT, défini très sommairement, est une représentation graphique du développement d'un projet dans le temps qui met en évidence les rapports structurels existant entre les différents éléments de ce projet. Proprement utilisée, cette méthode permet de réduire au minimum le temps nécessaire à ce développement et de suivre les progrès du projet au fur et à mesure de son développement.

Enfin, dans une troisième section, l'auteur s'attaque au problème du contrôle de l'activité de R. et D. L'auteur insiste sur la nécessité de comparer régulièrement et systématiquement les résultats et les coûts d'un projet de recherche avec son budget et d'exiger une explication fondée des différences importantes entre les résultats et le budget; cette comparaison doit porter sur trois éléments, les résultats atteints sur le plan scientifique, les coûts engagés et les délais écoulés, puisqu'il suffit que le projet soit en retard sur une seule dimension pour qu'il ne puisse être réalisé dans les délais et les coûts prévus.

La qualité principale de cet ouvrage est de fournir au lecteur, sous une forme succincte, un exposé relativement complet et systématique du problème du planning et du contrôle de l'activité de R. et D. de l'entreprise; les points de vue de la direction générale, de la direction des laboratoires de recherche et de la direction comptable, sont exposés tour à tour et sont intégrés les uns aux autres et reclassés dans le contexte plus large de l'organisation générale de la société.

L'intérêt principal de cet ouvrage est qu'il s'adresse, tout à la fois, aux scientifiques et aux « managers »; aux premiers, il met en évidence les problèmes de « management » que pose la gestion de leurs laboratoires et l'intégration de leur activité au reste de l'entreprise; aux seconds, il explique la nature particulière du travail de recherche scientifique et les conséquences de ces particularités sur le planning et l'organisation de l'entreprise. Pour les uns comme pour les autres, c'est un ouvrage de synthèse des plus utiles.

J.-R. BUGNION.

## La gestion de la recherche scientifique : un second point de vue <sup>1</sup>

Dans le compte rendu précédent, nous avons présenté quelques-unes des idées d'un théoricien, le Dr Villers, sur les problèmes que pose la gestion d'un programme de recherche scientifique et technique dans le cadre d'une entreprise industrielle et sur les méthodes permettant de résoudre ces problèmes. Dans cet article, nous tenons à présenter un second point de vue, celui de Warren Lothrop et à mettre en regard les opinions d'un théoricien et celles d'un praticien sur les mêmes questions.

Warren Lothrop est à même d'apporter à cette étude le poids d'une longue expérience des problèmes que pose la gestion d'un programme de recherche dans une entreprise industrielle. L'auteur a, en effet, travaillé pendant plusieurs années comme consultant chez Arthur D. Little à Boston et, à ce titre, été en rapport avec de très nombreuses entreprises dont il a aidé à résoudre les problèmes de gestion de la recherche; l'auteur apporte donc à cette étude le point de vue du « clinicien », de l'homme qui s'est penché sur les cas sérieux de gestion malheureuse, malhabile et inefficace et qui s'est efforcé de diagnostiquer les problèmes et de les résoudre.

La partie la plus originale de ce bref ouvrage est constituée par une série d'extraits des rapports que l'auteur a écrits sur un certain nombre de cas dont il a été appelé à s'occuper. Ces rapports sont relativement détaillés et décrivent, à propos d'un problème donné, la société dans laquelle le cas s'est présenté, son programme de recherche, les personnes impliquées dans le problème, les méthodes d'organisation, de planning et de contrôle utilisées par l'entreprise, etc.; ils décrivent également les symptômes du cas, qu'il s'agisse de conflits d'intérêts ou de personnes à l'intérieur de l'entreprise, de l'avance prise par des concurrents sur le plan de la technique ou des produits, des difficultés qu'éprouve l'entreprise à adapter sa politique de recherche à de nouvelles disciplines scientifiques, etc.; y sont comprises enfin les solutions que l'auteur ou ses collaborateurs ont proposées à l'entreprise pour résoudre ces problèmes.

Il est ainsi possible au lecteur de revivre l'expérience de Warren Lothrop, de s'efforcer de développer ses propres conclusions en reprenant les éléments fondamentaux des problèmes décrits et de comparer les solutions ainsi obtenues à celles proposées par l'auteur. Un tel processus est infiniment plus instructif, quoique plus ardu, que la lecture d'un traité d'économie commerciale qui présente des théories sans les appuyer d'exemples concrets et réalistes.

Il serait cependant faux de penser que cet ouvrage est entièrement consacré à la description de quelques cas vécus par l'auteur. Ce dernier a su, en effet, tirer des situations qu'il décrit des remarques plus générales sur les principes et les méthodes qui devraient présider à la gestion de l'activité de recherche et de développement des entreprises industrielles. Parmi ces remarques, celles qui sont de loin les plus intéressantes et les plus originales ont trait aux formes d'organisation qui sont les mieux adaptées à la gestion interne d'un département de recherche: une organisation de forme pyramidale traditionnelle ne correspond pas aux exigences de la recherche et l'auteur lui préfère une forme d'organisation horizontale où l'ensemble du personnel scientifique est sur le même niveau hiérarchique; une telle organisation permet, pour chaque projet, de former un groupe de travail adapté aux nécessités de ce projet particulier, même si ce groupe doit comprendre des spécialistes de plusieurs

---

<sup>1</sup> WARREN C. LOTHROP: *Management Uses of Research and Development*, Harper & Row, Publishers, New York, 1964, 148 p.

disciplines différentes, rattachés à plusieurs laboratoires différents, et, par-là, couper les voies de commandement traditionnel. Dans une telle organisation, le pouvoir de contrôle repose essentiellement sur le jugement des membres du groupe et non sur le jugement d'un directeur ou d'un sous-directeur qui ne peut être au courant de tous les projets et de toutes les disciplines scientifiques qu'il est censé contrôler; le rôle du directeur de recherche est ainsi limité aux tâches administratives, la responsabilité de recherche à proprement parler étant entièrement dévolue aux chefs de projets, choisis pour chaque projet individuellement en fonction des exigences particulières du sujet à traiter.

J.-R. BUGNION

### **Les ingénieurs et cadres supérieurs des industries des métaux <sup>1</sup>**

Le rapport de l'UIMM apporte à la France l'instrument statistique indispensable à l'étude des problèmes, et à la détermination d'une politique, de la formation des cadres dans l'industrie des métaux. Ce rapport, réalisé sur la base d'une enquête portant sur 943 entreprises employant plus de 700.000 personnes, présente la structure du personnel supérieur employé dans les industries des métaux en 1962; il s'efforce de dégager une vision dynamique de l'évolution des structures en présentant d'une part les prévisions des besoins par les entreprises et, d'autre part, les résultats d'une enquête semblable réalisée en 1956.

Le rapport comporte quatre parties. La première apporte les résultats globaux de l'enquête, c'est-à-dire les effectifs des ingénieurs et cadres supérieurs, et leur répartition générale par branches professionnelles, types d'entreprise, formations et fonctions. Le nombre des ingénieurs et cadres supérieurs est passé de 60.000 en 1956 à 82.400 en 1962, ce qui représente respectivement 3,54 et 4,12 % de l'effectif total des salariés. La part des autodidactes a sensiblement augmenté de 34 à 38 %. L'évolution des fonctions est caractérisée par une forte poussée des cadres administratifs et commerciaux, dont le pourcentage passe de 20,4 à 25,4 %, et par un recul du nombre des ingénieurs de formation scientifique générale, contrairement aux souhaits exprimés par les entreprises en 1956.

La seconde partie envisage séparément chaque grand type de formation, puis chaque école d'origine.

L'étude de l'UIMM présente ensuite le recoupement inverse; les fonctions sont analysées par rapport à la formation. Elle montre que dans les postes où une formation supérieure est indispensable, ce sont les ingénieurs spécialisés qui ont pris le relai des ingénieurs de formation scientifique générale. Il est également intéressant de noter que le pourcentage des autodidactes est très élevé dans les fonctions administratives, malgré un accroissement relatif et absolu des cadres supérieurs de formation juridique, commerciale et littéraire.

La dernière partie est une étude par branches professionnelles. Elle fait apparaître des différences sensibles dans les répartitions par fonctions, ce qui s'explique facilement en raison des exigences variables d'une activité à l'autre, qui imposent un développement inégal des postes. La répartition par formation est également très hétérogène.

En conclusion, l'étude insiste sur l'utilité, et les difficultés, de la prévision en matière de personnel cadre, et sur la nécessité de promouvoir la formation scolaire et universitaire en fonction de ces prévisions, de manière à réaliser l'équilibre sur le marché de l'emploi.

R. KÜNZLI.

---

<sup>1</sup> *Les ingénieurs et cadres supérieurs des industries des métaux. Situation en 1962. Prévisions des besoins*, Union des industries métallurgiques et minières, 56, avenue de Wagram, Paris 17<sup>e</sup>.

## **Le progrès technique et l'organisation de l'entreprise dans les industries de la CECA <sup>1</sup>**

Le Traité de Paris confie à la Haute Autorité la fonction de rassembler les informations nécessaires à l'appréciation des possibilités de relèvement des conditions de vie et de travail de la main-d'œuvre des industries dont elle a la charge et des risques qui menacent ces conditions de vie. Pour remplir cette fonction, la Haute Autorité a réalisé un certain nombre d'études sur les problèmes de l'organisation du travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit la brève étude de M. Massoth qui se propose de présenter les répercussions de l'évolution technique sur l'organisation et la structure des entreprises sidérurgiques et charbonnières.

Après avoir caractérisé le niveau du progrès technique à l'aide d'une série d'exemples, l'auteur examine ses conséquences dans cinq domaines de l'organisation, au sens large, de l'entreprise. Il relève tout d'abord que la structure de la main-d'œuvre s'est considérablement modifiée. La production par personne employée a augmenté sensiblement. Les proportions des différentes catégories de personnel ont varié à l'avantage du groupe des employés, techniciens et cadres, dont le nombre a même augmenté en termes absolus. D'autre part, la composition professionnelle des ouvriers qualifiés s'est modifiée; la part relative des ouvriers des services d'entretien et de réparation, ainsi que des services auxiliaires, a augmenté.

En second lieu, les conditions de travail ont changé. Les nouvelles techniques suppriment dans une large mesure le travail pénible, mais elles entraînent en revanche des exigences sur le plan intellectuel et caractériel qui changent fondamentalement les aptitudes requises pour le travail.

Troisièmement, l'organisation du travail a été adaptée aux nouvelles conditions de production. L'évolution est caractérisée par le développement des moyens de télécommande et de téléobservation. D'autre part, la nécessité de coordonner l'entretien et la réparation d'installations techniques complexes a entraîné une interdépendance croissante des services de production et d'entretien. L'auteur relève également l'importance nouvelle des services spécialisés dont la tâche consiste à donner des conseils et préparer le travail.

Le progrès technique a entraîné des changements profonds dans les qualifications requises. Les entreprises ont été amenées à prendre des mesures en vue d'assurer le recrutement, la formation et le perfectionnement de leur personnel.

La direction de l'entreprise, enfin, doit s'adapter aux conditions de notre époque. L'auteur insiste à ce sujet sur la nécessité d'encourager la formation systématique des cadres moyens et supérieurs.

Le mérite de l'étude de M. Massoth est d'attirer l'attention sur un certain nombre de problèmes qui prennent une importance accrue dans les entreprises sidérurgiques et charbonnières; elle montre clairement que ces entreprises n'ont pas été à l'abri des changements profonds qui ont affecté l'organisation et la structure de l'entreprise moderne, sous la pression de l'évolution technique, économique et sociale.

R. KÜNZLI.

---

<sup>1</sup> *Le progrès technique et l'organisation de l'entreprise dans les industries de la CECA*. Exposé de M. KARL MASSOTH, chef de la Division formation professionnelle de la Haute Autorité, présenté lors du séminaire sur « L'automation dans le secteur administratif », tenu à Bruxelles du 19 au 21 février 1963. Communauté européenne du charbon et de l'acier, Haute Autorité, Direction générale « Problèmes du travail, assainissement et reconversion », juin 1963.

## La politique des prix dans la sidérurgie <sup>1</sup>

L'étude du PEP (Political and Economic Planning), l'organisation britannique de recherches bien connue pour la valeur de ses publications, vient à point pour éclairer un problème d'actualité. Les systèmes institutionnels qui servent de cadre à la politique des prix des sidérurgistes sont en effet l'objet de violentes controverses dans les trois grands centres producteurs du monde occidental. En Grande-Bretagne, la « Cour des pratiques restrictives » a déclaré en juin dernier que le système des prix imposés, pratiqué jusqu'alors, était illégal. Aux Etats-Unis, l'opposition du président Kennedy à une hausse du prix de l'acier, en avril 1962, a fait apparaître au grand jour certains des problèmes du système américain. Dans la CECA, les baisses considérables survenues lors de la légère récession de 1961 à 1963 ont provoqué de vives critiques à l'égard du régime en vigueur.

Après avoir esquissé les données économiques du marché de l'acier et présenté, brièvement les systèmes européen, anglais et américain, l'auteur en vient rapidement à l'objet essentiel de son étude, le fonctionnement du système de la CECA depuis 1953. Le but du régime instauré par le Traité de Paris est de permettre le libre jeu des forces du marché tout en évitant les excès qui conduisent soit à réduire la capacité de modernisation des producteurs, soit à l'exploitation des consommateurs. A cet effet le Traité prévoit d'une part la liberté des producteurs dans l'établissement de leur politique de prix, l'obligation de publier ces prix et la possibilité de les aligner sur ceux des concurrents; d'autre part, il confert certains droits d'intervention à la Haute Autorité pour empêcher une baisse ou une hausse excessive.

Dans quelle mesure le système a-t-il permis d'atteindre le but visé? C'est à cette question que s'attache l'étude du PEP, en examinant comment le système a supporté les trois épreuves principales qu'il a dû subir au cours de son existence.

La récession de 1953-1954 montra que les sidérurgistes européens, peu convaincus alors des avantages du nouveau régime, étaient prêts à l'abandonner sous la pression de la situation conjoncturelle.

La longue période d'expansion de 1954 à 1961 fut caractérisée par un « marché des vendeurs » dans lequel le problème était d'empêcher une hausse excessive des prix. Pour différentes raisons d'ordre politique et économique, la Haute Autorité n'a pas utilisé les pouvoirs d'intervention que lui conférait le Traité de Paris. En France, et dans une moindre mesure en Allemagne, c'est le gouvernement qui s'est chargé de cette intervention. Les controverses qui s'ensuivirent jusqu'en 1960 entre la Haute Autorité et le Gouvernement français n'ont pas résolu la question de principe.

La véritable crise à laquelle dut faire face la Haute Autorité fut provoquée par la récession de 1961-1963. Cette dernière fut le résultat de plusieurs facteurs combinés: une augmentation sensible de l'appareil de production, un ralentissement de la croissance de la demande, une augmentation des importations et une diminution des exportations. La situation engendra des alignements de plus en plus nombreux et portant sur des quantités de plus en plus considérables, tout d'abord sur les prix communautaires les plus bas, puis sur les prix d'importations. Les rabais et ristournes de toutes sortes, interdits par le Traité, devinrent une pratique courante. En 1963, le niveau des prix pouvait être qualifié de catastrophique.

Après de longues controverses avec les six gouvernements, la Haute Autorité, sous l'impulsion de son nouveau président M. Del Bo, prit des mesures énergiques, en janvier

---

<sup>1</sup> *Steel Pricing Policies*, PEP, Planning, Vol. XXX, n° 484, décembre 1964.

1964. Elle éleva le niveau du tarif extérieur, contingenta les importations des pays de l'Est et interdit les alignements sur les prix de ces importations.

Depuis lors, les prix se sont rétablis à un niveau normal, mais il est difficile à cet égard de déterminer quel rôle ont joué respectivement les mesures de la Haute Autorité et la reprise de la demande. Il est certain toutefois que l'attitude de la Haute Autorité a eu un effet psychologique positif.

L'auteur poursuit son analyse du système communautaire en le comparant successivement à ceux des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne.

Si les systèmes institutionnels qui servent de cadre à la politique de prix des entreprises sont sensiblement les mêmes aux Etats-Unis et en Europe, la comparaison de leur fonctionnement met en lumière un comportement oligopolitique des producteurs radicalement différent. Les causes de cette différence sont à rechercher dans l'homogénéité du marché, le degré de la concentration, et l'expérience de la situation de surcapacité. Les producteurs américains savent faire preuve d'une autodiscipline suffisante pour résister à la tentation de la baisse des prix en période de mauvaise conjoncture.

Cette autodiscipline des sidérurgistes n'est cependant pas sans danger, car elle leur permet de réaliser une hausse générale des prix dans les secteurs qui ne sont pas soumis à la concurrence des produits de substitution. Il y a là un danger d'exploitation du consommateur, sans que l'Administration fédérale puisse intervenir sur des bases légales. L'opposition du président Kennedy en 1962 a été jugée par les milieux des affaires une interférence inadmissible avec le libre jeu des forces du marché. La comparaison du système britannique des prix imposés et du système communautaire qui autorise les alignements sur les prix d'importations conduit l'auteur à analyser l'effet de la conjoncture sur les marchés domestiques des producteurs où les prix sont relativement stables, et sur les marchés dits «libres» où les prix sont soumis à de violentes fluctuations. Il aborde ensuite la question fondamentale de la protection de l'industrie nationale contre le dumping et du maintien de l'influx stimulant de la concurrence internationale qui ne peut se manifester qu'à des prix de dumping.

En dernière analyse, l'étude du PEP apporte son adhésion au système de la CECA en estimant que c'est celui qui permet le mieux de réaliser une concurrence effective tout en évitant ses excès. En conclusion, elle souhaite que le système soit étendu aux autres industries du Marché commun dans le cadre de la fusion des traités, et à la sidérurgie britannique qui cherche actuellement sa voie.

R. KÜNZLI.

### **Une expérience de planifications multiples: la France dans la CECA <sup>1</sup>**

La sidérurgie et les charbonnages français constituent un exemple intéressant d'un phénomène caractéristique de l'économie moderne, le système de planifications multiples, c'est-à-dire, selon la définition de Philippe Saint-Marc, un système caractérisé par la superposition sur un même territoire de plusieurs plans élaborés et appliqués par des organes autonomes, appartenant à des ordres juridiques différents, sans qu'il y ait entre ces séries de plans un lien impératif d'ordre hiérarchique.

Le développement des deux industries concernées est en effet soumis à l'influence de trois organes planificateurs autonomes dont le but est de coordonner ou d'harmoniser les programmes d'investissements des entreprises; depuis 1946, l'Etat établit périodiquement

---

<sup>1</sup> PHILIPPE SAINT-MARC: *La France dans la CECA: une expérience de planifications multiples*. Cahiers de la Fondation économique nationale des sciences économiques, 1961.

des « plans »; depuis la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, la Haute Autorité prépare des « objectifs généraux », et enfin, dans un cadre moins formel, les grandes entreprises sidérurgiques et les houillères tentent de coordonner leurs plans individuels.

Le propos de P. Saint-Marc est d'analyser ce système de planifications multiples. L'ouvrage est divisé en fonction des différentes étapes qu'implique tout système de planification.

Dans une première partie, l'auteur compare l'élaboration des trois séries de plans. Il analyse particulièrement les prévisions de la demande qui constituent la base des plans.

Dans la seconde partie, il aborde la question du choix des objectifs, qui détermineront les investissements et le développement de l'industrie aux trois niveaux quantitatif, spatial et de la recherche scientifique. Le choix des objectifs quantitatifs, qui posent essentiellement les problèmes du taux de croissance et de l'équilibre intersectoriel, est réalisé dans les plans de la Haute Autorité, de l'Etat et des grandes entreprises. Par contre, ce schéma à trois étages ne s'applique pas à la recherche scientifique pour laquelle des programmes ne sont établis que dans le cadre communautaire et celui de la profession (par le CERCHAR et l'IRSID). Dans le domaine spatial enfin, la planification a surtout été l'œuvre de l'Etat. Cependant, alors que l'Europe des Six passe actuellement du stade de l'économie internationale à celui de l'économie interrégionale, les autorités communautaires s'intéressent de manière accrue aux problèmes de développement régional.

Dans la troisième partie, l'auteur aborde le problème majeur d'un système de planifications multiples, celui de l'exécution des plans des différents planificateurs, entre lesquels se jouent un jeu de stratégie économique et politique. Leur influence respective est déterminée par l'efficacité de leur intervention, qui elle-même est largement fonction des moyens d'action dont ils disposent. Analysant ces moyens d'action et la manière dont ils ont été utilisés, l'auteur relève que, des trois groupes planificateurs, c'est certainement la Haute Autorité qui a eu le moins d'influence sur le développement à long terme des industries du charbon et de l'acier. Cela est dû, en particulier, à l'importance de l'aide financière accordée par l'Etat et au fait que la garantie de change des prêts de la Haute Autorité représentait une lourde charge dans un pays à monnaie instable. (Ces deux facteurs semblent d'ailleurs ne plus être valables aujourd'hui.) D'autre part, l'analyse des ressources financières de l'entreprise fait ressortir la puissance des moyens d'action de l'Etat.

Dans la quatrième partie, l'auteur étudie le second problème majeur d'un système de planifications multiples: celui de la coordination des plans. Il souligne à cet égard que les nombreux contacts maintenus entre les auteurs des plans français et ceux des objectifs généraux a permis le choix d'objectifs sensiblement voisins.

Dans une dernière partie, l'auteur s'efforce de dégager la portée économique et politique du système de planifications multiples. Ses remarques sont d'ailleurs valables pour tout système de planification. Il montre que l'effort des organes planificateurs entraîne une modification profonde du rôle et des mécanismes de la concurrence. Le système maintient le marché, mais en limite le libre jeu. De plus, il souligne que le plan, volonté d'action et d'influence du marché, subit également l'influence du marché, aux divers stades de son élaboration et de son exécution.

Commentant la portée politique de l'expérience française, il relève que la notion de planifications multiples souligne l'aspect économique du pouvoir politique.

L'ouvrage présente une description claire et une bonne analyse des mécanismes économiques et des problèmes à l'ordre du jour. Il faut cependant émettre quelques réserves sur l'analyse trop sommaire du rôle planificateur des grandes entreprises. D'autre part, on doit

reconnaître les limites de l'étude en ce qui concerne l'influence des différents plans sur les stratégies des entreprises. A ce sujet, il faut espérer que le flambeau sera repris dans le cadre d'études micro-économiques qui mettront en lumière le rôle joué dans le comportement des entreprises par l'information, les prévisions et les objectifs, respectivement de l'Etat, de la Haute Autorité et des grandes entreprises.

R. KÜNZLI.

### **L'américanisation de l'Europe <sup>1</sup>**

Le but de l'ouvrage d'Edward McCreary est de décrire la situation économique de l'Europe en 1964 à des lecteurs américains qui ne disposent, dans l'ensemble, que d'une connaissance superficielle de cette question. Après une année passée en Europe à accumuler documentations, informations et interviews, l'auteur est à même de traiter le sujet d'une façon fort satisfaisante, de décrire les principales structures caractérisant l'économie européenne et les causes de changement les plus importantes agissant, à l'heure actuelle, sur ces structures.

Pour un lecteur européen, cet ouvrage n'apportera peut-être que peu de faits nouveaux à la connaissance de l'économie européenne; il apportera par contre un point de vue nouveau, celui d'un journaliste américain dont la description de l'économie européenne n'est pas empreinte des partis pris, des traditions, des habitudes et de tout le passé qu'un auteur européen traitant le même sujet, du fait même qu'il vit dans le milieu économique qu'il décrit, risquerait d'apporter à cette étude. En contraste avec la vision subjective et introspective que nous avons de l'Europe, McCreary apporte la vision objective d'un tiers bien informé. Cet ouvrage permet à un lecteur européen d'étudier son propre milieu économique, non comme il le voit lui-même ou comme le voit un de ses semblables, mais comme le voit un étranger qui ne fait pas partie de ce milieu économique et social.

Une telle position permet à McCreary de dégager certaines lignes de force des événements qui se déroulent en grand nombre sous nos yeux, de mettre un certain ordre dans le désordre des faits quotidiens qui nous entourent, de donner une certaine perspective qui manque à celui qui voit les problèmes de l'intérieur. Une telle position amène le lecteur à remettre en question certains comportements économiques qui nous semblent les mieux établis. Un tel phénomène est particulièrement évident en ce qui concerne la nature de la concurrence et de l'organisation des marchés: comme tout Américain imbu des principes de la « free-enterprise » et de l'« anti-trust law », McCreary ne manque pas de souligner, à plusieurs reprises, comment les producteurs européens se répartissent clients et débouchés et organisent les marchés et combien est faible, par rapport à la situation américaine, la concurrence qui règne véritablement sur beaucoup de marchés. Un tel point de vue peut évidemment choquer bien des chefs d'entreprise qui croient avoir à faire face à des marchés hautement concurrentiels et qui oublient facilement les nombreux accords passés avec d'autres concurrents.

Le point de vue de l'auteur lui permet de mettre en lumière les changements profonds qui affectent l'économie européenne et les causes mêmes de ces changements. Parmi les transformations les plus importantes, l'auteur souligne d'abord l'élévation croissante du niveau de vie de la classe ouvrière, élévation qui lui permet d'accéder à la « civilisation » de

---

<sup>1</sup> EDWARD A. MC CREARY: *The Americanization of Europe*, Doubleday and Co., Inc., Garden City, New York, 1964, 295 p.

l'automobile et de la télévision; il insiste aussi sur l'accroissement de la concurrence entre producteurs résultant de la transformation progressive des « marchés de vendeurs » en « marchés d'acheteurs », et de l'effet de cette nouvelle situation sur les structures de la production et de la distribution, en particulier sur le mouvement de concentration des entreprises; il met enfin en évidence le rôle croissant des groupes de technocrates et de « managers » qui tendent à remplacer les structures affaiblies des entreprises familiales par des formes d'organisation inspirées de modèles américains. Quoique chacun d'entre nous soit à même d'observer, plus ou moins clairement, chacune de ces mutations, une description systématique de l'ensemble de ces phénomènes n'en a pas moins beaucoup d'intérêt.

Le second but de McCreary est d'étudier l'effet et l'influence des entreprises, des produits, des méthodes et des technologies américaines sur l'économie européenne. Les pages les plus intéressantes de cette seconde partie sont certainement celles où l'auteur s'efforce d'analyser les causes du succès d'un nombre important d'entreprises américaines en Europe. Il aboutit à la conclusion que des ressources financières importantes et une certaine avance sur le plan technique ont certainement facilité ces succès, mais en fin de compte, c'est *la supériorité des méthodes de direction et de gestion* de ces entreprises qui leur ont permis de s'imposer, entre autres sur les marchés de l'automobile et des produits chimiques. L'auteur se plaît aussi à souligner le rôle de catalyseurs que certaines entreprises américaines jouent dans les mutations de structure qui affectent l'économie européenne à l'heure actuelle. Un tel rôle semble particulièrement évident dans l'industrie des produits alimentaires et des articles ménagers (frigos, machines à laver, etc.).

En écrivant cet ouvrage, McCreary poursuivait un troisième but, celui de mettre les hommes d'affaire américains au courant des méthodes à suivre ou à ne pas suivre lorsqu'ils ont à traiter des affaires en Europe, à y diriger des usines ou à y lancer des produits américains. Cette troisième partie est de loin la moins intéressante pour un lecteur européen puisqu'elle s'adresse directement aux hommes d'affaires américains, qu'elle compare continuellement les situations qu'ils pourraient rencontrer en Europe avec des situations existant aux USA et qu'elle fait appel à des connaissances théoriques et pratiques des affaires américaines dont peu de lecteurs européens disposent.

Il semble que, dans l'ensemble, McCreary ait amassé une documentation de valeur et que ses observations puissent être généralement acceptées. Il n'en reste pas moins que certains passages sont d'une superficialité déplorable (le polytechnicien fort en mathématiques et en logique formelle est-il vraiment le prototype unique de tous les hommes d'affaires français ?), et d'un manque d'exactitude coupable (le canton de Genève n'est pas entré dans la Confédération en 1830 et le romanche n'est pas une langue celtique!). Malgré certains défauts importants, il n'en reste pas moins que cet ouvrage est fort intéressant et que les points de vue et les conclusions de l'auteur méritent d'être discutés, surtout par ceux qui, en Europe, sont prêts à souligner les effets néfastes de l'« américanisation de l'Europe ».

J.-R. BUGNION.

## **Revue internationale du Travail**

Publiée mensuellement en français, anglais et espagnol par le Bureau international du Travail.

Contient des articles et des informations sur des sujets d'intérêt international concernant le travail, l'utilisation des ressources humaines, la politique des revenus, les relations professionnelles et autres questions touchant les conditions de vie et de travail dans tous les pays.

Parmi les récents articles figurent :

*L'expansion et le rôle de la coopération dans les régions en voie de développement*, par W.-P. WATKINS.

*Le règlement des conflits du travail dans certains pays d'Afrique.*

*Projet de réforme de la sécurité sociale en Italie.*

*Population et main-d'œuvre en Europe orientale et en URSS : Structure et tendances récentes*, par GH. LUNGU.

Abonnement annuel: fr. suisses 24.—.

Le numéro: fr. suisses 2.40.

Envoi franco de port sur commande adressée au Bureau international du Travail, Genève.