

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 43 (1963)  
**Heft:** 4: Libéralisme et économie concertée

**Artikel:** Le plan français : une tentative empirique d'économie concertée  
**Autor:** Leroy-Jay, Patrice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887709>

### **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:** 17.04.2026

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

# *Le Plan français :* *une tentative empirique* *d'économie concertée*

*par Patrice Leroy-Jay*

Trop souvent la planification française suscite des discussions passionnées ; elle tend à devenir un des mythes de l'humanité industrielle du XX<sup>e</sup> siècle. Il est toujours dangereux d'être porteur de mythe, généralement cela se termine assez mal et je ne me sens pas la vocation du martyr pour la défense du 4<sup>e</sup> Plan français. Avant de m'y résigner, je me poserais en tout cas cette question : suis-je bien sûr que ce Plan existe ? Je veux dire, tout au moins, suis-je sûr que ce mot, avec ce qu'il implique de dirigisme et de rigueur, correspond à la réalité souple et libérale dont je vais vous parler. Au risque de vous décevoir, je ne puis vraiment vous présenter la planification française que comme une tentative empirique avec ses succès et ses échecs, ses avantages et ses inconvénients.

Quand, en 1946, le premier plan fut mis à l'étude, de quoi s'agissait-il ? notre industrie était détruite par la guerre, affaiblie par 5 années d'inaction. Main-d'œuvre qualifiée, machines, matières premières, argent, tout manquait ; il était

inévitables que l'économie de guerre, avec ses mécanismes de répartition autoritaire, se survécût un certain temps. Le Gouvernement eut alors la volonté d'éclairer, dans la mesure du possible, les décisions de l'administration en les situant dans le cadre général et en les soumettant à des objectifs raisonnables d'expansion. Personne ne pouvait songer à s'y opposer et l'industrie française doit peut-être au premier Plan (1947-1953) d'être sortie un peu plus vite et un peu mieux de l'économie de guerre.

C'est plus tard seulement que les chefs d'entreprises d'abord réticents à l'égard d'une prolongation de la planification au-delà de la période de pénurie, devaient constater l'intérêt pratique qu'elle pouvait présenter dans une économie de marché.

L'économie française n'est plus, il est vrai, celle que nous connaissions avant-guerre. Un dixième de la production nationale est assurée par des entreprises nationalisées. Un quart du produit national est absorbé par l'État ; à ce niveau les dépenses

publiques et la fiscalité qui les alimentent, ont des conséquences indirectes importantes sur la vie des entreprises et on peut dire, qu'en fait, aucune profession, aucune entreprise importante ne peut, en France, se passer d'une connaissance assez précise du budget de l'État. Pour de nombreuses industries même, par l'intermédiaire des dépenses militaires, des dépenses de recherche, d'enseignement, de travaux publics, etc., les conséquences de la gestion publique sont directes et primordiales.

En dehors, par conséquent, de toute dispute doctrinale sur le dirigisme et le libéralisme, l'industrie française ressent le besoin de tenir compte des programmes étatiques, comme l'État ne peut, de son côté, ignorer les perspectives de la croissance des différentes industries. Le Plan organise cette vaste confrontation ; près de 4.000 fonctionnaires, agriculteurs, chefs d'entreprises, syndicalistes y participent.

Dans cette optique, le Plan lui-même a moins d'importance que les travaux préparatoires



*La construction : un secteur où l'État a de grandes responsabilités.*

auxquels il donne lieu au sein de 25 Commissions et 300 groupes de travail réunissant une forte majorité de chefs d'entreprises avec des fonctionnaires et des syndicalistes. C'est une vaste conversation qui se déroule non seulement à l'intérieur de chaque groupe mais entre les groupes de travail, entre les Commissions ; chaque secteur professionnel est amené à confronter ses prévisions avec celles des secteurs clients ou fournisseurs et avec les possibilités globales de l'expansion (main-d'œuvre, équipement, consommation), puis à les réviser jusqu'à ce que l'ensemble forme une certaine harmonie.

Telle est la méthode empirique

selon laquelle s'édifie en France le Plan et l'on voit tout de suite à quel point a été mal choisie cette appellation qui évoque le plan soviétique. Celui-ci est l'instrument à travers lequel le pouvoir central dicte ses ordres ; le Plan français est tout le contraire ; il naît de la base, il repose sur une libre connaissance par chacun des projets de tous.

Le mot de programmation est sans doute trop fort encore ; celui tout récent de « concertation » qui implique un échange constant de renseignements en vue d'arriver à une harmonie dans l'action correspondrait mieux à la réalité.

Cette remarque terminolo-

gique qui n'est pas de pure forme étant posée au départ, je vais tenter de répondre à la question : comment le Plan, a-t-il en France, servi le progrès de l'industrie dans son ensemble et au niveau de chaque entreprise ?

Vue dans son ensemble, la planification apparaît comme une tentative pour assurer un équilibre global entre production, consommation et investissements, mais pas n'importe quel équilibre : un équilibre favorable à l'expansion économique. On suppose qu'un équilibre raisonné pourra éliminer quelques erreurs, quelques incertitudes, quelques déperditions d'énergie, être plus tendu,

donc plus progressif qu'un équilibre laissé au jeu un peu lent des lois économiques, par ailleurs souvent faussées par le poids du budget de l'État. En l'absence de procédés autoritaires que la planification française ne comporte pas, le succès exige que les objectifs généraux du Plan, la répartition du produit de l'expansion qu'il prévoit, soient admis par tous. La planification française apparaît alors comme une vaste entreprise d'éducation économique et c'est, en effet, sur ce terrain que se situent les échecs et les succès.

Que constatons-nous en fait ?

Le Plan devait, pensait-on, permettre d'organiser une expansion rapide sans inflation.

L'ensemble des professions et des groupes sociaux étant associé à la définition d'un équilibre entre la production et la consommation, la répartition du pouvoir d'achat entre les parties prenantes, salariés, familles, vieillards, agriculteurs, etc. pourrait, espérait-on, faire l'objet d'un accord général qui limiterait les revendications sociales à un niveau supportable par l'économie. On aurait notamment pu réaliser le plein emploi sans inflation salariale évitant la for-



mation d'une réserve de chômage difficilement admise en France et d'ailleurs dangereuse si elle provoque chez les salariés, avec la crainte du chômage, une psychose d'hostilité aux améliorations de productivité.

En fait, la planification française n'a pas pleinement réussi à faire comprendre que la hausse des salaires devait être limitée à ce que rendait possible l'augmentation de la productivité nationale. L'inflation salariale reste, en France, un danger constant. Le Plan a bien fait sentir la nécessité d'investissements économiques et sociaux plus importants, mais il semble avoir été impuissant à en faire admettre la contre-partie, c'est-à-dire une limitation des dépenses de consommation. Les syndicats de salariés, les agriculteurs ne se sentent pas liés par le Plan ; leurs revendications sont souvent incompatibles avec l'équi-

libre prévu. Quant au Gouvernement lui-même, il oublie parfois ce qu'il a solennellement approuvé ; une très importante entreprise nationalisée n'a-t-elle pas, au début de cette année, accordé à son personnel un allongement des congés en contradiction formelle avec les recommandations du Plan sur la durée du Travail ?

Un grand effort d'information va être entrepris, autour du Plan, auprès d'un nombre de plus en plus grand de Français. Quels en seront les résultats ? Il est trop tôt pour le dire.

Si la planification n'a pas suffi à résoudre le problème de l'inflation, elle a du moins amélioré les conditions générales du progrès de l'industrie française.

Ce n'est pas d'abord un des moindres mérites du Plan que d'avoir habitué plusieurs milliers de fonctionnaires et de syndicalistes à réfléchir avec



*La répartition du pouvoir d'achat entre les salariés, les familles, les vieillards, les jeunes, est un des objectifs du Plan.*

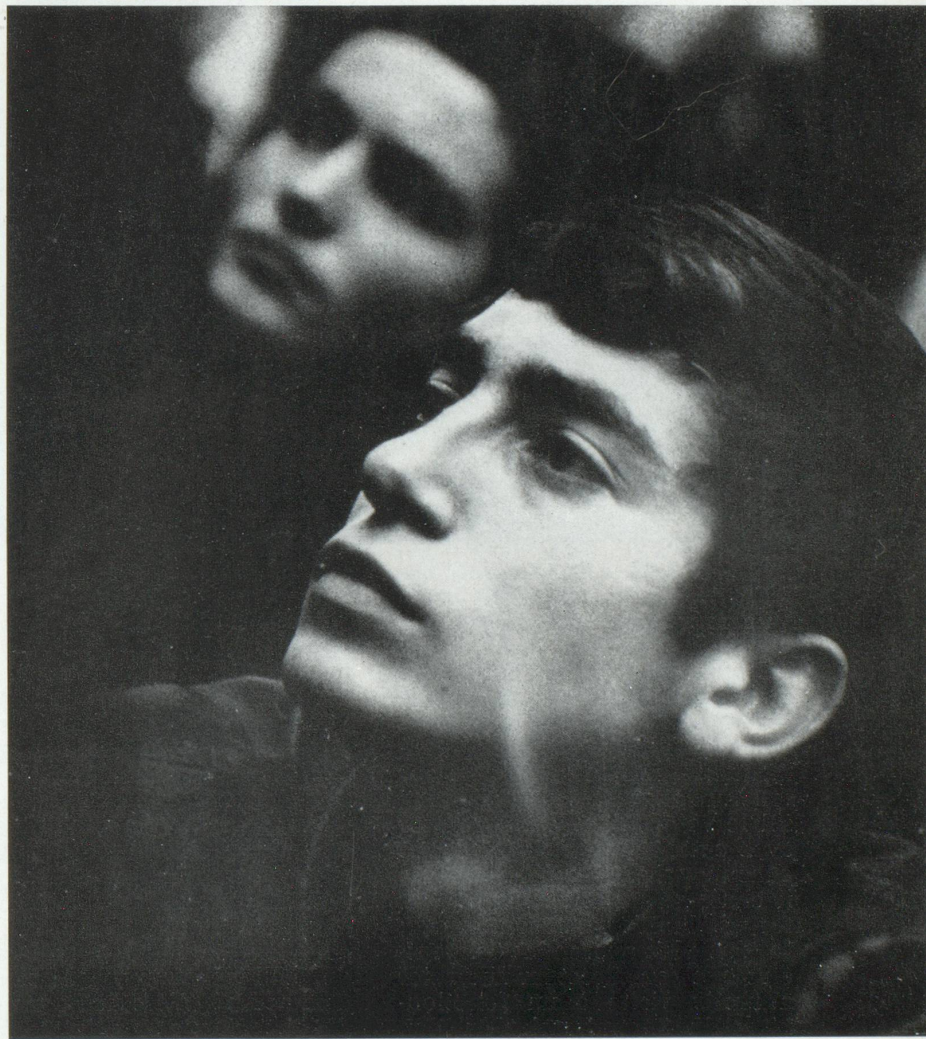
autant de chefs d'entreprises à l'avenir de l'industrie. Paradoxalement, c'est la participation aux travaux du Plan qui a amené des hommes souvent très dirigistes à raisonner sur l'hypothèse de la libre entreprise, leur a fait comprendre les avantages et les exigences de l'entreprise privée.

Concrètement, un certain nombre de décisions des pouvoirs publics directement inspirées par des recommandations du Plan qui avaient été émises en plein accord avec l'industrie, ont notablement contribué à l'expansion industrielle. Je citerai la réforme de la fiscalité indirecte avec la création de la taxe à la valeur ajoutée qui favorise l'investissement et va d'ailleurs, sans doute, être adoptée par l'ensemble du Marché commun. Dans presque tous les domaines, le Patronat français a reçu l'appui du Plan, lorsqu'il proposait telle mesure favorable au progrès industriel, qu'il s'agisse par exemple du fonctionnement du marché financier, ou de la formation de la main-d'œuvre.

Bien plus, c'est toute la Nation, y compris les salariés, que le Plan a habitué à envisager les

problèmes industriels dans l'optique de la croissance, à n'espérer qu'une amélioration du niveau de vie qu'en fonction de l'augmentation de la production. Pour la France, dont la production industrielle était tombée de 25 % entre 1930 et 1939, c'est une révolution psychologique. Il est notable, en particulier, que l'industrie française n'ait pas eu de difficultés graves, sauf dans un secteur à faire admettre par les ouvriers l'introduction de nouvelles machines avec leurs conséquences normales sur l'emploi.

Au niveau de l'ensemble de l'économie, par conséquent, si le Plan, entreprise d'éducation économique, a connu des échecs, ses résultats sont néanmoins intéressants.





Rouen.

### Que représente le Plan pour un chef d'entreprise?

Pour un chef d'entreprise maintenant, que représente le Plan?

C'est d'abord un gros document qu'un matin il trouve sur son bureau. Il peut parfaitement, s'il le veut, le mettre au panier avec cette masse de papier que chacun y enfouit chaque jour; il chassera ainsi, une fois pour toutes, le Plan de son esprit; tout au plus apprendra-t-il peut-être que son directeur financier a rendu visite à un fonctionnaire du Commissariat du Plan

pour obtenir un avis favorable sur une demande d'autorisation d'émettre un emprunt sur le marché, adressé au Ministère des Finances.

Observons d'ailleurs, à cette occasion, que ce qui subsiste de dirigisme en France, surtout dans le domaine du crédit, n'est pas lié à la planification. Le Commissariat du Plan, qui ne comprend qu'une quarantaine de collaborateurs, ne saurait être accusé d'être un organisme dirigiste. Dans la mesure où un

certain dirigisme sévit encore, il le rend plus éclairé ce qui est un avantage; peut-être aussi cependant contribue-t-il à le faire durer, ce qui est un inconvénient.

De plus en plus rares sont, en fait, les chefs d'entreprises français qui se désintéressent du Plan. Certains mêmes trouvent avantageux d'adopter pour leurs propres programmes de développement le rythme même du plan quadriennal. Quels avantages y trouvent-ils?

Le Plan leur apparaît d'abord comme une étude de marché généralisé qu'aucun spécialiste,

en France tout au moins, ne serait capable de mener à bien. Perspectives de main-d'œuvre, de consommation, d'investissements, les éléments qu'il contient peuvent être critiqués ; ils ne peuvent être négligés. Au cours des discussions préparatoires se dégagent des éléments d'appréciation qui amènent souvent des professions à réviser leurs prévisions, comme cette profession dont les programmes de développement initiaux supposaient qu'elle allait absorber la plus large part de l'accroissement du pouvoir d'achat des consommateurs au cours des prochaines années.

Se rattachant plus directement à son activité, chaque entreprise trouvera dans les documents

annexés au Plan des précisions chiffrées sur les programmes des services publics dont elle est fournisseur (constructions d'écoles pour le bâtiment) ou utilisateur (routes pour l'automobile). Et ces prévisions ont d'autant plus de chances de se réaliser qu'elles ont pour les services publics un certain caractère impératif.

Si pour les professions privées, les prévisions restent purement indicatives, une expérience de 15 années montre qu'elles constituent, pour le moins, une sérieuse base de réflexions. Ainsi chaque profession pourra se faire une idée des possibilités de ses clients ; les cimentiers, par exemple, tiendront compte dans l'établissement de leurs pro-

grammes des prévisions du bâtiment.

Mais c'est à l'intérieur même de chaque profession que les conséquences à tirer des travaux préparatoires du Plan posent les problèmes les plus délicats. Des indications ont été recueillies qui ne figurent d'ailleurs pas toutes dans le Plan. Supposons, par exemple, que l'on se soit rendu compte que la somme des programmes d'investissements des entreprises de la profession fait prévoir un suréquipement de l'ordre de 30 % par rapport aux possibilités d'absorption du marché ; cela s'est produit. Le président de la Commission du Plan a réuni des collègues, les a informés, dans le détail, de la crise qu'ils préparaient. Trois attitudes différentes se sont alors dessinées ; certains ont décidé de surseoir à une partie de leurs investissements et demandé à leur profession de les tenir soigneusement informés de l'évolution du marché ; d'autres ont annulé leurs commandes de machines ; d'autres enfin les ont accélérées, voulant être les premiers à les mettre en route et occuper ainsi le marché. Ce cas est certes assez exceptionnel, mais il montre assez bien comment les travaux des commissions assurent une meilleure information professionnelle sans retirer à chacun la liberté de réagir selon son tempérament. Finalement, au niveau des entreprises, le Plan apparaît comme une œuvre d'information économique qui peut éclairer les décisions relatives aux investissements, donc les faciliter.

Mais je m'aperçois que tout cela appelle une observation essentielle, c'est que les études du Plan ne se situent jamais au niveau de l'entreprise, mais seulement de la profession. Je citerai ici M. Masse, le Commissaire général du Plan, homme remarquable par sa grande sagesse aussi bien que par son intelligence. « Les entreprises, écrivait-il récemment, restent libres de choisir leurs propres programmes, et, ce qui est la contrepartie de la liberté, elles en ont ainsi la responsabilité ».

Cela signifie aussi que le Plan français suppose, dans sa préparation comme dans sa réalisation, l'intermédiaire d'un réseau d'organisations professionnelles solides. Nombreux sont

*La construction d'habitations à loyers modérés, problème jamais résolu.*



les chefs d'entreprises moyennes qui n'ont connaissance des travaux du Plan qu'à travers leur profession et qui ne lui font confiance que dans la mesure où ils font confiance à leurs représentants professionnels. A défaut d'une telle structure qui existe effectivement en France, la planification serait probablement non seulement inefficace, mais dangereuse, car elle ne pourrait déboucher que par des méthodes autoritaires au niveau même de l'entreprise.

Au moment de conclure, j'ai un peu le sentiment que ma réponse à la question qui m'était posée a été bien imprécise. Interrogez d'ailleurs au hasard d'une rencontre un Français sur sa position à l'égard du Plan, il y a trois chances sur quatre qu'il vous réponde qu'il en est partisan. Demandez lui pourquoi ; vous le verrez réfléchir et il vous dira au bout de quelques minutes soit que l'expansion française est due au Plan, soit qu'il y a dans les travaux du Plan, une source de renseignements intéressants. La disproportion même entre les deux réponses, l'absence de références précises indiquent combien il est difficile de faire la part du Plan dans la vie économique nationale et de répondre correcte-

ment à une question sur les conséquences pratiques du Plan pour l'industrie ; ces conséquences, comme il est normal en régime libéral, sont imprécises et diffuses.

En fait, une certaine forme de planification, de concertation, le mot importe peu, nous apparaît moins comme la solution de tous nos problèmes que comme une exigence de l'évolution sociale. La libre entreprise est à l'origine du progrès industriel et par là de la promotion sociale et du développement des relations sociales, de cette « socialisation » dont le Pape parlait récemment, qui est un fait que nous ne pouvons rejeter et qui appelle une participation plus consciente des citoyens à la solution des grands problèmes économiques.

### Des risques

Nous sommes pourtant conscients des risques qui peuvent naître de l'existence de mécanismes éventuellement utilisables dans un tout autre esprit que celui qui inspire actuellement la planification française. Nous ne pouvons d'ailleurs ignorer les prises de position de certains théoriciens inspirés par des doc-

trines étatiques qui voudraient donner aux objectifs définis dans le Plan un caractère impératif. Une telle menace, je tiens à le répéter, ne présente pas un caractère d'actualité, mais il est superflu de souligner que, si dans un avenir plus lointain, elle devait se réaliser, le Patronat Français ne pourrait continuer d'apporter sa libre coopération aux travaux du Plan.

Les industriels savent qu'à tous les niveaux l'acceptation de certains risques est la condition du progrès. Or, ils estiment que la planification libérale peut contribuer à une prise de conscience par la nation des réalités industrielles. Elle leur apparaît aussi, complétant l'organisation professionnelle et s'appuyant sur elle, comme une tentative intéressante pour recueillir, dans la liberté, l'énergie qui peut naître de la mise en commun des efforts individuels. Les chefs d'entreprises français participent donc largement aux travaux du Plan ; ils s'efforcent à travers des difficultés et des échecs qu'il ne faut pas dissimuler, de les rendre plus efficaces ; ils sont convaincus de contribuer ainsi à affermir la liberté d'entreprendre.

Patrice LEROY-JAY

Le port autonome du Havre.

