

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 43 (1963)  
**Heft:** 2: L'avenir de l'entreprise

**Artikel:** L'avenir de l'entreprise  
**Autor:** Drancourt, Michel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887686>

### **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:** 16.04.2026

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

# L'avenir de l'entreprise

par Michel Drancourt



Nous sommes en  $\varphi 2$ . Nous sommes dans la deuxième phase de la révolution industrielle, caractérisée par une accélération sans cesse croissante des découvertes scientifiques et des applications techniques qui en découlent (1). Cette ère nouvelle de « bouillonnement » technologique a, d'ores et déjà, trois conséquences fondamentales : 1<sup>o</sup> elle bouleverse les conditions de production; 2<sup>o</sup> elle bouleverse les conditions de vente; 3<sup>o</sup> elle bouleverse les données psycho-sociologiques sur lesquelles reposent les sociétés industrielles.

Face à cette triple évolution des techniques, des marchés, des esprits, les entreprises européennes doivent

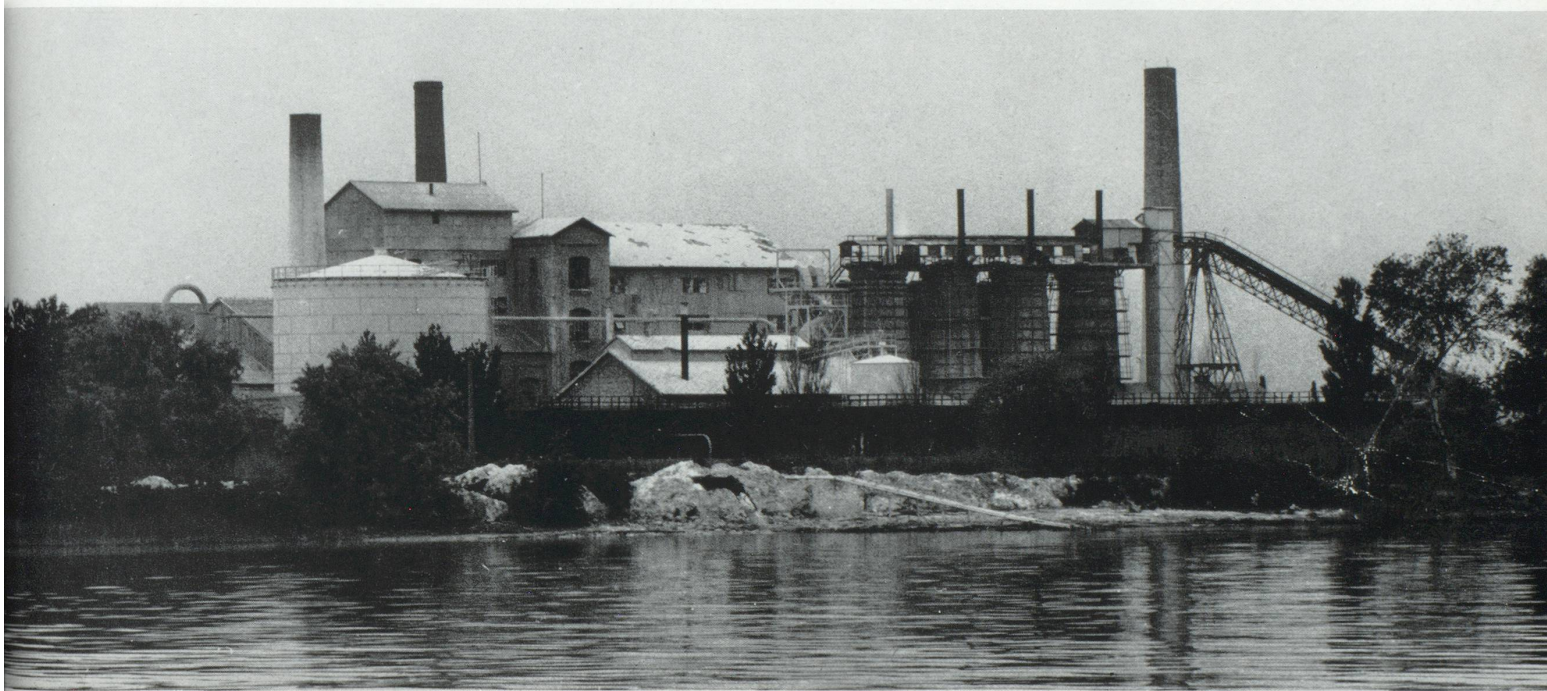
s'adapter. Beaucoup le font, et mettent leur structure et leur organisation à l'échelle de  $\varphi 2$ . D'autres restent encore à la traîne : il est temps qu'elles en prennent conscience, et se mettent à leur tour dans la « foulée du progrès ». Car, aujourd'hui, il n'y a pratiquement pas de troisième voie : il faut « suivre » ou périr. Suivre, me direz-vous, fort bien, mais comment ? Là, comme ailleurs, il n'y a évidemment pas de règle absolue, ni de recette passe-partout. Mais il semble que tout effort de réorganisation doit s'effectuer en ayant bien présent à l'esprit les quatre lois essentielles qui conditionnent « l'avenir » de l'entreprise. Ces quatre lois les voici.

Les photos de la page 18 à la page 32 sont de Paul Almasy.

*L'ère des grands.*

Ci-contre : *Chinon (E.D.F.).*

Ci-dessous : *L'usine des Salines de Girand (Bouches-du-Rhône).*



## I. — La loi de la dimension

Nous sommes en présence d'une donnée de fait : la poussée technique. Cette donnée s'impose inévitablement à toutes les firmes industrielles et les obligent à en tirer les conséquences sur le plan structurel. D'autant plus que nous ne sommes plus en économie fermée. Nous sommes maintenant en régime de libre concurrence : nos frontières sont largement ouvertes vers l'extérieur. Et cela non seulement vis-à-vis de nos partenaires

(1) Voir « Plaidoyer pour l'Avenir », par Louis Armand et Michel Drancourt, chez Calmann-Lévy.  $\varphi 1$  est le symbole de la première phase de la révolution industrielle (1815-1959),  $\varphi 2$  de la deuxième (à partir de 1959).

de l'Europe des Six, mais également (et de plus en plus) vis-à-vis de l'ensemble du monde. Résultat : les entreprises françaises se trouvent aujourd'hui confrontées à leurs homologues étrangères. Elles ne peuvent donc se dérober. Elles doivent nécessairement se hisser à la dimension internationale. C'est une question de vie ou de mort : à partir du moment où il y a concurrence, il faut être à même de se battre. Et pour se battre, il faut se forger des armes adaptées aux combats d'aujourd'hui. C'est-à-dire investir massivement en machines ultra-modernes, en laboratoires perfectionnés, en hommes qualifiés



Renault.

et compétents. Bref, il faut dépenser beaucoup d'argent pour se doter des outils adéquats, faute desquels il n'y a plus de rentabilité industrielle possible. Ces dépenses d'investissement — toujours plus importantes au fur et à mesure que les techniques se complexifient — il est bien évident que les grandes unités de production sont pratiquement seules à pouvoir les mettre en œuvre. D'où l'inéluctable évolution vers l'élargissement des entreprises.

Mais il est un autre facteur (aujourd'hui fondamental) qui pousse également à la grande dimension : c'est la préparation des débouchés. Il ne suffit pas de savoir et de pouvoir produire, il est désormais essentiel (car cela

devient de plus en plus difficile, en raison de l'âpreté grandissante de la concurrence) de savoir et de pouvoir « vendre ». C'est pourquoi les investissements commerciaux prennent maintenant une telle importance. Or l'équipement commercial — lui aussi — coûte cher. Car c'est évidemment à l'échelle européenne (sinon internationale) qu'il doit être conçu et mis en place. Et, pour avoir des réseaux de vente bien organisés, pour disposer (à l'échelon du continent, à plus forte raison du globe) d'une « force de frappe » commerciale efficace, il est bien certain que cela implique de la part des entreprises une certaine surface. Cette nécessaire « surface » découle d'ailleurs d'une loi économique bien

connue (et que l'on vérifie partout) : la taille du Marché conditionne celle des entreprises et des établissements. L'exemple des firmes américaines est très frappant à cet égard. Avec le « décloisonnement » des marchés nationaux européens, et la création d'un Marché de près de 200 millions d'habitants, il est inévitable que les structures des entreprises du Vieux Continent — qui correspondaient jusqu'ici à la dimension de leur Marché national — éclatent et se mettent à l'échelon de ce Marché plus vaste. Ce Marché élargi tendra d'ailleurs à s'élargir de plus en plus, avec l'admission (ou l'association) de nouveaux pays, ainsi qu'avec le désarmement tarifaire qui sera progressivement réalisé dans le cadre du G.A.T.T.

Au total, se mettre à l'échelle des dimensions techniques de  $\varphi 2$  et des dimensions géographiques d'un vaste marché est aujourd'hui — plus que jamais — une obligation pour toute entreprise qui veut rester « dans la course ». Toutefois, si nous entrons dans l'ère des « grands » — voire des « géants » — cela ne signifie pas que tous les « petits » soient automatiquement condamnés. Certains survivront et continueront à prospérer. Lesquels? Essentiellement ceux qui sont orientés vers la fabrication de produits qui correspondent à des besoins spécifiques et qui, de ce fait, ne se prêtent pas à la production de masse. Pourquoi? Parce que pour « sortir » de tels produits, l'expérience et le savoir-faire — autrement dit le capital intellectuel et humain — sont beaucoup plus importants que les capitaux techniques et financiers. Dans ce domaine des spécialités « hors-série », les affaires à caractère familial conservent donc toutes leurs chances, et les exemples ne manquent pas de petites entreprises dont la solidité n'est pas mise en cause par les transformations en cours. C'est le cas, par exemple, de certaines affaires de fonderie qui font essentiellement des pièces « sur mesure » (dont les caractéristiques varient à l'infini). C'est le cas de certains fabricants de fours thermiques pour lesquels chaque appareil correspond à des besoins bien particuliers de l'utilisateur et constitue par le fait même une sorte de prototype. C'est le cas également des entreprises de charpentes métalliques, de mécanique générale, ou de mécanique de précision, qui travaillent « à la demande », et dont le matériel n'est pas un matériel courant, mais un matériel très spécialisé répondant à des usages bien déterminés. Le client a un problème : il a par exemple, besoin d'un pont-roulant pour son usine. Cette usine a évidemment des caractéristiques bien définies et le pont-roulant est destiné — au sein de cette usine — à un emploi lui-même bien précis; le travail du fournisseur ne peut donc consister à livrer un pont préalablement construit, car toute construction préalable n'aurait en la circonstance aucune chance de faire l'affaire.

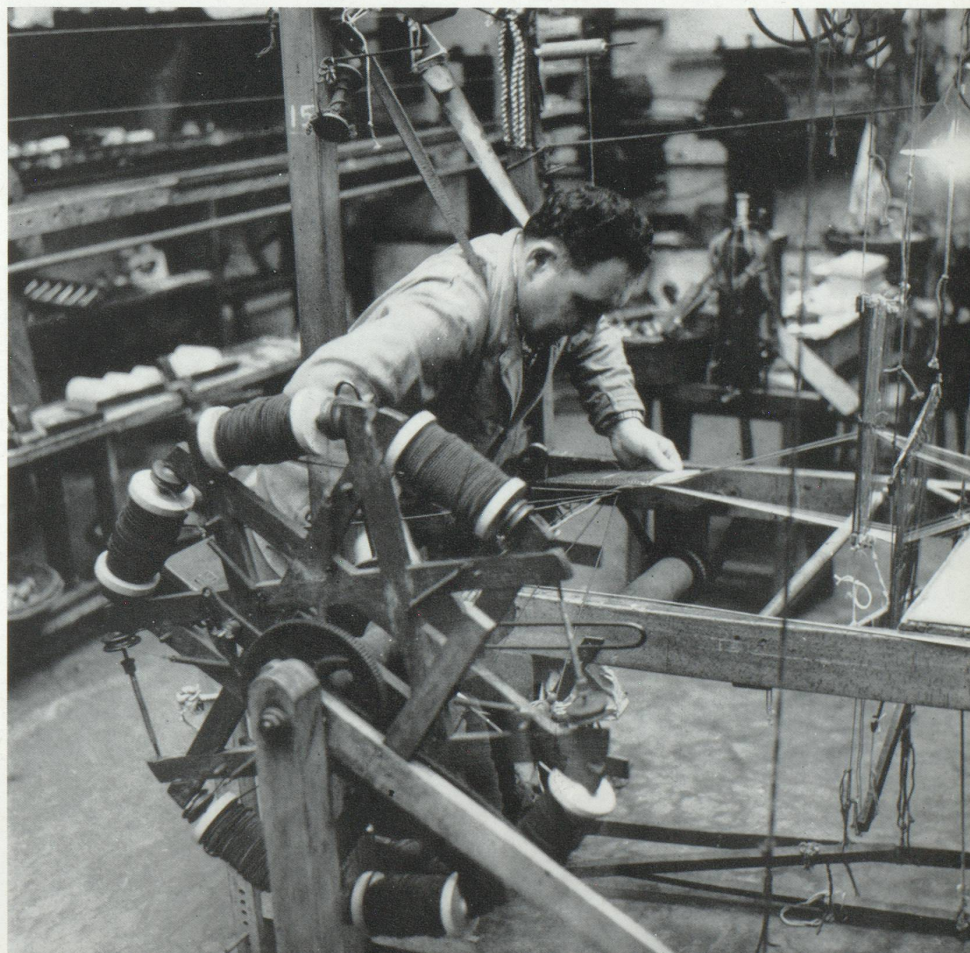
Toutes ces entreprises, et — d'une façon générale — toutes celles dont l'activité repose sur le cas particulier, sur le « mouton à cinq pattes » (qui — par définition — exclut la série) ont leurs



*Ils ont leur chance, puisqu'ils sont des spécialités hors série :*

Ci-dessus : atelier d'ébénisterie Degroote (Paris).

Ci-dessous : atelier de passementerie (Paris).



chances, car leur marché n'intéresse pas les « grands ». Elles sont, par nature, hors d'atteinte de celles dont la raison d'être est la production et la consommation de masse. Mais dites-vous bien que les « moutons à cinq pattes » rentables ne courent tout de même pas les rues... et que si, là comme ailleurs, il y a l'exception qui confirme la règle, il y a surtout la règle, et cette règle — qui devient de plus en plus impérative — est celle de la grande dimension.

Les services fonctionnels.

A gauche : Chinon (E.D.F.).  
Ci-contre : S.E.A. construction de simulateurs.  
A droite : Rencontre patron-salarié dans une entreprise suisse (Ecole de photo, Vevey.)



## II. — La loi de l'influence croissante des services

Depuis une cinquantaine d'années, la structure de l'entreprise a très profondément évolué. Et la principale caractéristique de cette évolution, c'est la place de plus en plus grande prise par les bureaux d'étude, les services de conception (que l'on désigne communément sous le terme de « Services Fonctionnels »). Ces services n'existaient pas autrefois, du moins sous une forme aussi nettement individualisée. « Ceux qui faisaient », ceux qui étaient chargés de l'exécution, étaient aussi « ceux qui pensaient ». Ou plus exactement c'était les mêmes qui commençaient par penser et qui ensuite exécutaient. Aujourd'hui, cette réunion sur les mêmes têtes des fonctions de

conception et d'exécution devient de plus en plus difficile. Et cela pour deux raisons. D'une part à cause de la complexité croissante des techniques. D'autre part, parce que ceux qui sont chargés de l'exécution sont trop absorbés par la pensée immédiate d'action quotidienne pour pouvoir également se consacrer à l'élaboration intellectuelle d'un avenir difficile à préciser et à dominer en raison de la mouvance des techniques. Car en effet les techniques sont devenues d'une telle complexité que l'assistance de spécialistes leur est désormais indispensable. Le « patron » et les directeurs d'une entreprise ne peuvent plus avoir la compétence de tous les problèmes qu'ils

sont de « satellites », que l'on appelait autrefois les états-majors, et que l'on appelle aujourd'hui plus prétentieusement peut-être, mais aussi plus explicitement, les « services fonctionnels ». C'est là une première manifestation qui illustre la loi de l'influence grandissante des services.

Deuxième illustration de cette loi : si  $\varphi_1$  était essentiellement l'ère de l'ingénieur,  $\varphi_2$  est avant tout « l'ère du chercheur ». Comme disent les Américains, la recherche est devenue la « quatrième ressource ». Et aussi la plus importante. C'est l'activité qui, depuis trente ans, a connu le développement le plus rapide, et qui a apporté les modifications les plus profondes au fonctionnement des économies développées. Évaluées en fonction du nombre des chercheurs et des techniciens qui s'y consacrent à plein temps, les activités de recherche aux États-Unis sont plus de 5 fois plus grandes qu'elles ne l'étaient en 1930. Estimées en fonction du montant des dépenses qui y sont affectées, par rapport au montant du revenu national brut américain, ces activités sont 13 fois plus considérables.

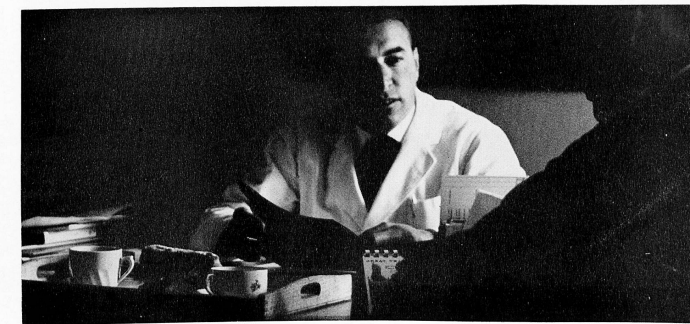
Calculées en capitaux investis (moins de 100 millions de \$ en 1930 et plus de 13 milliards en 1960), elles sont 130 fois plus importantes. Cette évolution se retrouve — avec une intensité variable — dans tous les grands pays industriels et, partout, l'expansion de la recherche et du développement s'effectue à une cadence accélérée. Si l'on condensait en une période de vingt-quatre heures la vie entière de l'humanité, on cons-

taterait que plus de progrès techniques auraient été réalisés au cours des dix dernières secondes que pendant tout le reste de la journée. C'est dire que la recherche est devenue l'une des manifestations — en même temps que l'une des causes — les plus frappantes de l'accélération de l'histoire. 90 % des savants et chercheurs scientifiques qui ont existé depuis le début de l'histoire sont actuellement vivants. Ce qui montre bien, là encore, que l'activité de « service » (celle du chercheur) prend le pas sur l'activité « opérationnelle » (celle de l'ingénieur).

Troisième observation : parmi les conséquences de l'apparition — et du développement rapide — de l'automation, il faut citer la diminution (en attendant la disparition) des emplois primaires et secondaires au profit des emplois tertiaires et quaternaires (c'est-à-dire au profit des gens qui préparent l'avenir). Dans les usines les plus perfectionnées, les surfaces occupées par les différents services évoluent dans ce sens. On tend désormais, dans les usines de transformation, vers des ensembles où la production n'occuperait plus que 30 % des surfaces, le contrôle 10 ou 15 %, le reste étant consacré à la préparation, l'organisation et la prévision de l'avenir. Cette tendance est à l'heure actuelle plus ou moins développée suivant le degré d'évolution des économies ou des secteurs industriels mais une chose est certaine, c'est qu'elle est générale.

Bref, l'évolution de l'entreprise industrielle va de plus en plus dans le sens de l'influence croissante des activités de « service ».

ont à traiter. Il est incontestable, par exemple, que la difficulté croissante des problèmes fiscaux, des problèmes juridiques, des problèmes d'exportation, des études de marché, de la recherche opérationnelle, ainsi que de l'évolution très rapide de la technique elle-même font que la tâche du chef responsable doit être de plus en plus « démultipliée ». Il est indispensable d'installer, autour des responsables de l'action, des conseillers spécialisés qui, seuls, peuvent leur apporter les éléments d'information dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions et établir leur politique d'avenir. Il y a donc, autour du chef d'entreprise et des divers responsables hiérarchiques, un nombre crois-



### III. — La loi de la participation des salariés

Il n'y a pas que les techniques qui évoluent. Il y a aussi les esprits. Aujourd'hui, les membres de l'entreprise — à tous les échelons de la hiérarchie — ne veulent plus être de simples « sujets ». Ils veulent être de véritables « citoyens ». Ils acceptent de moins en moins de n'être que des « instruments », et exigent de « participer » davantage à la marche de l'affaire qui les emploie. Cet état d'esprit nouveau procède d'une évolution irrésistible vers la démocratie économique, et il serait vain de vouloir s'y opposer. Ce serait de surcroît contraire aux intérêts bien compris de l'entreprise. Car les firmes qui ont adopté un système de gestion mettant le personnel « dans le coup » et l'associant étroitement

à leur fonctionnement, ont obtenu d'excellents résultats sur le plan de la rentabilité. Ce qui prouve une fois de plus que le progrès économique et le progrès social vont le plus souvent de pair. Ce système de gestion, quel est-il ? C'est le contrôle budgétaire. On en connaît le principe. Il consiste à confronter en permanence — c'est-à-dire dès le début des opérations budgétaires, et au fur et à mesure de leur déroulement — les objectifs avec les résultats. Ce qui permet — grâce à l'analyse des « écarts » entre prévisions et réalisations — de prendre conscience des accidents de parcours, s'il s'en produit, et d'ajuster le tir en cas de besoin, de telle sorte que le meilleur résultat possible

soit finalement atteint. Mais il n'y a pas que cet aspect-là des choses qui est important. Car l'utilité du contrôle budgétaire n'apparaît pas uniquement sur le plan de la politique de l'entreprise. Elle se manifeste également sur le plan de l'organisation et des relations humaines. Le contrôle budgétaire bien appliqué est non seulement un moyen d'administrer les choses, c'est aussi un moyen de gouverner les hommes. Dans les entreprises où l'on croit au budget, la prévision et l'analyse des « écarts » ne sont pas un exercice à l'usage de quelques initiés, mais l'œuvre de tous les cadres et même de nombre d'exécutants. Et comme le contrôle s'effectue beaucoup plus par le compte-rendu du subordonné qui alerte son chef sur les points essentiels, que par les investigations de ce dernier qui cherche à découvrir ce qui ne va pas, le système aboutit à créer un véritable esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Premier avantage : en substituant le travail en commun au travail individuel, on améliore considérablement le climat moral et par conséquent le rendement. Les hommes, quel que soit leur grade, se sentent associés à la marche de l'affaire et — par le biais de l'analyse et du contrôle des réalisations — prennent conscience de leur contribution au résultat final. Deuxième avantage : les contacts humains et les relations « directes » entre responsables et exécutants sont multipliés (c'est la logique même du système). Cela donne ainsi le moyen de parler, de se connaître, de s'expliquer en toute liberté et simplicité. Cela permet de « démystifier » la personnalité des chefs (présidents, directeurs généraux, ingénieurs, cadres), de l'humaniser en quelque sorte, en faisant mieux apparaître l'homme derrière sa fonction. C'est là un élément psychologique très important, très utile, et d'ailleurs indispensable. De plus en plus, il est fondamental de se débarrasser de tout vestige de paternalisme, fut-il de bon aloi. Les relations avec le personnel ne doivent plus être à base de subordination mais de coopération. Elles doivent être « contractualisées ». Nous ne sommes plus à une époque où l'on octroie, nous sommes à une époque où l'on négocie. Les décisions unilatérales doivent faire place aux décisions bilatérales. C'est absolument nécessaire aujourd'hui. Dans la produc-

Il faut faire progresser...



tion moderne, c'est avant tout avec des hommes que l'on travaille et c'est, par conséquent, avant tout sur les hommes qu'il faut faire fonds. Troisième avantage : les hommes, à tous les niveaux sont amenés à faire leur métier et non celui de leur chef ou de leurs subordonnés (ce qui, au stade actuel, est beaucoup plus fréquent qu'on ne le croit). Le résultat, c'est que les chefs responsables se trouvent libérés des tâches secondaires, dégagés du surmenage et peuvent — chacun à leur échelon — se consacrer plus efficacement aux tâches essentielles de leur responsabilité propre. Bref, cela permet de décentraliser la décision au maximum, ce qui est excellent, tant au point de vue technique que psychologique.

Pour toutes ces raisons, la pratique du contrôle budgétaire devra se généraliser. Cependant cette généralisation — si souhaitable qu'elle soit — sera encore insuffisante. Dans la fonction d'autorité, il y a une distinction capitale que Marcel Demonque a bien mis en lumière : c'est celle qui oppose la Direction et la Gestion. La direction consiste à « régir », à donner les impulsions, à concevoir la politique générale de l'affaire. La gestion consiste — même à l'échelon des cadres supérieurs les plus élevés dans la hiérarchie — à mettre en œuvre (avec plus ou moins d'initiative, bien entendu) les décisions prises par les dirigeants après consultation. Or tout ce que nous avons dit sur le contrôle budgétaire ne concerne évidemment que la première notion. Le système du contrôle aboutit à faire « participer » le personnel à la gestion de l'entreprise, mais pas à la direction. C'est déjà un grand pas en avant, mais je crois que, tôt ou tard, il faudra trouver également une forme de participation des salariés à la direction proprement dite. Comment ? A cet égard, François Bloch-Lainé nous indique la voie à suivre dans son récent ouvrage « Pour une réforme de l'entreprise (1) ». Il n'est pas question d'amputer le chef d'entreprise de ses prérogatives, et de lui demander de partager ses responsabilités de « dirigeant » avec ses salariés. Les salariés sont et ne peuvent être que des gouvernés. Ils ne seront jamais des gouvernants. Seulement, il est normal que les

(1) Aux éditions du Seuil.



gouvernés aient des droits de « contrôle » sur le gouvernement. Bref, il est certes indispensable que quelqu'un dirige, mais il est non moins nécessaire que ce quelqu'un soit contrôlé. Souvent ceux qui revendiquent confondent contrôle et commandement, et ceux qui ont la responsabilité des entreprises s'imaginent qu'en voulant les contrôler, on veut les paralyser. Les uns et les autres commettent une erreur. Contrôler peut être le fait de plusieurs. Gouverner est le fait d'un seul. Il faut à l'entreprise un véritable gouvernement, distinct des représentants des intérêts qui sont chargés de contrôler les décisions comme de la hiérarchie qui est chargée de les répercuter. Le droit de contrôle des salariés devrait se manifester de deux façons : sur le choix des dirigeants, d'une part ; sur la teneur de leurs décisions, d'autre part. Contrôle sur le choix des dirigeants, d'abord. François Bloch-Lainé ne croit pas possible de faire désigner le gouvernement par un « électorat » divisé entre, par exemple, le capital, le personnel et la puissance publique. Ses préférences vont à un système de « cooptation contrôlée », qui consacre d'ailleurs la pratique actuelle en la soumettant à une procédure de contestation convenablement organisée. Le « permis de diriger » que les gouvernants de l'entreprise se délivrent à eux-mêmes en se choisissant l'un l'autre pourrait ainsi être récusé et retiré dans les cas graves par une instance arbitrale. Cela supposerait évidemment des précautions suffisantes

pour que le premier trublion venu ne puisse jeter le discrédit sur une direction en déclenchant la procédure. Le droit de contrôle s'exercerait en second lieu sur les décisions prises. Les salariés à l'heure actuelle sont moins liés à la firme pour le meilleur qu'ils ne le sont pour le pire. Leur défense suppose une organisation syndicale puissante, qui fournisse aux gouvernants des interlocuteurs valables, à la fois pour discuter avec eux les réclamations individuelles ou collectives et pour participer au contrôle de leurs actes. Ce contrôle n'aurait évidemment rien à voir avec une co-direction. L'usine aux ouvriers est d'ailleurs un leurre même dans les pays socialistes. Les syndicats ne sont pas faits pour partager les responsabilités de l'employeur et, d'ailleurs, ne le veulent pas. Bref, ce dont il s'agit, ce n'est pas de « décapiter » l'entreprise, mais c'est de faire participer un peu plus le personnel non seulement à la gestion, mais également à la direction proprement dite de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de faire progresser la démocratie industrielle. Il faut — parce que c'est l'intérêt de tout le monde — aménager les tensions, organiser les relations entre les gouvernants et les gouvernés de telle manière que ces derniers aient des garanties suffisantes et des raisons de se sentir à l'aise dans la société où ils évoluent, et que les premiers comprennent que leur liberté de mouvement ne sera pas paralysée par l'obligation de mieux expliquer leur action.



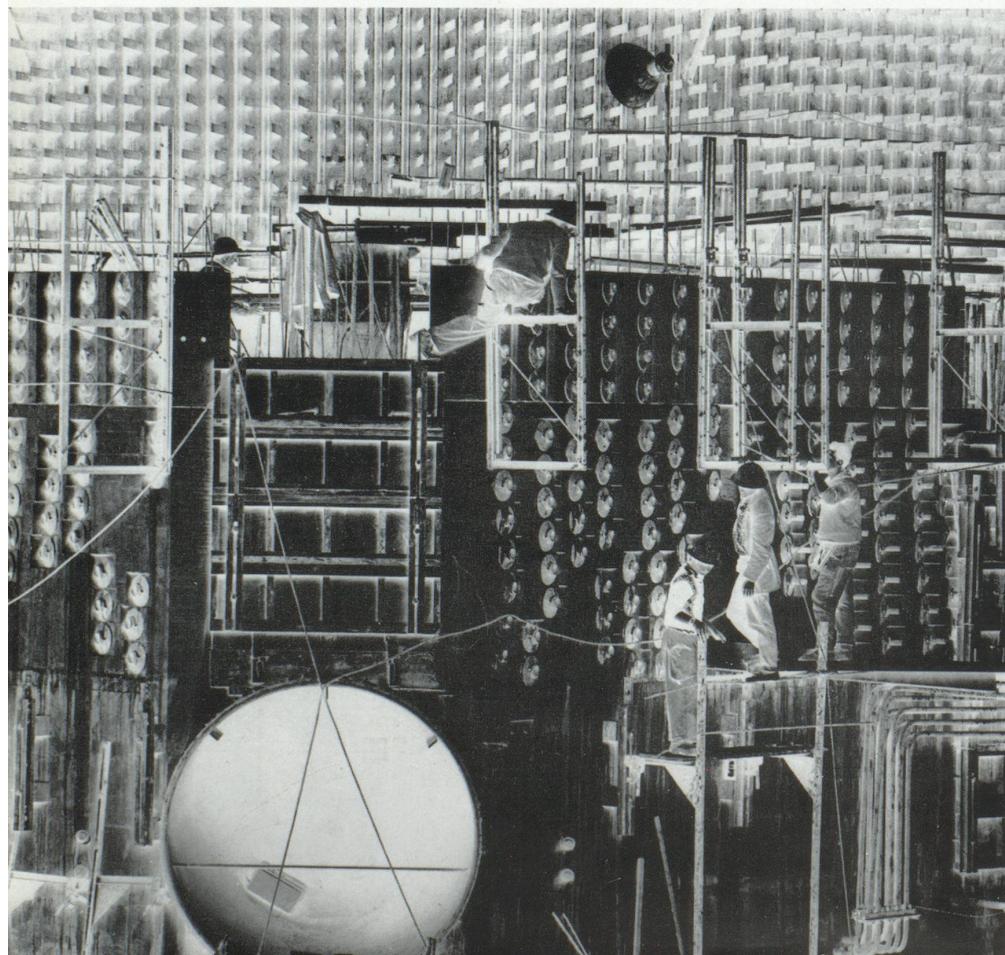
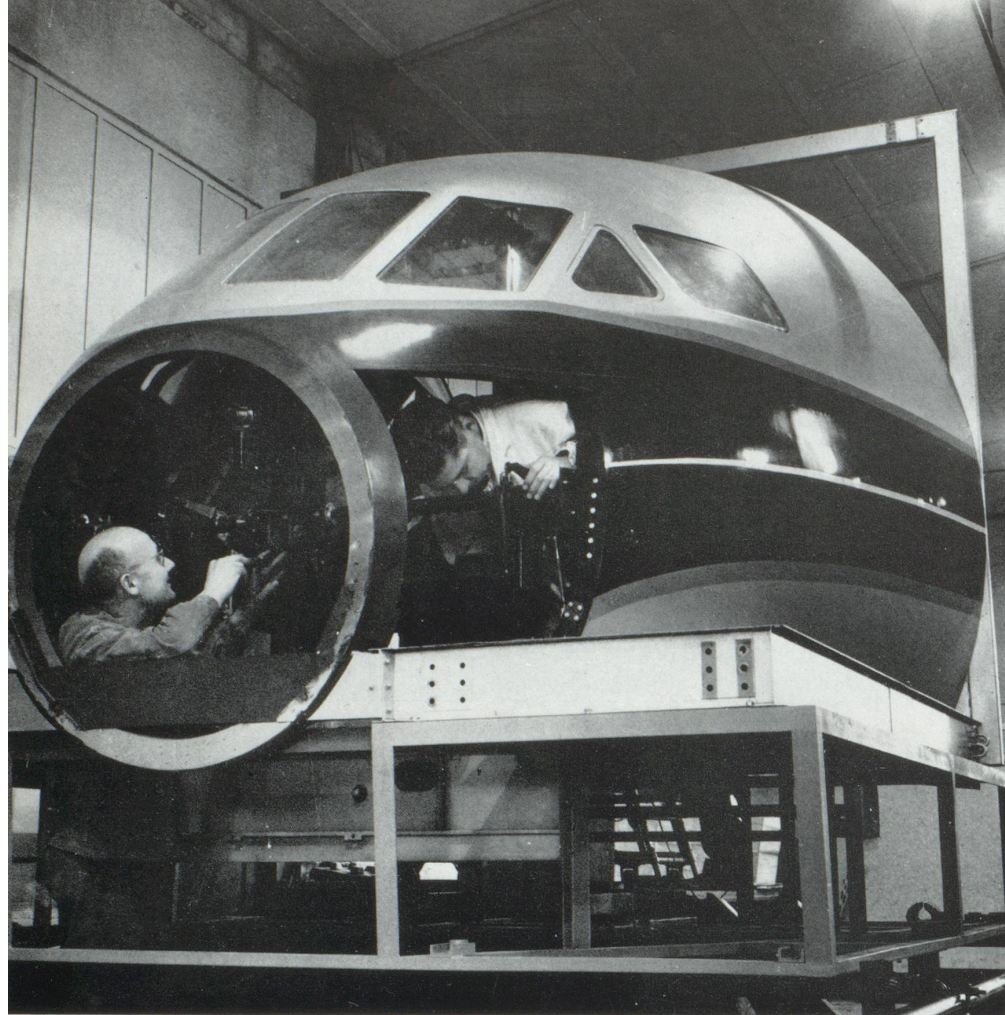
Dans l'aéronautique la production est prélevée à 94 % par le secteur public.

#### IV. — La loi de l'interaction « privé-public »

Dimensions plus grandes, rôle croissant des emplois tertiaires et quaternaires, organisation plus souple et plus humaine, tels sont les trois principes fondamentaux qui commandent l'évolution de l'entreprise d'aujourd'hui (et à plus forte raison celle de demain). Mais il y a une quatrième loi qui s'impose aux firmes modernes : c'est celle de l'interdépendance de plus en plus étroite entre la collectivité publique et les affaires privées.

D'abord, l'élargissement des unités de production comme l'élargissement des marchés (qui sont d'ailleurs étroitement liés) rend inéluctables des disciplines collectives et resserrent inévitablement les relations entre l'État et les entreprises. Les conséquences financières, économiques et sociales des erreurs de « tir » dans le lancement des programmes d'investissement et dans l'orientation de la production sont aujourd'hui telles que les divers secteurs d'activités (et par conséquent les firmes qui les composent) doivent nécessairement coordonner leurs efforts et leurs décisions. C'est un fait d'évidence qui n'est plus contesté par personne (hormis le petit lot habituel de « ceux qui ne savent pas voir ») : aujourd'hui l'économie a besoin d'être « régulée ». A cet égard l'économie « concertée » — qui recouvre l'idée d'une organisation d'ensemble et d'un chef d'orchestre — correspond bien aux impératifs de l'ère technique. La planification souple, qui en est l'illustration française, a d'ailleurs — malgré certaines insuffisances — donné assez de preuves d'efficacité pour que la plupart des pays « libéraux » lui portent un intérêt de plus en plus vif des deux côtés de l'Atlantique. De toute façon, même dans les pays qui paraissent encore « allergiques » au principe de la planification (comme l'Allemagne, p. ex.), la régulation de l'économie n'en est pas moins assurée. Seulement l'« État-Puissance Publique » n'apparaît pas directement, et la « synthèse » est réalisée par les banques et les syndicats patronaux. Ce qui aboutit pratiquement au même résultat : à savoir que des

*L'homme intégré à l'entreprise.*



disciplines collectives sont demandées — sinon imposées — aux entreprises, et acceptées par elles.

Mais l'interaction « Privé-Public » n'apparaît pas uniquement à travers la « programmation » (officielle ou officieuse) des objectifs de production. Elle apparaît également dans le financement des investissements. En France, 40 % de la formation brute de capital est assuré chaque année — directement ou indirectement — sur fonds publics. En Allemagne, aux États-Unis, en Angleterre les proportions ne sont pas éloignées de ces derniers. Un peu partout en Occident la libre entreprise se nourrit assez copieusement aux « mamelles » du trésor public.

D'autre part, l'État n'est pas seulement un bailleur de fonds, c'est également (et de plus en plus) un client. Pour certaines branches, c'est même le plus « gros client ». D'après des statistiques publiées récemment par la Caisse Nationale des Marchés d'État, le secteur public consomme annuellement le huitième environ de la production intérieure brute française. Pour nombre de secteurs, la position de demandeur des collectivités et entreprises publiques apparaît sur le marché prédominante ou au moins très importante. Il y a par exemple une branche qui est presque entièrement réservée aux commandes publiques : ce sont les constructions aéronautiques (dont la production est prélevée à 94 % par le secteur public). La branche « armement et munitions » est par ailleurs entretenue dans sa presque totalité par les administrations militaires. L'importance du secteur public est considérable dans trois autres branches : dans le bâtiment et les travaux publics (au moins 40 % des commandes), dans les constructions navales (41 % des commandes). Il est certain que dans ces secteurs, compte tenu du groupement de leurs commandes, les administrations ont une influence déterminante sur la politique de la profession et le développement des activités. Les transports et télécommunications, les machines et appareils mécaniques, l'industrie du bois et de l'ameublement reçoivent des commandes publiques pour 10 à 15 % de leur montant total, immédiatement suivis par les papiers et l'édition, les matériaux de construction, les industries chimiques et les automobiles et cycles (de 7 à 9 %).

Enfin — et surtout — il est un domaine où l'apport de l'État est prépondérant dans le développement du secteur privé : c'est celui de la recherche et de l'innovation techniques. Les budgets de Défense Nationale jouent dans bien des cas un rôle direct et indirect dont on a trop souvent le tort d'oublier l'ampleur (ainsi la plupart des découvertes imputées à des firmes américaines sont en fait à mettre au compte des fonds publics qui leur ont été versés pour des travaux de recherche militaire). Le cas de l'aéronautique le prouve amplement. L'aéronautique est un exemple très frappant de l'enchaînement des dimensions : ainsi son développement va permettre de résoudre des problèmes de météorologie jusqu'ici insolubles parce que réclamant des observations à l'échelle planétaire. Les dimensions nouvelles de la production, des marchés, de la recherche, conduisent également à des dimensions nouvelles dans les investissements. Les besoins sont souvent si importants que seule l'intervention des fonds publics permet de les couvrir, et cela quelle que soit la nature du régime économique : création d'un réseau complet d'autoroutes ou mise au point des fusées intercontinentales, mise en valeur d'un désert ou tout simplement établissement d'un système de contrôle au sol de la navigation aérienne. Sans parler de l'exemple classique du comité américain de l'énergie atomique développé par l'État dans le pays de la libre entreprise, et par l'administration républicaine aussi bien que démocrate.

Ainsi le secteur public apporte un concours grandissant au secteur privé. Mais le concours n'est pas à sens unique car, à l'inverse, l'État a souvent besoin de la souplesse et du dynamisme qui animent la libre entreprise, et a souvent intérêt à laisser une autonomie de type « privé » à ses propres établissements. La nationalisation n'a pas supprimé les problèmes que connaît toute entreprise, quel que soit son propriétaire. En plus, elle aboutit souvent à limiter la liberté de mouvement des dirigeants et à les empêcher d'être « prospectifs » (ex. : les Charbonnages qui ne peuvent s'occuper eux-mêmes de leur conversion).

Au total, l'entreprise moderne se trouve confrontée à trois grands types de problèmes : 1<sup>o</sup> l'évolution des techniques et de la concurrence; 2<sup>o</sup> l'importance croissante des emplois tertiaires, et la transformation de la psychologie des salariés; 3<sup>o</sup> l'interdépendance de plus en plus étroite entre les divers « agents » de l'économie. La première donnée nécessite l'élargissement de la dimension. La seconde impose une réorganisation des structures internes, et l'établissement de rapports nouveaux entre « gouvernants » et « gouvernés ». La troisième commande l'existence d'un « chef d'orchestre ». C'est sur la base de ces impératifs qu'est en train de se dessiner « l'avenir » de l'entreprise. Avenir, qui — tout en sauvegardant l'esprit d'initiative, moteur indispensable du progrès — le « disciplinera » et « l'humanisera », de telle sorte qu'il se mette désormais au service de tous.

Michel DRANCOURT.



Lacq.