

4740

LES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES

FONDATION ET DIRECTION

PAR

ANDRÉ LIESSE

Membre de l'Institut

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

et à l'École libre des Sciences Politiques

Rédacteur en Chef de l'ÉCONOMISTE FRANÇAIS.



PARIS

LIBRAIRIE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

3 bis, rue Thénard, 3 bis

—
1919

Tous droits réservés

~~1677~~ 11.5.29
Nitr - 14 - Ray 5



LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
FONDATION ET DIRECTION

BMic 27

N° Dib 3855641-100807

LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

FONDATION ET DIRECTION

PAR

ANDRÉ LIESSE

Membre de l'Institut

*Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers
et à l'École libre des Sciences Politiques*

Rédacteur en Chef de l'ÉCONOMISTE FRANÇAIS.



PARIS

LIBRAIRIE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

3 bis, rue Thénard, 3 bis

1919

Tous droits réservés

AVANT-PROPOS

Ce livre a pour origine les Conférences que nous avons faites, en 1916-1917, au Conservatoire National des Arts et Métiers. Le sujet choisi avait trait aux préoccupations que faisait naître la guerre touchant l'avenir économique du pays. Dès cette époque, il était facile de voir qu'à la suite d'une semblable crise où la destruction arrivait au paroxysme et dont la fin ne paraissait point encore prochaine, l'œuvre de reconstitution ne pouvait être accomplie que par le développement intense de la production industrielle sous toutes ses formes et par l'extension du commerce, particulièrement du commerce extérieur.

Or l'organisme par excellence de la production économique telle qu'elle est constituée sous le régime de la liberté du travail — qui demeure quoique bien entamé la base du droit public moderne — est l'entreprise. Cet ouvrage a pour objet de définir cet organisme et d'étudier ses conditions de vie, parmi lesquelles se trouve tout d'abord la responsabilité de ceux qui le dirigent, de ceux aussi qui fournissent les capitaux, première matière première, si l'on peut s'exprimer ainsi, de toute entreprise.

M. Eyrolles, fondateur et directeur de l'Ecole des Travaux Publics — dont la compétence en matière d'Enseignement technique est universellement reconnue —

étant venu entendre quelques-unes de ces conférences, jugea qu'il était utile de répandre les principes et les idées qui y étaient exposés. Il nous proposa de les publier. Nous les avons donc complétées et mises au point pour former ce livre.

Est-il besoin de dire, comme nous l'avons fait remarquer à plusieurs reprises dans les pages qui suivent, que nous n'avons pas eu, un seul instant, la pensée que l'on puisse, au moyen de publications, créer de toutes pièces des chefs d'entreprise? Nous déclarons, au contraire, nettement ici, que cette formation ne saurait être obtenue par ce moyen, pas plus d'ailleurs que par l'enseignement oral le mieux approprié, complété même par des exercices pratiques ou des visites de manufactures, d'usines ou de maisons de commerce.

La fonction du chef d'entreprise exige, en effet, des qualités, qu'aucun enseignement, ni oral, ni écrit, ne saurait donner. L'équilibre de l'esprit d'où naît le jugement sain, le caractère qui donne le courage de la responsabilité et commande les décisions, la volonté qui les fait exécuter, sont autant de qualités, rares du reste, dont on peut porter en soi le germe mais dont le développement ne se fait que sous l'empire de la sélection qu'opèrent la concurrence et le concours, ouvert à tous, de l'expérience, c'est-à-dire de la vie. Ce serait la vanité des vanités que de croire que l'on puisse consacrer par un diplôme de telles qualités. Un peuple où les chefs d'entreprises doués de ces qualités sont nombreux possède un des éléments les plus précieux de puissance productive.

Ceci dit, il nous semble qu'il n'est pas inutile d'éveiller l'esprit de ceux chez qui se trouvent ces qualités, de leur permettre, par des vues sur la fonction

éminente du chef d'entreprise, de mesurer leurs forces et d'apprécier l'étendue et la grandeur de sa tâche dans la société économique. N'est-il point aussi parfois nécessaire aux chefs d'entreprise eux-mêmes, à ceux surtout dont la vie est absorbée tout entière par le souci des affaires, de pouvoir relier, dans un ensemble, toutes les conditions de la fonction qu'ils remplissent ? N'est-ce pas, pour eux, dans les moments où sévissent les crises, un moyen de mieux connaître les points d'appui du terrain tourmenté sur lequel ils opèrent ? Nous voudrions aussi que ces pages puissent servir à apprendre à toutes les personnes qui coopèrent à l'œuvre de production des entreprises, aux employés, aux possesseurs de capitaux, aux clients même de ces entreprises, que cet organisme, dont la vie est faite de liberté et de responsabilité, est la base même de la production économique moderne. Enfin, n'est-il pas désirable encore que les opinions erronées du public à cet égard soient éclairées et que les fallacieuses doctrines socialistes apparaissent dénuées de toute réalité pratique ? Nous serions heureux que ce livre put, pour une petite part, contribuer à cet utile enseignement.

Nous n'avons pas cru devoir étendre cet ouvrage au-delà des limites que nous nous étions primitivement assignées. Le but que nous nous sommes proposé n'est pas d'entrer dans les détails techniques de certaines fonctions du chef d'entreprise. Notre but est à la fois plus haut et plus modeste. Il est défini, d'ailleurs, par les réflexions que nous venons de présenter.

Juillet 1919.

A. L.

LES
ENTREPRISES INDUSTRIELLES
FONDATION ET DIRECTION

CHAPITRE I

EXPOSÉ DU SUJET

Les Entreprises Industrielles font l'objet de cet ouvrage. — Elles sont le type le plus complet parmi toutes les entreprises en raison de la multiplicité et de la complexité de leurs éléments. — Utilité de connaître les conditions de marche des entreprises. — Exposé général des observations, des études, des travaux, des connaissances qu'exigent la création et la direction des Entreprises.

Le sujet que nous essayons de traiter dans ce livre de la manière la plus concise, vise plus spécialement les entreprises industrielles. On ne saurait guère cependant limiter cet exposé aux entreprises industrielles proprement dites. Mais le mot industriel est un mot, d'ordre général, qui indique tout ce qui con-

cerne la production économique : celle qui, suivant l'étymologie du mot, construit, fabrique, transforme les matières premières pour en faire un produit industriel.

Les principes que nous étudierons dans cet ouvrage ont trait aux entreprises de tous les ordres, aussi bien aux entreprises industrielles qu'aux entreprises commerciales et même aux entreprises agricoles. Il existe assurément des différences entre l'organisation de ces catégories d'entreprises, mais toutes ont des conditions communes de vie ; elles ne sauraient subsister si ces conditions ne sont pas remplies. Nous aurons l'occasion de voir néanmoins quelles différences d'ordre secondaire séparent ces diverses sortes d'entreprises.

Nous nous occuperons de préférence des entreprises industrielles, parce qu'elles présentent parmi toutes les autres le plus de complexité. Elles sont celles qui ont les organismes les plus délicats peut-être et qui offrent les modifications les plus rapides que l'on puisse constater dans le mouvement économique.

L'industrie, à côté de l'agriculture et du commerce, remplit un rôle de plus en plus important ; elle est, même aujourd'hui, comme les terribles événements dont nous sortons l'ont montré, l'un des plus indispensables éléments de la guerre moderne.

On entend dire tous les jours : la guerre moderne, c'est la guerre industrielle. C'est en effet sur les industries du pays que se sont appuyés les géné-

raux et les chefs de Gouvernement pour résister à l'attaque brutale « industrielle », on peut le dire, que nous a faite l'Allemagne en déversant sur nous des millions et des millions de tonnes d'acier sous forme d'obus, de bombes, et à l'aide de produits chimiques qui sont aussi des produits industriels. La houille, le minerai de fer, tous les produits premiers de la chimie industrielle sont entrés dans cette conflagration comme les éléments premiers de la destruction des vies et des choses.

La guerre a réveillé en France ce sentiment de l'entreprise industrielle, de ce qu'on appelle l'organisation industrielle, comme si ce mot « organisation » était chose nouvelle. Nous connaissions la chose et son utilité mais nous n'avions pas su prévoir qu'il fallait donner à ces organisations des vies plus intenses et des forces plus grandes pour soutenir la concurrence moderne — et la guerre.

Qu'est-ce donc qu'une entreprise moderne au sens économique du mot ?

C'est ce que nous allons essayer d'expliquer dans le cours de ce livre sans avoir la prétention de croire que l'on peut, de toutes pièces, former, par l'enseignement, des chefs d'entreprise. Si la théorie est utile à connaître en cette matière, elle n'est qu'un élément — nécessaire il est vrai pour épargner bien des leçons de choses coûteuses — parmi tant d'autres, comme les éléments personnels, comme le tempérament, le carac-

tère, l'imagination créatrice, les éléments du milieu, les circonstances et même l'élément trop souvent invoqué : l'inconnue qu'est le hasard.

Cependant, avant d'entrer dans l'examen des conditions qui constituent la « vie » d'une industrie, d'une entreprise — comme il y a des conditions de vie pour un être humain ou pour tout être qui existe — nous nous proposons d'étudier, dans ses grandes lignes, le mouvement économique pour situer l'entreprise et expliquer sa fonction. Prendre tout d'un coup un de ses organes, l'analyser et montrer le jeu de ses rouages, ce serait comme si un anatomiste étudiait le cœur d'un être vivant et en faisait une description très complète sans lier sa fonction dans la circulation du sang avec celle des autres organes. Un peu plus loin nous exposerons les conditions dans lesquelles l'entreprise moderne est née et pourquoi elle est devenue ce qu'elle est aujourd'hui ; pourquoi elle a malgré les obstacles, depuis des siècles, acquis comme une sorte de personnalité vivante, une unité qui fait sa puissance parce qu'elle est une unité de production.

Certès, beaucoup de gens croient qu'il n'est pas difficile de fabriquer, de vendre et d'acheter. On sent bien qu'un mathématicien doit avoir étudié les mathématiques, qu'un peintre, un sculpteur ont dû apprendre le dessin et l'art du peintre et du sculpteur, qu'un médecin doit avoir des connaissances en ana-

tomie et en physiologie, et l'on n'a point, parce qu'on boit, parce qu'on mange, parce qu'on respire, la prétention de se dire physiologiste ; mais on se dit ou on se croit capable de créer une industrie, de la diriger, parce qu'on voit tous les jours se manifester ces phénomènes que l'on croit simples et faciles de l'achat, de la vente, de la production. Cette erreur est la plus grande qui puisse exister en matière économique. C'est à cela qu'on doit malheureusement beaucoup d'avortements dans les organisations industrielles de certains pays. On ne naît pas nécessairement industriel ; on peut le devenir par le milieu où on se trouve, on apprend à le devenir par l'étude, par la pratique des affaires, par l'expérience. Mais l'expérience est, dans l'industrie et dans le commerce, très chèrement payée le plus souvent. Pour créer des entreprises, il faut en effet des capitaux. S'ils vous appartiennent, vous vous ruinez ; cela fait du tort à la Société en général, mais peut-être pas autant que si vous aviez emprunté des capitaux à des tiers et que vous les enfouissiez dans une entreprise mal dirigée. Par conséquent, fonder une entreprise, sans aucune préparation, sans avoir servi dans ce genre d'entreprises comme employé, sans remplir les conditions nécessaires à tout chef d'un organisme de cet ordre, c'est aller à la faillite. Toute personne qui veut créer une entreprise, industrielle, commerciale ou agricole, qui même prend ce que l'on appelle une « suite d'affaires », doit se

poser bien des questions et les résoudre avant de mettre directement en œuvre les capitaux dont elle dispose.

La première question à se poser est celle-ci : « Je vais faire fabriquer ou je vais faire vendre un ou plusieurs produits : est-ce que je vendrai ces produits ? Auront-ils des débouchés ? » Comment s'en assurer ? Quels procédés emploiera-t-on, quelles observations devra-t-on faire pour s'éclairer sur ce point ? Et si ce débouché existe, si la production actuelle ne suffit pas, alors dans quelles conditions arrivera-t-on à satisfaire cet excédent de besoin ?

Il peut aussi se faire que le débouché n'existe pas et que vous vous sentiez la hardiesse et les moyens de le faire naître. C'est un risque à courir, mais cette initiative ne peut pas être condamnée si l'on possède les moyens d'arriver à ses fins. Le grand facteur du succès des industriels allemands a été certainement une très grande activité dans la recherche des débouchés, dans l'art de créer des besoins. Ils ont toujours su, non pas imposer leur propre goût — ce qui du reste aurait été absolument mauvais en presque toutes choses — mais satisfaire le goût et les besoins de ceux auxquels ils voulaient s'adresser.

Il y a quelque 20 ou 30 ans, un de nos amis qui avait passé 10 ou 15 ans de sa vie au Chili rentrait en France. En partant de là-bas, des marchands d'éperons le chargèrent de voir si, en France, il y aurait des fabri-

cants qui pourraient faire des éperons à vendre aux cavaliers du Chili. Il vint en France et visita plusieurs fabricants. Il apportait des modèles. Ces éperons avaient cela de particulier que leur mollette présentait un diamètre de 2 ou 3 centimètres, alors qu'en France l'élégance voulait qu'on fit de toutes petites mollettes qui se voyaient à peine. Les industriels regardèrent avec un certain dédain l'éperon tel qu'on le voulait au Chili et déclarèrent qu'ils n'avaient pas d'outillage pour en fabriquer de semblables. La commande fut prise par des Anglais. Ceux-ci firent les éperons tels qu'on les demandait et déclarèrent que, si on leur avait demandé des mollettes beaucoup plus grandes encore, ils auraient fabriqué les éperons en demandant un prix plus élevé.

Revenons à notre industriel ou à notre commerçant qui se demande s'il y a ou non des débouchés pour les produits qu'il veut fabriquer ou vendre. Il doit se procurer des renseignements à cet égard.

Il faut de plus, si l'on ne possède pas de capitaux, s'en procurer et pour cela savoir à qui s'adresser, connaître le marché des capitaux et posséder des renseignements précis sur ce sujet ; puis encore contrôler ces renseignements, enfin juger si l'entreprise est possible et prendre une décision.

Nous répéterons souvent ces mots « comparer, juger, prendre une décision ». En matière d'industrie on n'a pas devant soi des années pour prendre une

décision, ni même des heures, mais parfois quelques minutes seulement. Il faut donc que le cerveau soit adapté à ce point d'être un mécanisme assez délicat pour pouvoir rapidement arriver à juger et à décider.

La question des matières premières ou des marchandises qu'on achètera est une question importante. Il faut savoir où trouver ces matières premières et savoir aussi à quel prix elles se vendront, puis si on les aura toujours dans de bonnes conditions, s'il importe de faire des marchés à long terme ou rapides.

Il en est de même de la question de main-d'œuvre, question délicate entre toutes par le temps qui court. Autrefois le travail, en Grèce par exemple, était organisé assez facilement. Comme à Rome, on y faisait travailler les esclaves qui rendaient peu ou beaucoup, mais généralement peu, et on n'avait pas les difficultés constantes de l'offre et de la demande de main-d'œuvre : difficulté de trouver des ouvriers adaptés au travail à faire, difficultés qui naissent entre les employeurs d'un côté et les employés et les ouvriers de l'autre et provoquent des crises, des grèves.

La question de la technicité en matière de main-d'œuvre est fort importante. Elle se forme souvent par tradition, par hérédité dans les centres depuis longtemps occupés par des industries.

Nous avons vu, en visitant un village de la Savoie où était établie une industrie métallurgique, une colonie d'ouvriers que l'on avait amenés de la région de Saint-

Etienne, parce que l'on ne pouvait, du jour au lendemain, former aux travaux de la métallurgie les habitants du pays.

Les Anglais, qui ont été jusqu'à ces derniers temps les premiers filateurs et tisseurs du monde, doivent assurément à un élément de milieu physique, à l'humidité de l'air du Lancashire, de filer des fils très fins, mais ils le doivent aussi à ce que les ouvriers sont de race flamande. Leurs ancêtres, chassés autrefois des Flandres par suite de persécutions, sont venus se réfugier en Angleterre et ont apporté, avec eux, les habitudes ancestrales d'hommes qui continuaient le travail de beaucoup de générations. Michélet a parlé de ces Flamands aux longs doigts, merveilleux ouvriers tisserands. Parmi eux sont les ratta-cheurs qui ont un tour de main d'une grande habileté due à des conditions particulières de milieu et d'hérédité.

Le lieu où sera fondée une entreprise aura une grande importance. Là se présentent encore de nombreuses conditions dont il faut tenir compte et qui sont relatives aux matières premières, au charbon, à la main-d'œuvre, à la situation géographique.

Ce n'est pas encore tout. Une fois ces conditions, si nombreuses et si diverses, étudiées, et les capitaux trouvés, il faut savoir comment on emploiera ces capitaux. On sait qu'ils devront être divisés en deux grandes catégories : les capitaux fixes et les capitaux

circulants. Quelle devra être la proportion des uns par rapport aux autres ? Cela dépend de la nature de l'industrie et aussi du jugement du chef d'entreprise ; mais cette question de la proportion des capitaux a une importance énorme, et il ne faut pas croire que, même avec de l'expérience, on arrive à bien établir cette proportion, quand on n'a pas de connaissances sérieuses sur les méthodes à suivre dans l'industrie à laquelle appartient l'entreprise que l'on dirige. Pendant longtemps, en France et dans d'autres pays d'Europe, les agriculteurs n'ont pas affecté assez de capitaux circulants à l'exploitation de leurs entreprises et ce fait peut encore être observé.

Les capitaux dits circulants ou roulants se transforment vite ; les capitaux fixes se transforment beaucoup plus lentement comme le fer d'un chariot, le soc d'une charrue, comme une machine. Mais le capital fixe représenté par une installation de machines peut, du jour au lendemain, subir une énorme dépréciation et même ne valoir que le prix de la ferraille si une invention surgit. Une nouvelle machine qui produit 15 là où la précédente rendait 10 doit remplacer l'autre, sous peine de voir l'entreprise qui l'employait réduite à cesser le travail sous l'action de la concurrence. Cette question est celle de l'amortissement. Son importance est considérable dans l'industrie moderne.

Et la question posée sur un principe d'apparence simple présente plus d'une complication. A côté de

l'amortissement proprement dit, on est amené à créer un compte « réparations ». Il peut y avoir à ce sujet confusion entre les dépenses « d'amortissement » et les dépenses pour les réparations. C'est au chef d'entreprise à faire ces distinctions parfois assez ardues. En cette circonstance, la connaissance des principes fondamentaux de la comptabilité est indispensable au chef d'entreprise, bien qu'il ne soit pas nécessaire, pour diriger une entreprise, d'être un spécialiste en cette matière ni en toute autre matière technique.

Les vrais chefs d'entreprise doivent être des hommes à idées générales, possédant un sens critique fait de sang-froid et un jugement sûr, qui les rendent propres aux décisions rapides. Les techniciens sont plus portés à regarder le côté technique des choses, à s'attarder sur les détails. C'est leur fonction. Elle est très prenante par la spécialisation qu'elle exige, et, sans exclure les qualités nécessaires au chef d'entreprise, les conditions mêmes de leur fonction les diminuent. Ici encore la division du travail s'impose le plus souvent.

Que de questions se présentent encore, qu'un chef d'entreprise à la veille de la fondation d'une maison ne doit pas laisser sans solution ! Par exemple la question de la forme sous laquelle sera fondée son entreprise lorsqu'il aura eu recours aux capitaux de tiers. Cette entreprise aura-t-elle la forme de Société en commandite simple ou en commandite par actions, ou bien sera-t-elle une Société anonyme ? Il ne faut

pas laisser aux seuls juristes la solution de ces questions. S'il faut recourir à eux pour rédiger les actes indispensables de fondation d'une Société, la question comprend un élément d'appréciation économique que doit envisager le fondateur d'une entreprise.

Donc voilà un chef d'entreprise, en face de son œuvre naissante. Nous admettons qu'il continue de s'en occuper, qu'il n'est pas un simple « lanceur » d'affaires. Les hommes de cette catégorie ont leur utilité quand il se trouve à point, après eux, un chef d'entreprise pour faire vivre — si elle est viable — l'entreprise « lancée ». Notre chef d'entreprise considéré n'appartient pas à cette catégorie : lui fonde et dirige ensuite. Il a des bénéfices, des dividendes, qu'en fera-t-il ? les distribuera-t-il tous ? Si son entreprise a gagné beaucoup d'argent, créera-t-il des réserves, quand, comment et pourquoi ? Constituera-t-il des réserves plutôt que de donner des dividendes ? Supposez qu'il ait besoin d'augmenter son capital. Comment s'y prendra-t-il ?

Il importe qu'il soit assez éclairé sur ces questions pour en décider et pour en discuter avec les maisons de banque, s'il y a recours, qui ont pour fonctions d'émettre des actions ou des obligations. Faisons remarquer, et tout cas, qu'un compte en banque — compte-courant dans les banques de commerce — est absolument indispensable.

Trop de chefs d'entreprise n'ont qu'une idée très

imparfaite du rôle des banques vis-à-vis de leur entreprise. En Angleterre, ce rôle est beaucoup mieux connu dans le monde de l'industrie, et il en résulte de grands avantages, au point de vue, entr'autres, de l'économie de monnaie, de la facilité des transactions et de la rapidité des recouvrements.

Le rôle de la comptabilité est important dans toutes les entreprises. Il n'est pas assez apprécié, surtout dans les petites et moyennes entreprises, sous ses différents points de vue qui sont : la connaissance de la situation de l'entreprise, les éléments de la recherche du prix de revient, le contrôle des employés et l'établissement des bilans.

Nous étudierons ces quatre points, et nous étudierons ce que c'est qu'un prix de revient. Beaucoup de personnes croient que c'est un prix que l'on fixe définitivement. Or un prix de revient est un véritable projet de budget. On ne peut pas dire qu'un industriel a un prix de revient formé d'avance, il en a les éléments, il calcule à peu près ce qu'il peut payer de salaires, il fait sur tous les autres éléments des approximations. En réalité, le prix de revient n'est définitif que lorsque la marchandise est vendue, et encore est-on obligé de faire des hypothèses en ce qui concerne les frais généraux. C'est encore là une question très intéressante que celle des frais généraux et des frais spéciaux. Aujourd'hui, la grande maîtrise dans l'industrie consiste dans l'abaissement de ces frais généraux, opé-

ration qui exige de l'intelligence, et surtout beaucoup de fermeté. Car il faut parfois réduire le personnel, transformer les habitudes, la routine des gens pour qui elle est devenue une seconde nature. Et cela est pénible de faire des exécutions quand on est forcé de remplacer les employés qui ne peuvent s'adapter aux exigences nouvelles ou sont incapables. Il faut en cette circonstance du caractère. C'est là du reste, la qualité dominante du chef.

Telles sont les questions que nous essaierons d'éclaircir, au cours de ce volume. Mais avant d'entrer dans leur étude technique, il nous a paru utile d'exposer à grands traits l'évolution industrielle dans le passé jusqu'à nos jours, pour faire mieux comprendre comment s'est peu à peu dégagée la constitution actuelle des entreprises industrielles. Nous tirerons de cet exposé les conditions générales de vie de l'entreprise moderne. Etude utile, car la survivance de préjugés, d'idées vieilles, surannées et dangereuses sur ce que doit être une entreprise, demeure et obscurcit encore, dans bien des esprits, les notions nettes relatives à la constitution et à la marche des entreprises modernes.

CHAPITRE II

CONDITIONS GÉNÉRALES DE VIE DES ENTREPRISES

L'entreprise, envisagée du point de vue moderne, obéit à des conditions de vie et de dépérissement. — La recherche des bénéfices est la cause première, fondamentale, de la création des entreprises. — Sous le régime de la liberté du travail, aucunes conditions de diplômes, d'examens, de situation ne sont exigées de qui fonde une entreprise. — Mais cette liberté implique la responsabilité. — Il n'en a pas été toujours ainsi. — Opinion des philosophes de l'antiquité sur les commerçants et le commerce. — Les grands chefs d'entreprise au Moyen Age : Jacques Cœur, les Fugger. — Y a-t-il des races plus prédisposées que les autres à la production des chefs d'entreprises modernes ?

Nous avons dit dans le précédent chapitre combien il était, et plus que jamais, nécessaire de savoir ce qu'est une entreprise au sens économique du mot, qu'elle soit industrielle, commerciale ou agricole, puisque l'entreprise est la cellule, pour ainsi dire, du tissu vivant social. C'est par elle que les Sociétés sont des Sociétés économiques et c'est le chef d'entreprise

responsable qui est le metteur en œuvre de tous les efforts réunis dans ce qu'on appelle l'entreprise.

Cette connaissance est d'autant plus utile qu'à la suite de la guerre, il faut absolument que nous nous mettions au travail avec une énergie beaucoup plus grande qu'auparavant, étant données les leçons, les dures leçons que nous avons reçues pendant cette terrible épreuve. C'est en tenant compte des éléments de prospérité d'un pays que l'on arrive à augmenter sa puissance productive, par cela même sa richesse ; nous dirons même plus : qu'on augmente, en même temps, sa puissance militaire ; car les industries jouent un grand rôle aujourd'hui dans la Défense Nationale. Et la guerre nous l'a si bien démontré, à nous qui l'ignorions trop, que maintenant, nous avons pleine conscience du lien de solidarité intime absolument nécessaire qui existe entre la prospérité économique industrielle, agricole, d'un peuple, et sa force de résistance militaire.

Une entreprise est une sorte d'organisme qui, comme tous les organismes, si on peut le comparer à un organisme physiologique, a des conditions de vie et de dépérissement. Les gens qui croient qu'il suffit de s'installer dans un magasin ou derrière des comptoirs, de mettre son nom sur une maison, sur les glaces d'un magasin ou sur des catalogues ou des prospectus pour pouvoir diriger un établissement, se trompent lourdement. Il est très certain que nombre

de chefs d'entreprise ont, au début de leurs affaires, ignoré ces conditions ; de là des insuccès et le peu d'activité qu'on a montré en France, dans les années qui ont précédé la guerre, pour développer largement, à l'égal d'autres pays, notre activité industrielle. La guerre nous a trouvés somnolant ou à peu près sur de vieilles habitudes commerciales. Il est vrai, qu'habituant un pays admirablement situé au point de vue géographique, qui possède un climat agréable et des productions variées, nous avons vécu doucement, sans nous préoccuper qu'autour de nous, on travaillait à conquérir les marchés internationaux, que la concurrence se dressait âpre et énergique et qu'il faudrait, un jour, se ceindre les reins pour prendre part au mouvement général et entrer dans la lutte, sous peine d'être anéantis ou supprimés.

L'entreprise moderne, en raison de la concurrence qui se manifeste sur le marché national, et — en dépit des lois douanières — sur le marché international, exige donc, chez celui qui est appelé à la diriger, des qualités nombreuses et variées répondant aux conditions de vie des entreprises. Ces qualités doivent être plus nombreuses et plus profondes encore lorsqu'il s'agit de créer l'entreprise ou de la rénover.

Nous verrons, par la définition complète de l'entreprise moderne, définition de mots, définition synthétique à laquelle nous nous préparons en énumérant les conditions de vie de l'entreprise moderne, que le mo-

bile premier qui pousse à fonder ces entreprises, au prix de tant de travail et de connaissances et malgré les risques courus : c'est le *bénéfice* que l'on en retirera. Il ne faut pas oublier le rôle initial de ce moteur premier de toute activité industrielle. Il importe aussi de dire, dès maintenant, que la condition la plus puissante pour maintenir l'activité incessante, la fermeté de caractère du chef d'entreprise, l'éveil continu de sa préoccupation vers le perfectionnement et l'amélioration de son entreprise, c'est la *responsabilité*. Or il n'y a pas responsabilité là où il n'y a pas *liberté*. La liberté est donc la base de la responsabilité, et l'une des conditions de développement normal d'une entreprise moderne.

Jetons maintenant un coup d'œil rapide sur le passé pour comprendre par quelle lente évolution l'entreprise du type moderne s'est dégagée des formes premières.

Dès les premiers âges de l'humanité, les groupes humains n'ont pas connu la division des occupations et la division du travail. Chaque famille primitive suffisait elle-même à ses besoins qui n'étaient ni bien nombreux ni très étendus. D'abord chasseurs, puis pasteurs, lorsque ces groupes commencèrent à se fixer en des régions déterminées et à constituer des petits peuples agriculteurs, le nombre grandissant de leurs membres provoqua un commencement de division du travail. De là, date la période des premières agglomé-

rations urbaines. L'art industriel, encore bien rudimentaire, commença à s'étendre. Il y eut des artisans qui se livrèrent à un métier déterminé, qui ne firent, par exemple, que construire des maisons, ou fabriquer du drap, ou vendre certains produits courants.

Xénophon nous apprend qu'à Athènes, il y avait, de son temps — au V^e siècle avant l'ère chrétienne — des cordonniers pour dames et des cordonniers pour hommes, que chez les tailleurs, les uns coupaient l'étoffe que d'autres cousaient. Et il avait fallu des siècles pour en arriver là, car, à une époque bien plus reculée, le roi Ulysse allait à la chasse et soignait son bétail, pendant que la vertueuse Pénélope filait elle-même sa laine à l'aide d'une simple quenouille, et que des servantes écrasaient le blé pour en faire de la farine. C'est l'industrie familiale.

Avec la division du travail, se créent donc les premières entreprises. Elles étaient de dimensions bien restreintes, et relevaient toutes de la culture des terres : la première en date des industries. L'échange vint accroître le développement de l'évolution des sociétés vers la division de plus en plus étendue des occupations ou des métiers, car la loi de l'économie des forces agit, à ces époques reculées, comme aujourd'hui, mais de façon latente. Elle est alors incomprise dans les conséquences économiques non encore dévoilées de sa puissance.

La loi de l'économie des forces ou du moindre effort

tient, à la fois, à la constitution physiologique et à la psychologie de l'homme. Elle le pousse à rechercher ce qu'il croit être le meilleur pour lui au prix de la moindre peine. Ce n'est point pour le simple plaisir de rabaisser son orgueil, qu'il importe de constater que l'homme naît naturellement paresseux, peu enclin à l'effort, s'il n'y est pas obligé. Le travail, qu'il soit musculaire ou mental est pour lui une peine. Sa machine physiologique, si l'on peut s'exprimer ainsi, se fatigue ; elle est limitée dans son effort. Mais précisément en raison de cette tendance à éviter le travail pénible, il a imaginé des moyens variés de diminuer l'effort qu'il doit faire pour subvenir à ses besoins. L'échange a été un de ces moyens. Un des effets de la division du travail étant de rendre le travail plus facile, la division des métiers s'est faite et l'échange s'est étendu, provoquant la création d'entreprises industrielles et commerciales.

Cependant, ces premières petites entreprises ne donnent guère une idée de celles qui existent aujourd'hui. Elles furent, dans les organisations sociales primitives, soumises à des réglementations, organisées par catégories en des groupements corporatifs. Ce régime, d'abord embryonnaire, se développa plus tard en Grèce et dans le monde romain. La corporation, avec évidemment des différences dues à l'état de civilisation et au degré d'avancement de l'état industriel, est demeurée, aussi, pendant le moyen-âge et

jusque sous l'ancien régime, le type fondamental de l'organisation industrielle et commerciale. Sous l'empire de cette organisation, le chef d'entreprise, le patron, est soumis à des réglementations étroites. Sous Colbert, tel fabricant de drap ne pouvait fabriquer qu'un drap strictement défini dans sa trame, dans sa largeur, dans sa couleur. De plus, on ne pouvait s'établir librement cordonnier ou charpentier ou menuisier ou fabricant d'étoffes, ou exercer tout autre métier. La concurrence se trouvait ainsi très limitée, la responsabilité aussi par conséquent. On ne devenait patron qu'après de longues années, après avoir subi des sortes d'examens, lorsqu'on avait le capital suffisant pour prendre la suite d'un patron qui se retirait et que l'on était accepté par la corporation où l'on entraît, représentée par ses délégués, d'ailleurs jaloux de leurs privilèges.

Il n'y avait guère, dans ces entreprises, que de la tradition au point de vue travail. Le progrès ne pouvait facilement s'y introduire. On vivait sur des connaissances techniques fort limitées qui expliquent le peu d'avancement de l'industrie pendant de longs siècles. Tous ces patrons possédant un monopole qui les faisait vivre n'avaient aucun intérêt à chercher mieux que ce qu'ils faisaient.

À la veille de la Révolution, vers la fin du XVIII^e siècle, en France, il n'y avait point de loi relative aux inventions. Les inventeurs de notre pays étaient obligés

d'aller en Angleterre — où existait une législation qui garantissait leurs droits — pour y vendre ou y appliquer leurs découvertes. On trouve, à ce sujet, des faits précis dans le rapport d'Alquier au Conseil des Anciens. Alquier y rappelait que le métier à bras, le balancier à frapper les médailles, une nouvelle matrice pour la monnaie, un nouveau métier à gaze, et un nouveau procédé de teinture, en rouge, du coton, avaient été portés en Angleterre par des inventeurs français découragés dans leur pays.

Il faut ajouter, en outre, que dans l'antiquité, le travail manuel était considéré comme inférieur et que l'on y employait les esclaves. Le travail des esclaves était, du reste, le seul auquel on recourait dans les quelques rares entreprises un peu importantes de l'époque, dans l'exploitation des mines en Thrace par exemple. Quant au commerce, il suffit de consulter à cet égard l'opinion de Platon et d'Aristote. Tous les deux le considèrent comme un métier dégradé et contraire à la vertu. En Egypte, pour être magistrat, il fallait si l'on avait été commerçant, un stage de dix ans sans se livrer à ce métier, avant de prétendre à rendre la justice. Certes, le commerce et la piraterie eurent, aux époques reculées, plus d'un point de contact, mais il n'est pas indifférent de constater, non plus, que les restrictions, les obstacles mis à la concurrence ne facilitèrent pas, à cette époque, le progrès de la probité dans les transactions.

Aujourd'hui, malgré que l'entreprise industrielle ne jouisse pas des bienfaits complets de la liberté, bien que certaines catégories de chefs d'entreprise — assez nombreuses — aient réclamé dans la plupart des pays, des limitations de la concurrence en leur faveur, malgré aussi les lois sociales et de réglementation en faveur de la main-d'œuvre qui sont comme la rançon des avantages de cette limitation de la concurrence, l'entreprise se meut plus librement que sous le régime des corporations et des castes. La liberté leur est moins mesurée, et la responsabilité du chef d'entreprise est pour cette raison plus grande. C'est pourquoi, par suite de cette situation, par suite aussi des progrès des sciences et de leurs applications — le plus puissant élément du développement économique moderne — la fonction de chef d'entreprise exige des qualités premières, supérieures, des connaissances étendues, et, avant tout, la connaissance de cette fonction.

Metteur en œuvre de la puissance productive dans le milieu et la spécialité qu'il a choisis, ou que les circonstances ou le hasard lui ont donnés, le chef d'entreprise représente l'une des grandes forces de la civilisation dont l'élément premier est la vie économique.

Ce n'est pas seulement l'antiquité qui a méprisé le commerçant et relégué l'industriel dans une catégorie inférieure ; le moyen-âge et l'ancien régime, sans dédaigner les gens des métiers, les ont toujours maintenus dans une caste d'où ils ne purent guère sortir

quelorsque l'Etat, manquant d'argent, endetté au point de ne plus trouver un sou de crédit, ajouta la vente des titres de noblesse à celle des privilèges de toute sorte. Seul, peut-être, le maréchal de Vauban demanda l'attribution de lettres de noblesse comme une récompense méritée à ceux des grands industriels et des grands commerçants qui avaient, par le développement de leurs affaires, contribué à l'enrichissement du pays.

Plus tard, au XVIII^e siècle, les économistes ont, en France, commencé à dégager les principes et les conditions du progrès économique. En proclamant, — à l'exemple de Turgot qui ne put, on le sait, réussir dans la grande œuvre qu'il avait commencée, — la liberté du travail, la première assemblée de la Révolution, l'assemblée nationale, a établi la condition fondamentale de l'entreprise : la liberté — et la responsabilité qui n'existait que peu ou point dans le système étroit des corporations, des jurandes et des maîtrises.

Chacun, aujourd'hui, peut devenir chef d'entreprise. On n'exige, pour cette fonction libre, aucun diplôme et l'on a bien raison. Les qualités de l'entrepreneur ne sauraient être mesurées par les notes d'un examen, par les épreuves d'un concours. La division du travail fait aujourd'hui que l'entrepreneur, dans les moyennes ou grandes entreprises, a une fonction de direction qui n'exige pas de minutieuses connaissances techniques. Ces dernières fonctions, il ne pourrait d'ailleurs les remplir étant données ses occupa-

tions multiples, variées, indépendantes de celles qui ont trait aux travaux spéciaux répartis entre ses collaborateurs.

Cette liberté qui permet à chacun d'essayer de remplir la fonction de chef d'entreprise pour laquelle il se sent fait, est le meilleur moyen de recrutement. La sélection s'opère ensuite sous l'action incessante du concours continu, et à sanctions immédiates, qu'est la vie économique vécue activement.

Aussi est-ce à notre sens une grande erreur de croire que l'on peut former des chefs d'entreprise dans des cours, dans des écoles spéciales, ou avec des livres. Certes une préparation appropriée à la carrière des affaires industrielles, commerciales, agricoles, suivant la branche d'activité choisie, est indispensable à ceux qui se destinent à cette carrière. On doit, le plus possible, acquérir des connaissances techniques ou technologiques et économiques ; apprendre l'usage si utile de la comptabilité, savoir parler les langues vivantes, manier rapidement le calcul, connaître le droit usuel national, international et celui des autres pays ; ne point ignorer les questions douanières ; être au courant des conditions générales des diverses natures de transport, et ajouter encore, à toutes ces connaissances, d'autres connaissances dont on pourra tirer profit. Mais cet enseignement, conçu avec des programmes aussi empreints de l'esprit dit « pratique » qu'on le puisse supposer, ne *fait* pas des chefs d'en-

entreprise, même de ceux qui l'ont reçu avec le plus de profit. Ceux-ci doivent posséder des qualités de caractère, d'observation, d'imagination même, que ne peut pas donner l'enseignement. Ce n'est pas émettre un paradoxe que de faire remarquer que l'application de l'esprit, concentrée sur des études techniques, tient l'attention de celui qui s'adonne à ces études entièrement fixée sur elles et lui fait perdre contact avec le monde extérieur, avec les éléments sans cesse en mouvement de la vie économique. On peut avoir été un excellent technicien et devenir un bon chef d'entreprise ; toutefois, on ne saurait aujourd'hui, avec les dimensions des entreprises, cumuler deux fonctions qui exigent des qualités différentes. C'est une conséquence forcée de la loi de division du travail, loi qui s'applique toujours dès que l'entreprise arrive à posséder assez de débouchés pour accroître sa production et ses moyens de production.

Or, cette extension de la dimension des entreprises industrielles, commerciales, et en certains pays agricoles, est due aux applications des découvertes scientifiques. La machine à vapeur a groupé, autour d'elle, des métiers de plus en plus nombreux, des machines plus puissantes. La métallurgie s'est transformée et se transforme tous les jours, sous l'action des découvertes chimiques ; et toutes les autres branches des autres industries ont suivi ce mouvement. Forcément, il a fallu des capitaux pour mettre en œuvre ces dé-

couvertes. Les produits, les richesses qui en sont sorties ont provoqué encore la création de capitaux nouveaux. Le nouvel état de choses posait des problèmes d'une envergure inconnue jusque-là. L'importance du chef a donc grandi dans les entreprises modernes. Et c'est pour une grande part une formule de plus en plus vraie que celle qui affirme que « tant vaut l'homme tant vaut l'affaire ».

Ici, les faits du développement économique depuis trois quarts de siècle s'accordent complètement avec ce que pouvait prévoir la théorie. Dans les pays où régnait et règne encore un régime économique à base de liberté ou dans les pays neufs de grande superficie et de grande extension comme les Etats-Unis, la fonction du chef d'entreprise s'est montrée dans toute son ampleur.

Nous aurons l'occasion de citer, au cours de ces chapitres, quelques exemples de la hardiesse et de la puissance de conception et de décision des « capitaines » de l'industrie de la grande République nord-américaine. Là, pendant une certaine période surtout, leur action s'est donnée carrière et leur vie offre, en même temps que d'utiles enseignements, l'attrait d'études souvent fort originales.

Assurément on trouve, dans l'histoire de l'industrie et du commerce, des hommes — assez rares du reste — qui ont été autrefois des grands chefs d'industrie, de commerce ou de banque. En France, Jacques Cœur, à

la fois banquier, commerçant, armateur, en est une preuve intéressante et remarquable. Au XV^e siècle, à une époque où sévirent les guerres, l'anarchie, la peste et tous les maux qu'elles entraînaient, l'argentier de Charles VII a fondé et dirigé diverses grandes entreprises. Bien que le commerce de l'Orient méditerranéen eût été, pour ainsi dire, monopolisé par les Génois et les Vénitiens, il n'hésita pas à organiser une flotte et à soutenir contre eux la concurrence commerciale. Ses efforts furent couronnés de complets succès. Caractère fortement trempé, homme de réflexion et de hardiesse, il sut être un ministre habile, supérieur en matière de finances à tous les hommes de son temps. S'il mourut malheureusement à Chio en allant combattre les Infidèles, ce fut par suite de l'ingratitude du roi qu'il avait aidé à reconquérir son royaume et aussi poussé par cet esprit quelque peu aventureux, mais si perspicace, qui lui faisait pressentir que les mahométans vainqueurs fermeraient pour longtemps au commerce occidental l'accès de l'Orient méditerranéen et celui de l'Extrême-Orient.

Les Fugger aussi, les riches banquiers d'Augsbourg, furent de grands chefs d'entreprise. Le premier, le fondateur de la maison, d'abord modeste tisserand conduisant lui-même son métier, agrandit peu à peu sa petite entreprise. Toute une dynastie s'ensuivit. L'un d'eux fut le banquier — du reste fort généreux — de Charles-Quint. Ils fondèrent des industries, de-

vinrent armateurs, commerçants. Le plus illustre d'entr'eux, Antoine Fugger, créa, dès 1528, des comptoirs au Venezuela ; il en possédait déjà dans l'Inde.

On ne saurait méconnaître les grandes qualités qui firent de ces hommes de grands chefs d'entreprise. Mais Jacques Cœur et les Fugger — les seconds avec moins d'obstacles — s'ils connurent les difficultés d'époques troublées par les guerres et les dissensions, reçurent de leurs souverains des avantages particuliers, des monopoles qui leur ôtaient, dans leur pays, tout souci de concurrence, ou les libéraient de charges fiscales. Toute balance faite des avantages dont ils jouirent et des problèmes redoutables qu'ils eurent à résoudre, ces problèmes n'étaient point, hors de leur pays, des problèmes de la même nature que ceux qui se présentent aujourd'hui. Certes, la concurrence existait au moyen-âge sur les marchés internationaux, mais la difficulté des transports, les guerres, la piraterie étaient autant d'obstacles matériels à vaincre. Si l'attente de nouvelles était longue pour eux, si leurs navires mettaient de longs mois, parfois des années à accomplir de lointains voyages, leurs nerfs n'étaient pas secoués comme le sont aujourd'hui ceux des grands chefs d'entreprise qui étendent leur action sur le monde entier. La rapidité des communications, le téléphone, les câbles transocéaniques, la télégraphie sans fil apportent presque à chaque minute des causes d'émotion et forcent la décision prompte. Il y a aussi

plus de complexité dans les transactions par suite des combinaisons auxquelles elles se prêtent en raison même de ces moyens de communication et de l'interdépendance des marchés qui communiquent aujourd'hui si facilement entr'eux.

Cet exposé rapide permet néanmoins de déterminer déjà la différence des conditions de la vie des entreprises modernes et, par voie de conséquence, la nature de la fonction du chef d'entreprise. Nous pourrions maintenant donner une définition de l'entreprise telle qu'on peut la concevoir aujourd'hui et commencer l'analyse des éléments qui la composent.



CHAPITRE III

ÉVOLUTION DES ENTREPRISES HISTORIQUE RAPIDE. — LES INVENTIONS

Définition de l'entreprise moderne. — Le chef d'entreprise : homme d'action. — Les deux grandes catégories d'éléments qu'il emploie ou dirige : les capitaux sous toutes leurs formes ; le travail humain dans ses multiples manifestations. — La liberté du travail, son rôle excitateur à l'énergie. — Dangers des monopoles et privilèges. — L'exploitation avantageuse des richesses naturelles implique la coopération dans cette œuvre de chefs d'entreprise doués de savoir et de caractère.

La définition de l'entreprise moderne peut se formuler ainsi :

Une entreprise industrielle, commerciale, agricole est l'organisme économique où se trouvent réunis et liés, solidairement et librement, sous la responsabilité d'un chef, et en vue de faire des bénéfices, tous les éléments de la production économique qui ont pour objet, soit la fabrication d'un produit, soit sa vente, soit son transport, soit des services qui peuvent ne pas être matériels.

Examinons maintenant cette définition, aux points

de vue de la signification précise de certains de ses termes et des conséquences des idées qu'elle contient.

Le mot d'entrepreneur a, en France, dans le langage courant, une acception assez restreinte. Quand on dit : « un tel est entrepreneur » on a en vue un entrepreneur de construction d'immeubles et, par extension, un entrepreneur de travaux publics.

Ici, nous prenons, comme on le voit, le mot entrepreneur dans un sens beaucoup plus large, puisqu'il s'applique à tous les organismes de production économique considérés dans leur personnalité propre. Ainsi un agriculteur qui dirige une ferme est un entrepreneur au même titre que le constructeur d'une ligne de chemin de fer, ou le directeur d'une épicerie, ou le chef d'une usine métallurgique ou d'une manufacture de chaussures. L'étymologie latine du mot lui donne même une acception beaucoup plus étendue encore que celle qu'il possède dans son sens économique précis. Ainsi on dit : entreprendre un long voyage; entreprendre une recherche, une lutte politique, un travail de longue haleine.

Il y a dans toutes ces acceptions, quelles qu'elles soient, l'idée première *d'action*, mais d'une action où il faut une certaine énergie et où doivent se rencontrer des risques. On ne dit pas d'une personne qui traverse une rue qu'elle entreprend de traverser cette rue, à moins que la rue ne soit défoncée par des travaux de

voirie ou que la personne soit aveugle et livrée à elle-même. L'acception économique du mot entreprise contient bien le sens que donne au mot entreprise son étymologie. Créer une entreprise industrielle, commerciale ou agricole, c'est agir non seulement, d'ailleurs, pour la créer, mais pour la diriger, c'est-à-dire pour la faire vivre. La science économique n'est-elle pas au demeurant la science de l'action productrice ? Et cette idée d'action que contient le mot entreprise est, de plus, précisée, car « entreprendre » c'est « prendre une décision, une voie », c'est choisir les moyens les meilleurs d'arriver au but que l'on se propose.

L'entreprise doit comprendre les éléments de production nécessaires à l'œuvre poursuivie et bien déterminée. Dans toute entreprise ces éléments peuvent être classés en deux grandes catégories très distinctes :

1° les capitaux sous leurs formes multiples ; 2° le travail humain considéré dans ses nombreuses manifestations que l'on peut réduire synthétiquement en : travail musculaire et travail mental.

L'objet technique de notre étude est précisément, d'exposer les conditions d'emploi des capitaux et du travail humain dont la coopération indispensable ne saurait être féconde sans la fonction directrice du chef d'entreprise. Nous entrerons plus loin dans l'analyse détaillée de l'emploi de ces éléments économiques de toute production. Qu'il nous suffise, dès

maintenant, de dire que les capitaux se présentent dans leur essence et leurs formes sous des aspects bien différents ; qu'ils ont, pour cette raison, des propriétés — au sens où l'on entend ce mot en chimie — bien différentes qu'il faut connaître, pour savoir les utiliser productivement, c'est-à-dire les transformer en les accroissant. Il en est de même pour le travail qui se présente sous des formes distinctes, diverses et variées. Le manoeuvre, l'ouvrier de métier, l'ouvrier plus qualifié, le contremaître, le dessinateur, les employés des bureaux, de la comptabilité, les ingénieurs les commis-voyageurs ou représentants et enfin les inventeurs « travaillent » au sens général du mot, mais chacun d'eux remplit une fonction déterminée : et par l'art industriel au moment où l'on fait l'observation, et par les conditions du marché.

Tout ceci pour bien faire comprendre, dès maintenant que nous répudions comme anti-scientifiques les expressions de « travail » et de « capital », prises comme s'il s'agissait d'entités métaphysiques. On a abusé de ces abstractions, dans des discussions ou des analyses qui n'ont aucun rapport avec la réalité positive des faits et avec les observations scientifiques. On a fait se rencontrer le capital et le travail dans le champ clos d'analyses livresques, où on les fait se battre ensemble pour démontrer la supériorité de l'un sur l'autre. Ce sont de vaines et souvent dangereuses polémiques. Nous n'avons d'autre prétention

ici que de montrer ce qui est, et, à travers ce qui est, les propriétés, les caractères économiques d'utilité de ces deux éléments si complexes de toute production.

Leur liaison est l'œuvre de l'entrepreneur ; leur solidarité est dans la nature des choses. Mais les conditions de cette solidarité varient avec l'avancement de l'art industriel et les conditions du milieu — le milieu étant aussi un élément complexe qui comprend : la législation, les mœurs, l'état politique.

Nous voici maintenant en présence des conditions fondamentales de l'industrie moderne ; nous avons été conduits à en parler déjà dans les précédents chapitres : il s'agit de la liberté qu'a chacun de réunir ces éléments de production, de les organiser, de les diriger, pour les fins qui sont les bénéfiques.

C'est le principe de la liberté du travail, proclamé, avons-nous dit, d'abord par Turgot, puis affirmé et réalisé juridiquement par la Révolution française, d'où découlent toutes les libertés économiques, liées d'ailleurs aussi aux libertés politiques. Le principe de la liberté du travail a ici, dans les questions qui nous occupent, sa pleine et entière application. La loi n'intervient pas pour limiter le droit de créer une entreprise, sauf dans le cas restreint d'industries dangereuses, pour l'établissement desquelles des conditions — qui ne doivent être que des conditions de précaution conformes à l'intérêt général — sont nécessaires.

Il fut un temps qui n'est pas éloigné où les impr-

meries en France et les boulangeries à Paris étaient en nombre limité, comme le sont encore les charges de notaires, d'avoués, d'huissiers. Il n'y a plus aujourd'hui d'entraves légales à la création d'entreprises. Et si des difficultés s'élèvent pour des cas particuliers, c'est à la paperasserie et aux lenteurs bureaucratiques qu'il faut, dans beaucoup de cas, s'en prendre.

Il n'y a donc plus, à proprement parler, de monopoles légaux, sauf dans l'industrie des transports par voie ferrée, où la concurrence ne peut s'exercer dans toute sa plénitude. Outre le fait qu'il est difficile de concevoir une concurrence qui puisse s'exercer avantageusement — pour le public et l'entreprise qui réaliserait la meilleure exploitation — il est d'autres raisons, comme celle de l'intervention financière de l'Etat, qui obligent à la constitution de Compagnies détenant un monopole. En cette circonstance, les prix des services rendus, les tarifs pour le transport des voyageurs et des marchandises sont fixés, après proposition des compagnies, par une commission spéciale et doivent être soumis à l'approbation du ministre des Travaux Publics.

Dans ces conditions, l'Etat exerce : un contrôle technique, en vue des accidents et de la régularité de l'exploitation ; un contrôle financier, puisqu'il intervient, en France et dans d'autres pays, au point de vue financier ; un contrôle du travail, puisque des lois sociales réglementent le travail des agents. Il y a donc

une certaine différence entre le chef d'une entreprise de chemins de fer et le chef d'une entreprise industrielle, comme une entreprise de constructions mécaniques, ou de fabrication de produits alimentaires, ou de commerce de tissus. Les entreprises industrielles et commerciales subissent elles aussi le contrôle de l'Etat en ce qui concerne le travail et sont soumises à certaines lois sociales comme celles de la réglementation du travail, des retraites obligatoires et des assurances. Néanmoins, elles rentrent bien mieux que les entreprises de chemins de fer dans la définition, que nous avons donnée au début, de l'entreprise moderne, malgré les interventions législatives dont elles ont été l'objet depuis une vingtaine d'années.

Toutefois, le chef d'une entreprise de chemins de fer ne peut être considéré, ainsi qu'on le fait assez souvent, comme une sorte de demi-fonctionnaire. Il n'est pas entièrement libre, même appuyé par son conseil d'administration qui en fait se recrute lui-même et surveille la gestion des capitaux privés engagés sous forme d'actions et d'obligations dans cette entreprise ; mais il garde — en France tout au moins — un pouvoir d'initiative et de décision fort étendu.

S'il n'a point à lutter comme les chefs d'entreprise de l'industrie proprement dite, contre une concurrence de tous les instants, il doit défendre précisément les droits à la liberté de direction qu'il possède, contre les empiètements des Pouvoirs Publics assez

enclins à intervenir dans ces exploitations, classées dans ce qu'on appelle, avec une formule qui prête à équivoque, des services publics.

Ce que nous venons de dire s'applique aussi au transport en commun dans les villes par tramways. On ne peut supposer une multiplicité de voies ferrées établies dans les rues ou avenues d'une ville si larges qu'elles soient. Les difficultés d'exploitation rendraient, au surplus, impossibles, les services par plusieurs compagnies concurrentes empruntant la même voie.

Il n'en est pas de même pour les voitures automobiles qui comme les voitures ordinaires peuvent circuler partout sur les voies publiques.

Les entreprises de navigation maritime ne sont pas, comme les entreprises de transport par voies ferrées, soumises à des conditions de voies qui constituent des monopoles dépendant de la nature des choses. Les routes des mers sont libres ; aucune nécessité technique ne les trace et ne les limite. Cependant, en France, on impose aux entreprises de navigation maritimes certaines réglementations d'où résultent pour elles des charges. Parmi elles se trouve la question de l'inscription maritime, système organisé sous Colbert et qui est devenu un système suranné avec la tendance à la disparition de la navigation à voiles, remplacée par la navigation à vapeur. Pour cette dernière, les hommes utiles, au premier chef, sont des

techniciens : mécaniciens, électriciens, opérateurs de la télégraphie sans fil.

Nous ferons remarquer ici que cette industrie de la navigation maritime n'a jamais pris en France le développement auquel l'appelait la situation géographique maritime de ce pays, parce qu'elle a, pour compenser certains désavantages, réclamé et obtenu des primes. Or les primes endorment l'activité économique ou en arrivent à des régressions absurdes. N'avons-nous pas vu en France, la marine à voiles, sous l'influence des primes qui lui étaient accordées, se développer, un temps, au point de laisser presque stationnaire la navigation à vapeur ! Pendant que nous construisions des navires à voiles et revenions aux temps archaïques, les autres pays construisaient des steamers et des bateaux modernes.

L'industrie de l'armement est pourtant l'industrie où les qualités du chef d'entreprise peuvent atteindre leurs plus hautes manifestations. C'est par essence même une industrie internationale ; le globe entier est son domaine ; le fret se plie à des combinaisons multiples et ingénieuses, à des transactions rapides. La télégraphie par câbles et la télégraphie sans fil qui a apporté tant d'avantages au commerce en général et surtout au commerce de la navigation, a donné à ses chefs d'entreprise une puissance d'information inconnue jusqu'ici. Grâce à la rapidité de ces informations, ils savent les prix cotés, dans les divers ports, des pro-

duits dont sont chargés les cargos, qui en mer, se dirigeant par exemple, d'Amérique vers l'Europe, s'apprêtent à recevoir l'ordre de destination qui peut leur être envoyé.

Nous avons tenu à citer cet exemple afin de montrer quelle habitude de la décision devait prendre le chef d'entreprise pour donner rapidement des ordres. Plus que jamais aujourd'hui, en raison de la rapidité des communications et des informations, la décision doit être rapide.

Mais décider, c'est prendre une *responsabilité*. Or, la responsabilité, on ne saurait trop le répéter, est à la base de toute activité économique. Toute loi qui tend à diminuer la responsabilité du chef d'entreprise, tend à diminuer cette activité et, partant, le développement de la richesse d'un pays.

Les gens, et ils sont malheureusement trop nombreux, qui ignorent les conditions du mécanisme économique, interviennent à l'aveuglette comme des cornilles qui abattent des noix. Ils ne se doutent pas qu'avec des interventions que dicte une vue très superficielle des faits, ils agissent comme des enfants qui, pour retarder une pendule, en tournent les aiguilles à l'envers et en faussent ainsi les rouages.

La responsabilité du chef d'entreprise se trouve aussi diminuée par les privilèges résultant des droits de douane. Protégé contre la concurrence, il se laisse naturellement aller à la routine, à un automatisme dans

la direction de son entreprise qui lui fait conserver son vieil outillage et ignorer le progrès. Lorsque cette protection s'applique à des entreprises naissantes, elle peut avoir sa raison d'être pour leur permettre de croître et de se mettre en état de lutter sur le marché des produits qu'elles fabriquent. Mais une fois sorties de la période de croissance, elles ne doivent plus avoir besoin de brassières. En tout cas la protection, comme système, ne tend pas à faire de grands et vaillants chefs d'entreprise. Elle est une école trop souvent de paresse dans l'action et de crainte dans la décision.

L'esprit d'entreprise ne soufflé guère que dans une atmosphère de liberté. L'Angleterre a dû son développement industriel, tout d'abord, on l'oublie trop souvent, à la richesse de ses mines de houille, ensuite à l'initiative de ses chefs d'entreprise, formés par l'école si profitable de la concurrence. En ces dernières années cette initiative s'était ralentie. Le phénomène était dû à plusieurs causes, à un enrichissement considérable du pays, à des traditions surannées, conservées dans la technique de certaines industries comme la métallurgie, à la négligence de l'étude de certaines sciences dont les applications, comme celles de l'électricité, ont révolutionné de nombreuses branches d'industrie. Mais l'Angleterre n'aurait jamais atteint le développement économique auquel elle était parvenue il y a une quinzaine d'années si la liberté, sous toutes ses formes, n'avait pas obligé ses chefs d'en-

treprise à prendre des responsabilités et à en subir l'action bienfaisante.

Aux Etats-Unis, à l'époque où les frontières de ce pays n'étaient pas défendues comme aujourd'hui par des droits de douane élevés, et même à l'heure actuelle, cette vaste contrée présente un marché libre immense où vivent plus de cent millions d'habitants. Les Etats qui le composent ne sont séparés par aucune entrave douanière. L'activité y a donc un champ de développement presque illimité. Elle s'y est exercée et s'y exerce encore dans des proportions énormes. Certes des trusts ont été créés pour endiguer et même pour essayer de supprimer une concurrence qui s'exerçait avec une ardeur qu'expliquait l'audace des habitants d'un pays neuf et riche. Toutefois c'est là un incident important mais qui n'enlève pas son caractère à l'activité des Nord-Américains.

L'observation qui résulte du développement de l'activité économique en Angleterre et aux Etats-Unis, sous l'impulsion d'un plus libre jeu des institutions, a fait émettre cette opinion que la race anglo-saxonne était plus particulièrement douée pour l'œuvre économique. C'est une conséquence un peu hasardeuse et généralisée outre mesure. Dans ces deux pays, les richesses naturelles abondent et la première de toutes : la houille, que l'on a appelée le pain de l'industrie. C'est là, on en conviendra, un avantage incomparable que de posséder, pour ainsi dire à pied d'œuvre, une ma-

tière première nécessaire à presque toutes les industries, et dont la quantité accumulée dans les entrailles de la terre, sans être inépuisable, peut fournir à la consommation de centaines d'années. Le potentiel d'activité économique de l'Anglais et du Nord-américain sont fonction de cet aliment premier de l'industrie. La houille, du reste, en dehors de sa propriété la plus anciennement connue d'être un précieux combustible, est à d'autres égards, depuis les découvertes des sciences chimiques, une matière première — extrêmement importante considérée de ce point de vue — d'où l'on tire de nombreux produits.

Mais il importe de ne pas oublier que ces dons de la nature, que les sources d'énergie que les hommes portent en eux-mêmes, n'auraient pas donné les résultats industriels considérables que leur coopération a produits, sans la liberté de l'industrie et du commerce, sans la responsabilité qu'elle engendre, et sans la formation du caractère que donne l'une et l'autre.

On parle aussi, en ce qui concerne les prédispositions naturelles de certains peuples à l'activité économique, du don qu'auraient les Allemands de savoir « organiser ». C'est là encore, à notre sens, une généralisation erronée. Nous aurons l'occasion, lorsque nous traiterons des débouchés pour les entreprises, d'aborder l'examen de cette question, en appréciant la méthode des *cartells* et du *dumping*.

Enfin, un chef d'entreprise fonde une usine, une

manufacture, une maison de commerce ou de transport, exploite une ferme, en vue d'un intérêt personnel : celui de faire des *bénefices*. C'est le mobile initial, celui qui détermine la création ou l'extension ou la continuation d'une entreprise. On ne crée pas une entreprise par philanthropie, ou du moins, une entreprise créée dans ces conditions, n'aurait pas le principe vital qui la ferait durer. Elle disparaîtrait sans atteindre le but proposé et laisserait après elle beaucoup de désillusions. A Lyon, un homme de beaucoup d'intelligence et de cœur, M. Mangini, imagina de fonder des maisons ouvrières avec le principe que l'exploitation de ces immeubles devait donner un intérêt aux capitalistes qui avaient fourni les fonds. Il réussit au-delà de toute prévision à donner, à bon marché, des habitations salubres aux ouvriers, tout en servant un intérêt aux capitaux engagés dans cette entreprise. Mais M. Mangini était un chef d'entreprise de premier ordre.

Le bénéfice ne doit pas être confondu avec les rémunérations appelées salaires ou appointements. Celles-ci sont assurées aux ouvriers et employés de toutes sortes ; elles sont certaines, fixées d'avance, touchées régulièrement. Leur caractère est de ne présenter, par conséquent, aucun *risque*. La responsabilité de ces ouvriers et de ces employés est plus ou moins étendue, mais elle est toujours définie, limitée aux conditions mêmes de leur travail personnel.

Le chef d'entreprise au contraire court les risques qu'offre une entreprise, risques qui proviennent des conditions si nombreuses et surtout si variables des éléments de la production : matières premières, capitaux, main d'œuvre ; puis de la consommation : débouchés ; enfin des événements politiques : crises, guerres, interventions abusives des pouvoirs publics.

Il faut y ajouter les conditions variables des éléments de la nature, des orages, des influences climatiques. Il se mêle aussi à cet enchevêtrement de causes qui constituent le mécanisme économique de la production et des échanges, une part d'inconnu qu'on appelle vulgairement le hasard et qui échappe aux prévisions les mieux établies.

Nous aurons, plus loin, l'occasion de démontrer que les bénéfiques, quelque étendus qu'ils puissent paraître quelquefois, sont, sous l'empire d'un régime de liberté, lorsqu'ils ne sont pas le fruit du monopole ou de manœuvres frauduleuses, la rémunération légitime, naturelle, réglée par la loi de l'offre et de la demande, du chef d'entreprise. Nous établirons, en outre, ce que l'on entend par bénéfiques. Disons dès maintenant que la formule la plus précise est la formule comptable : le bénéfice est le solde créditeur du compte Profits et Pertes, la différence entre la somme des dépenses, frais, charges, pertes de l'entreprise, et les recettes de toute nature, étant donné que cette différence est à l'avantage de ces dernières.

Notons enfin, pour terminer ces analyses des composantes de la fonction de chef d'entreprise, que, dans les entreprises constituées sous forme de sociétés, la personnalité du chef de ces dernières entreprises n'apparaît pas au premier abord avec l'individualité propre qu'elle présente dans le cas où l'entreprise est ce que l'on appelle une entreprise privée — terme généralement employé dans ce sens, mais qui, par comparaison, pourrait faire croire, ce qui n'est pas, que les entreprises ayant la forme de sociétés ne sont pas « privées » mais publiques, sont des institutions d'ordre administratif. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous nous occuperons de la rémunération du travail du chef d'entreprise, distincte des bénéfices. Faisons cependant remarquer, dès maintenant, que le directeur d'une société anonyme, qui doit, suivant nous, assurer l'unité de direction, après entente avec le conseil d'administration sur les méthodes à suivre et les buts à atteindre, est toujours très directement intéressé aux résultats de l'entreprise qu'il dirige, c'est-à-dire aux bénéfices. Il est, en fait, la cheville ouvrière de l'affaire.

CHAPITRE IV

OBSERVATIONS A FAIRE AVANT DE CRÉER UNE ENTREPRISE.

Classification des entreprises. — Le caractère de l'entreprise est de transformer des matières premières ou de les déplacer. — Etude des besoins à satisfaire, des débouchés à étendre ou à faire naître. — Besoins permanents ; variables ; saisonniers. — Etude du lieu où doit être établie l'entreprise. — Les avantages du milieu ; la position géographique. — La question du prix de revient sera traitée plus loin.

Nous avons, dans le précédent chapitre, examiné les principes premiers sur lesquels repose l'organisation de l'entreprise moderne.

Pour entrer maintenant dans l'étude analytique des conditions qui doivent être remplies lorsqu'on veut fonder ou étendre une entreprise, il nous paraît utile d'établir deux classifications de ces organismes économiques.

Les bases d'une classification peuvent être différentes suivant le but que l'on se propose. Ainsi, dans une bibliothèque publique, les livres sont classés souvent par nom d'auteur, afin de faciliter les recherches

et de répondre très promptement aux demandes. Au contraire, un savant ou un écrivain classeront, dans leur cabinet de travail, leurs livres par nature de sciences ou par catégories littéraires. Cela leur permet de réunir, sur la même tablette, des ouvrages qui traitent des mêmes matières, et de les avoir immédiatement sous la main.

Les classifications que nous établissons ici ont des buts plus complexes et plus scientifiques que ceux du classement d'une bibliothèque, puisqu'elles servent à marquer des différences qui constituent, chacune sous un aspect particulier, le caractère propre de chaque catégorie d'entreprises.

La première a pour base la nature économique même des entreprises, la seconde leurs dimensions ; nous les résumons dans le tableau suivant :

CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

<i>Par nature des entreprises</i>	<i>Par dimension des entreprises</i>
Entreprises industrielles	Petites
— commerciales	Moyennes
— agricoles	Grandes.
— de transport.	

On pourrait ajouter d'autres classifications à celles-ci donnant la spécialisation de ces grandes divisions : classer les entreprises industrielles suivant la nature

des produits qu'elles fabriquent, par exemple, et faire de même pour les différentes branches du commerce : alimentation, vêtement, chauffage, etc. ; distinguer le commerce de gros de celui de détail, le commerce de détail pouvant d'un autre côté comprendre de vastes entreprises, comme les grands magasins. Ces classifications sont ordinairement établies très en détail dans les administrations des brevets d'invention, et dans les expositions. L'agriculture a moins de spécialisations étroites que l'industrie et le commerce. L'industrie agricole, par sa nature même, est obligée en raison de la solidarité qui lie ses différentes productions, de la nécessité d'avoir du fumier, d'user de force animale pour les travaux de culture et les transports et de varier les assolements, de faire, dans la même exploitation, des produits variés : des céréales, de la viande, des graines oléagineuses parfois, d'exploiter des étangs ou des bois, si le terrain ne peut être utilisé autrement.

C'est au cours de ces analyses que nous aurons l'occasion de tenir compte de ces différences.

Le caractère de l'entreprise industrielle proprement dite est qu'elle *transforme* les matières premières. Mais ce mot n'implique pas toujours un changement d'état de ces matières. Les industries extractives en sont un exemple. L'industrie houillère a pour fin d'aller chercher le charbon dans les entrailles de la terre et de le mettre à la disposition de consommateurs de

deux ordres : les consommateurs industriels et les consommateurs qui en usent pour le chauffage — débouchés de nature différente. Mais si les industries extractives ne transforment pas, au sens exact du mot, les matières sur lesquelles elles agissent, elles sont obligées, pour les extraire, d'employer des machines, de posséder toute une organisation mécanique : moteurs à vapeur ou à électricité, machines d'aération, pompes d'épuisement, appareils de levage. Dans les industries d'extraction, l'élément machines et appareils est important et crée des conditions d'exploitation analogues à celles des industries où s'opèrent les véritables transformations de la matière.

Dans les entreprises de transport, il en est de même. Bien qu'une compagnie de chemins de fer en transportant une marchandise de Paris à Bordeaux, et une compagnie de navigation en la prenant à Bordeaux pour la conduire à Rio-de-Janeiro, n'apportent pas la plus petite modification à cette marchandise, cette opération de transport exige, dans les deux cas, un matériel extrêmement important.

Dans les entreprises commerciales, au contraire, à part les précautions à prendre pour la conservation et la manutention des marchandises, l'élément matériel est bien moins important que dans les entreprises d'extraction, d'industrie proprement dite et de transports.

En agriculture, suivant les cas, le matériel peut être

plus ou moins important ; il n'atteint pas cependant, dans le capital engagé, les proportions auxquelles il arrive dans ces dernières entreprises.

Ces constatations sont indispensables pour bien faire ressortir que les entreprises commerciales n'offrent point, en ce qui regarde la question si importante du matériel et de l'outillage, les mêmes risques que les entreprises industrielles. Elles n'ont pas à y engager de gros capitaux, à en craindre les brusques modifications, à en assurer, tout au moins dans de semblables proportions, l'amortissement dont l'importance se trouve fort réduite.

Ces classifications nous serviront à d'autres points de vue, au cours des analyses dans lesquelles nous entrerons dans la suite, notamment en ce qui concerne l'emploi des capitaux et celui des différentes formes de travail. Il fallait les faire une fois pour toutes au début de ces analyses.

On est amené à concevoir la fondation d'une entreprise quelle qu'elle soit par la raison première que le ou les produits que l'on fabriquera trouveront des débouchés avantageux, c'est-à-dire donnant des bénéfices, et que cet état de choses n'est pas purement temporaire, dû à des causes occasionnelles susceptibles de disparaître du jour au lendemain. Le ou les fondateurs d'une entreprise déterminée ont donc à se poser ces questions :

1° Ce débouché existe-t-il ? Si, oui ; il importe de

savoir si l'on pourra y satisfaire, compléter la demande du ou des produits considérés. Dans ce cas, l'étude du prix de revient de ce ou de ces produits résoudra la question. La marchandise A est déjà vendue un prix de vente P_a^v , il ne sera donc pas nécessaire d'abaisser ce prix et, par conséquent, il faudra travailler au prix de revient P_a^r plus petit que P_a^v , de telle sorte que la différence soit assez forte pour permettre de s'assurer, au moyen de réserves, contre les pertes possibles des mauvaises années. Nous verrons plus loin, à ce sujet, que les bénéfices ne sont pas comme des prébendes, invariablement réguliers et même qu'ils peuvent très bien ne pas exister, pour une année et même pour plusieurs années dans une période considérée. C'est une erreur assez répandue dans l'opinion courante — en dehors des milieux industriels, commerciaux et agricoles — que les bénéfices des entreprises ont une sorte de permanence, et que toute entreprise doit faire des bénéfices annuels.

Le cas que nous venons de citer n'offre pas de difficultés dans l'hypothèse où nous nous plaçons : le marché présente une demande de consommation toute prête que l'on voit s'étendre et dont on veut profiter. La fabrication du ou des produits est connue puisqu'elle existe déjà ; le prix de revient n'ayant pas besoin d'être abaissé, le côté technique de l'entreprise

n'a pas, à ce moment, à préoccuper outre mesure ses fondateurs.

2° Si le débouché, en l'état actuel des prix, est limité ou n'existe pas, peut-on arriver à l'étendre ou à le créer ?

a) Voyons le premier cas ; il présente le moins de difficultés. Pour accroître la demande du produit considéré, déjà connu et consommé, il faut l'offrir ou à un prix plus bas que le prix courant, ou d'une qualité supérieure à celle que possède celui qui déjà est sur le marché — ce qui revient au même. La condition, ici, est d'arriver à fabriquer à un prix de revient moins élevé que celui des entreprises déjà fondées et qui travaillent. Il peut se faire aussi très bien que d'autres avantages — sans abaissement de prix — soient offerts aux consommateurs, comme un service de livraison plus régulier, une mise mieux comprise du produit à la disposition du consommateur, la vente d'un produit annexe qui est jointe à celle du produit principal. Il y a différentes variétés d'avantages qu'on peut trouver et qui, sans que le prix de revient du produit ait été abaissé ou sans que l'on ait accru sa qualité, peuvent très bien en augmenter le débouché, comme l'offre qui en est faite à domicile, la facilité des paiements, et bien d'autres moyens encore — puis enfin la publicité. Le chef d'entreprise doit avoir, ainsi que nous le verrons lorsque nous donnerons, réunies, ses qualités de chef, une sorte d'imagination créatrice

continuellement tendue, d'un côté vers les moyens d'abaisser son prix de revient, de l'autre, vers ceux d'élargir ses débouchés.

b) Le second cas présente un problème plus ardu à résoudre. Il s'agit d'un nouveau produit à placer. Jusque-là, le besoin du produit était connu, un débouché existait. Il faut, maintenant, envisager le cas d'un débouché nouveau à créer. Pour s'être décidé à tenter une telle entreprise, il faut avoir des données sur la possibilité de placer ce produit nouveau. Un esprit d'observation perspicace, une connaissance approfondie des tendances, des besoins latents, du pouvoir d'achat de certaines catégories d'acheteurs ou celui de toute une population considérée, sont nécessaires dans une œuvre en somme plus délicate que les précédentes. Il faut aussi mesurer le prix probable que consentiront à payer les acheteurs du nouveau produit. Pour le « lancer » — suivant une expression commune en affaires — il faut réveiller l'attention du public et, là, une publicité très intelligente est aussi nécessaire.

Mais la publicité n'opère point, par elle seule, des miracles. Elle peut donner un débouché temporaire par une continuelle excitation adressée à toutes les catégories successives de consommateurs ; elle ne saurait tenir lieu de l'utilité acceptée, reconnue par le consommateur, du produit qu'on lui recommande d'acheter. Assurément dans les journaux, sur les murs

des villes et des hameaux, sur les parois des tramways et des omnibus, sur les pancartes qui, dans les champs en bordure des lignes de chemins de fer, attirent l'œil des voyageurs en quête d'autres horizons, s'étalent des réclames multicolores et de formes diverses ; mais la publicité a une limite. Trop souvent on a cru qu'il suffisait de dépenser des sommes énormes pour arriver au but. On y a été parfois poussé par l'exemple de publicités organisées en vue de « lancer » temporairement des produits qui ont largement payé ces frais. Mais, dans cette occurrence, il faut aller vite en besogne ; ces campagnes ne durent pas longtemps. Certes la crédulité humaine n'a pas de limites bien définies ; toutefois lorsqu'il n'y a pas de causes particulières de réceptivité chez les consommateurs, la publicité pour des produits qui ne sauraient satisfaire des besoins économiques, d'agrément ou de santé, crée un risque que la prudence autant que la probité doivent écarter.

En résumé l'étude des débouchés porte sur l'étude des besoins des consommateurs, et c'est dans l'examen de la nature, de la permanence, de la régularité ou de l'irrégularité des besoins que le chef d'une entreprise doit puiser les éléments qui le guideront non seulement dans la création de cette entreprise mais encore dans sa direction.

Les besoins constants, par exemple, sont : 1° ceux de l'alimentation en tant que l'on considère les aliments courants à l'exclusion des produits alimentaires de

luxe: 2° ceux du vêtement qui le sont un peu moins que ceux de l'alimentation. Les besoins industriels ont une régularité beaucoup moins grande. Les entreprises métallurgiques, par exemple, ont des séries d'années où leur travail est intense, d'autres où il se ralentit, d'autres aussi où l'activité baisse encore plus. Les entreprises de transport ont des intensités de trafic qui varient avec l'intensité du mouvement économique représenté par les différences dans le produit des récoltes et par le plus ou moins d'activité des « campagnes » industrielles.

Les industries de la mode offrent encore davantage de variations, indépendantes, souvent, de toute prévision. Ces industries, pour la plupart saisonnières, sont soumises aux fantaisies les plus inattendues. La mode est un Protée qui apporte un risque avec chacune de ses formes changeantes. Aussi, très souvent, pour les produits qui exigent de grands frais, opère-t-on de vrais sondages. Un nouveau modèle de tissu est cherché par des dessinateurs spéciaux : il présente dans le tissage des modifications nouvelles ou renouvelées d'une époque déjà éloignée, un dessin original, des couleurs qui diffèrent des produits vendus les années précédentes. On exécute des pièces de ce tissu ; on l'envoie aux marchands en gros, chargés de tâter le goût de la clientèle spéciale, de ceux qui sont en contact journalier avec les consommateurs. Cette véritable « reconnaissance » du débouché donne des ré-

sultats positifs, ou négatifs, ou douteux. Mais on ne s'est pas borné à une unique création, on en a fait plusieurs et c'est le choix indiqué qui décidera la manufacture de drap ou de soie ou de cotonnade, qui a fait faire cette consultation du goût des consommateurs, à fabriquer tel ou tel tissu dont l'adoption est *probable*. Nous disons, à dessein, probable, parce que rien n'est mobile comme le goût en ces sortes de besoins.

La question de la représentation commerciale en matière de débouchés est une nécessité qui s'affirme de plus en plus, pour la France qui a tant à faire dans cette voie, de façon dominante après la guerre. Nous reviendrons sur ce sujet dans les derniers chapitres où nous traiterons, surtout, des questions de débouchés internationaux. Plus que toute autre nation peut-être, la France a besoin en effet de développer cet élément d'action, celui qui est appelé à jouer dans l'avenir le plus grand rôle dans les affaires de toutes sortes.

Cette question des débouchés exige encore, pour être étudiée dans tous ses éléments : l'étude des prix et des délais de transport, puis celle des tarifs douaniers étrangers, si l'on fonde une industrie ou une maison de commerce d'exportation, et ceux de son propre pays.

Le choix de la situation de l'entreprise à fonder dépend aussi de conditions nombreuses et variées. En ce qui regarde les entreprises industrielles, il im-

porte de considérer : les richesses naturelles du sol, du sous-sol, du système hydrographique et hygrométrique ; la situation géographique ; celle qui a trait à la main-d'œuvre, et celle qui tient à une agglomération industrielle. Pour ce qui est des entreprises commerciales, la situation relative aux transports et celle, pour le commerce de détail, relative aux centres de consommation et aux facilités d'accès, sont les points principaux à examiner.

S'il s'agit d'une entreprise industrielle, il y aura lieu de se préoccuper tout d'abord, de la plus ou moins grande proximité des matières premières. Pour la métallurgie, par exemple, si le minerai et la houille se trouvent dans la même région, c'est là que se fonderont les usines de cette espèce. Si la houille seule s'y trouve ou le minerai, le calcul des frais de transport et de certains autres éléments permettra de donner un coefficient d'avantages à l'une ou à l'autre situation. Lorsque, ou la houille seule ou le minerai seul se trouve en territoire national, on établit généralement l'usine dans la région houillère ou minière et l'on fait venir de l'étranger, le minerai dans un cas, la houille et le coke dans l'autre. Il peut arriver que les avantages soient tels en territoire étranger, que l'on ait intérêt à y fonder des usines si la législation de ce pays le permet, ou, dans le cas contraire, si l'on réussit à adapter la forme de l'entreprise aux exigences de la loi étrangère.

Il est à peine besoin d'indiquer que dans certaines industries comme celle de la papeterie et celle de la tannerie où l'eau joue un rôle important, il faut tenir compte de la nature des cours d'eau, de leur utilisation plus ou moins facile et avantageuse.

Les industries hydro-électriques, soit qu'elles s'établissent dans les régions montagneuses (houille blanche) ou dans les régions à cours d'eau abondants ou importants (houille verte) et répondant à certaines conditions techniques, sont, plus que toutes les autres industries, peut-être, dépendantes du milieu géographique ; elles ne peuvent produire que là où elles tirent avantageusement des cours d'eau : torrents, gaves, fleuves ou rivières, l'énergie, sous forme électrique, qui elle-même prend, avec une souplesse si féconde en résultats, différentes formes : force motrice, action chimique, et permet de créer des industries très variées : production d'énergie pour moteurs d'usines ou d'entreprises de transports, électro-métallurgie avec fours électriques, électro-chimie. Le sud-est de la France, comprenant la Savoie et une partie du Dauphiné, a vu s'élever depuis une dizaine d'années un très grand nombre d'usines électriques et d'entreprises qui en relèvent.

L'état hygrométrique de l'air est de même un élément à connaître pour la filature du coton. Le Lancashire, en Angleterre, possède une atmosphère le plus souvent saturée d'humidité — saturation pro-

duite par le gulf-stream et la nature du sol. Cet état hygrométrique permet de filer, dans ce pays, des fils de numéros très fins, que ne peuvent filer les filatures de l'Inde en raison de la sécheresse du climat.

La situation géographique en ce qui concerne les facilités d'accès a eu, autrefois, une importance qui, sans disparaître aucunement, a quelque peu diminué par suite des progrès réalisés dans les moyens de transports. Ceci est plus particulièrement spécial au commerce. Néanmoins, beaucoup d'industries d'exportation s'établissent dans les ports qui ont les plus faciles et les plus avantageuses communications et relations avec les marchés où elles vendent leurs produits. Celles, aussi, des industries dont les matières premières viennent par mer, des colonies ou de l'étranger, ont intérêt souvent à s'installer dans les ports où leur arrivent ces matières premières. Ces matières, une fois travaillées, devenues produits fabriqués, diminuent de poids, ont plus de valeur et peuvent mieux supporter les tarifs de chemins de fer qui seraient plus coûteux pour les matières premières. Marseille est un port où ces conditions ont fait s'établir un grand nombre d'industries.

La question de la main-d'œuvre n'est pas indifférente. On ne saurait fonder une entreprise de filature ou de tissage dans un pays agricole comme la Beauce ou le Poitou. Certains centres du nord de la France pour la métallurgie, l'industrie houillère, la filature

et le tissage, du nord-ouest pour la filature et le tissage ; la région Lyonnaise et Stéphanoise pour un grand nombre d'industries de filature et de tissage de la soie, de constructions mécaniques ; Paris pour des industries variées et en particulier pour l'article dit de Paris et pour la couture et la mode, offrent les avantages d'une main-d'œuvre exercée, car, depuis de nombreuses générations, les ouvriers de ces centres industriels travaillent dans ces diverses industries. Le milieu, les mœurs, une certaine hérédité les rendent de bonne heure aptes à ces travaux. Il en est de même pour la métallurgie, et beaucoup d'autres industries où les ouvriers ont besoin d'une formation spéciale. On sait que Colbert, pour fonder ou développer les industries du tissage et de la filature en France, fit appel à des chefs d'entreprises, à des contremaitres et à des ouvriers étrangers, notamment à des Hollandais. Le fond de la population ouvrière du Lancashire en Angleterre est, nous l'avons déjà dit, d'origine flamande. Un grand nombre de Flamands, pour échapper aux cruelles persécutions du duc d'Albe, se sont réfugiés en Angleterre au XVI^e siècle.

Les agglomérations industrielles où sont concentrées un grand nombre d'industries offrent souvent des centres avantageux lorsque les autres conditions se trouvent remplies, ou n'ont pas besoin de l'être entièrement. Dans ces agglomérations industrielles, on a l'avantage de trouver des industries adjacentes : des

ateliers de constructions mécaniques, utiles pour la construction ou les réparations des machines ou des métiers ; de la main-d'œuvre plus facile à adapter aux besoins de l'entreprise, une organisation de transports offrant de plus larges ressources. Mais des désavantages s'y rencontrent : le prix plus élevé des terrains et des bâtiments, les conflits à tendance plus fréquente entre employeurs et employés.

Lorsqu'il s'agit d'une maison de commerce, si elle exerce le commerce de « gros », il n'est pas nécessaire qu'elle soit située dans un quartier populeux ou riche. Sa clientèle lui fait ses commandes par téléphone ou par télégraphe ou par correspondance. Le service des livraisons en ville, effectué par camions automobiles ou à traction animale, ayant à faire parvenir aux commerçants en demi-gros ou en détail les marchandises dans différents quartiers, il importe peu à cet égard que cette maison de gros soit établie dans une partie de la ville où dans une autre. Son premier intérêt, si elle est obligée d'avoir de spacieux magasins, est de s'installer là où les terrains coûtent moins cher ; et, si elle a une clientèle dans une région de la province, elle a profit à s'établir près de la gare desservant cette région. Enfin, lorsqu'il y a déjà un quartier où sont établies de nombreuses maisons de cette espèce, il est avantageux de se fixer dans ce quartier, où l'on trouve des bureaux d'expéditions de chemins de fer, des entrepreneurs d'emballages, etc.

Pour le commerce de détail, il faut se mettre en contact avec le consommateur, et ce contact est d'autant plus étroit qu'il s'agit de denrées périssables comme toutes les denrées fraîches de l'alimentation.

Au contraire, les grands magasins ou les bazars offrent un exemple de la concentration des affaires dans un même établissement, en matière de vente au détail. Nous verrons, lorsque nous nous occuperons des frais généraux et des frais spéciaux, les raisons de cette concentration. Bien que le commerce de banque et de crédit ne doive pas prendre place dans ces exposés et que nous n'ayons qu'à en montrer les indispensables relations avec les entreprises en général, nous ferons remarquer que les Sociétés de Crédit et les Banques, non seulement créent des agences ou succursales en province, mais aussi en établissent de nombreuses dans les grandes villes. C'est que les opérations très diverses qu'elles font pour le compte de catégories de clients très différentes, nécessitent le déplacement de ces clients et qu'il vaut mieux aller vers eux, s'établir dans leur quartier, que d'attendre qu'ils se rendent au siège central éloigné de leurs maisons de commerce ou d'industrie, où peut-être ils ne se rendraient pas en raison de cet éloignement. De plus, les chefs de ces agences peuvent mieux connaître, pour les opérations de crédit proprement dit, la situation des clients dans un quartier limité, que le siège

central, où néanmoins sont organisés des services de contrôle.

Toutes les observations à faire avant de créer une entreprise — et dont nous ne donnons que les principales pour indiquer simplement la méthode à suivre — constituent, en somme, l'étude, l'appréciation et la comparaison des risques à courir et des avantages à retirer, si l'on fonde l'entreprise projetée. Nous avons déjà indiqué plus haut qu'en général, les risques sont plus grands dans une entreprise industrielle que dans une maison de commerce, par cette raison que dans la première on transforme réellement des matières, et que, dans la seconde, on ne fait que les déplacer ou les conserver. Ce risque se présente sous une forme bien plus accentuée lorsqu'il s'agit des industries extractives. Malgré l'avancement des sciences géologiques et le perfectionnement de l'art de la prospection, les données de ces travaux contiennent, malgré tout, des inconnues auxquelles on est forcé de donner une valeur hypothétique. C'est ce qui fait dire aux hommes d'affaires qu'une action de mine est parfois « un billet de loterie ». Faisons remarquer cependant que les données pour une mine de houille sont bien plus probables que pour une mine de diamant par exemple.

Le principe abstrait que nous avons formulé souvent pour le crédit fait par les banquiers, consiste en ce que le risque est, toutes choses égales d'ailleurs,

proportionnel à la *nature* et à la *durée* de la transformation des capitaux. C'est pourquoi il faut distinguer entre le crédit industriel proprement dit où l'on transforme un produit, où toute une série d'opérations est à effectuer, où par conséquent les risques s'ajoutent, et le crédit commercial où l'opération de vente d'un produit fabriqué a elle-même abouti et se fait le plus souvent dans un délai relativement court.

Dans les entreprises agricoles, les risques tiennent, pour une grande part, à des conditions météorologiques sur lesquelles on ne peut rien — bien que l'on s'efforce d'écarter les nuages de grêle par des procédés divers — et aux maladies des plantes et du bétail, véritables épidémies qui, comme le phylloxéra et les épizooties, ne peuvent être couvertes par des assurances, tout au moins de façon effective.

Les entreprises d'armement ont, de ce côté, plus d'avantages puisqu'elles peuvent couvrir les risques de mer par des assurances. Les armateurs assurent leurs bâtiments, et les affréteurs les marchandises que transportent ces bâtiments.

Il faut de toute nécessité envisager les risques de la fondation d'une entreprise, mais ne pas en aborder l'étude avec un esprit timide. Trop de personnes sont rebutées par des obstacles qu'elles pourraient vaincre avec du savoir, du sang-froid et du courage. Il n'y a pas, dans la vie humaine, d'action qui ne présente un certain risque. Se refuser à agir parce que tous les

éléments d'une affaire à créer ne sont pas entièrement connus, mesurés, appréciés avec une complète exactitude, c'est renoncer à toute entreprise nouvelle.

Il y a un proverbe indou qui dit : « Il vaut mieux être assis que debout, couché qu'assis, mort que vivant. » C'est là une compréhension négative de la vie. C'est une théorie du suicide à temps. Elle ne peut conduire une nation qu'à la dégénérescence, à la décadence et à la servitude.

Mais si l'activité économique est le principe même de la vie de l'homme — et l'élément de moralisation le plus puissant — elle doit s'exercer consciemment, dans la plénitude de la raison. Un esprit brouillon ne saurait rien entreprendre : ni une direction, ni surtout une fondation d'entreprise. Etudier les conditions de cette direction et de cette fondation, c'est faire œuvre indispensable. Cette étude est possible. Nous venons de le voir : elle porte sur des éléments certains, sur un mécanisme organisé, car elle s'applique aux conditions de la production et du mouvement économique, conditions qui ont des lois fondamentales, vraies dans le temps et dans l'espace, qu'il faut connaître dans leurs définitions abstraites pour se retrouver à travers les multiples applications pratiques auxquelles les contingences apportent leurs corrections.

Nous avons déjà dit que le bénéfice à retirer d'une entreprise est le moteur initial, le déterminant premier qui pousse à créer des entreprises économiques

ou à les étendre. A ce sujet nous avons été amené à parler du *prix de revient* et nous avons ajouté que l'étude du prix de revient du ou des produits que l'on se proposait de fabriquer était, avec la connaissance des débouchés, l'élément premier à étudier.

Ce problème du prix de revient ne doit pas être résolu seulement lorsqu'on fonde une entreprise ; il est constamment posé devant le chef de cette entreprise lorsqu'elle est fondée. Sa mobilité est grande, ses variations souvent fortes et rapides, tant il est fait de nombreux éléments soumis à des modifications continues dont l'amplitude est plus ou moins accentuée. La demande des consommateurs dont les variations sont plus ou moins prévues, les effets des crises, la révolution qu'apportent une invention nouvelle, un procédé nouveau, obligent le chef d'entreprise à avoir l'esprit continuellement en éveil de ce côté. Lui-même doit s'efforcer par sa propre initiative d'améliorer son prix de revient.

Pour ne pas nous répéter, nous traiterons cette importante question lorsque nous étudierons la direction des entreprises et particulièrement à propos de la concurrence. Elle y sera mieux à sa place qu'ici.

CHAPITRE V

LA RECHERCHE DES CAPITAUX

De la dimension des entreprises dans la recherche des capitaux. — Les entreprises qui débutent « en petit » et se développent ensuite. — Le rôle de l'économie. — La valeur du fondateur ; exemples. — L'opinion de Carnegie. — La prise d'une suite d'affaires ; les précautions à prendre. — Entreprises privées et sociétés. — Les différentes formes juridiques des sociétés doivent être choisies pour être adaptées à la nature de l'entreprise. — Le rôle des capitalistes. — Le rôle des Banques. — Caractère des banques industrielles. — La question des « apports ». — La rémunération des fondateurs et des techniciens chargés d'étudier les affaires à entreprendre.

Jusque-là, les personnes que nous supposons maintenant conscientes de toutes les conditions de vie des entreprises qu'elles se proposent de fonder ont étudié les éléments de ces entreprises dont nous avons, dans le précédent chapitre, énuméré les principaux. Elles savent à quoi s'en tenir — autant que des prévisions sérieuses le permettent — sur la question des débouchés, sur celle de la fabrication au point de vue technique et au point de vue du prix de revient des produits qu'elles veulent offrir sur le mar-

ché, sur la main-d'œuvre, sur la région et le lieu où il sera le plus profitable d'établir leur usine ou leur manufacture. Il reste alors à trouver des capitaux, si l'on suppose que ces fondateurs d'entreprise n'en ont point suffisamment ou n'en possèdent pas.

Comment trouver les capitaux nécessaires ?

La question présente des cas assez différents. Il faut, pour les distinguer les uns des autres, revenir aux classifications que nous avons établies dans notre précédent chapitre.

Si l'on considère la classification relative aux natures d'entreprises, il sera plus facile, toutes choses égales d'ailleurs, de se procurer des capitaux pour une entreprise commerciale que pour une entreprise industrielle; nous savons qu'en raison de la plus longue durée de la transformation des capitaux, celle-ci présente plus de risques que celle-là. S'il s'agit d'une entreprise agricole, la question se pose autrement. Comme nous devons surtout nous occuper ici des entreprises industrielles et commerciales, nous ne nous étendrons pas sur les entreprises agricoles. Faisons remarquer en passant que, dans le cas de ces dernières, il y a lieu de considérer : 1° s'il s'agit d'un propriétaire ou d'un fermier; 2° si, d'un autre côté, les capitaux demandés doivent être employés à des améliorations foncières ou à des constructions, ou bien être consacrés comme capitaux circulants ou roulants à l'exploitation courante de la ferme. Ces indications

suffisent ici pour montrer les conditions différentes du crédit suivant l'usage à faire des capitaux. Pour les entreprises agricoles, il existe des établissements spéciaux en vue de satisfaire aux besoins de crédit à long terme ou à des termes plus courts. Les crédits fonciers ont été créés pour le premier objet ; les caisses de crédit agricole pour le second. Mais les prêts fonciers — hypothécaires comme les Crédits Fonciers — sont souvent faits directement par notaires, et les banques interviennent aussi pour les seconds.

La dimension de l'entreprise détermine une distinction d'un autre ordre. Une toute petite entreprise, celle d'un artisan qui se propose de travailler lui-même avec un ou deux ouvriers, par exemple, ne peut trouver le capital nécessaire à cette modeste entreprise que dans la localité où il est connu. Il peut avoir déjà quelques ressources ou n'en posséder aucune. Dans ces deux cas, sa valeur personnelle, morale et technique, son passé jouent un rôle important. Il s'adressera aux possesseurs de capitaux qui peuvent l'apprécier et qui peuvent aussi mesurer le plus ou moins de chances de sa réussite puisque, par hypothèse, ils habitent le même pays que lui. Le capital n'étant pas très élevé, c'est le plus souvent ou un seul prêteur direct ou un banquier local qui fournira ce capital. Et alors, suivant que l'entreprise à fonder est industrielle ou commerciale, le prêt doit être à durée plus ou moins longue.

Carnegie, le célèbre industriel nord-américain, ré-

pète fréquemment dans son livre *l'Empire des affaires*, que pour ceux qui, simples ouvriers ou commis, aspirent à s'élever dans la hiérarchie des affaires, l'économie est un indice de qualités fondamentales. Quelque modestes que soient ces économies, si les conditions dans lesquelles elles ont été faites prouvent de la volonté, de la continuité dans l'effort et le désir de montrer que l'on possède les qualités requises pour prendre des responsabilités, elles permettent de conquérir la confiance des capitalistes. Assurément, mais l'esprit d'économie aux Etats-Unis (1) dans les milieux ouvriers, dans ceux des employés, est moins général que dans les vieux pays d'Europe et surtout qu'en France, où l'on économise avec le souci, la crainte de risquer ces économies, que l'on confie aux Caisses d'épargne ou que l'on emploie à acheter des valeurs mobilières comme des obligations foncières ou des obligations de chemins de fer. L'économie est alors une vertu plutôt d'ordre négatif ; elle n'implique pas toujours les qualités d'un chef d'entreprise, même restreintes.

Dans les pays, dans les centres industriels où règne l'esprit d'entreprise, où l'atmosphère d'activité réveille l'ardeur des tempéraments, il n'est pas rare de voir

(1) Pendant la guerre dont nous sortons, on a pu cependant, grâce à une organisation intelligente, faire réaliser sur les salaires, fort élevés aussi de l'autre côté de l'Atlantique, des milliards de francs d'économies pour souscrire aux emprunts de guerre.

des hommes de condition modeste : commis, employés, ouvriers, s'élever, rapidement parfois, jusqu'à la fonction de chef d'entreprise. Il n'est pas indifférent alors, pour ceux dont l'ambition est servie par les qualités nécessaires à cette fonction, qu'ils aient montré l'une de ces qualités, celle de la prévoyance et de l'ordre, par où se révèle l'action de la volonté continue. Economiser lorsqu'on ne possède que de faibles revenus, c'est travailler par inhibition. Comme tout travail mental où la volonté doit s'exercer, c'est en effet travailler que de savoir se priver malgré les excitations du milieu. Quand l'économie est doublée du désir de s'élever dans la hiérarchie industrielle, elle est un indice précieux pour ceux qui sont à la recherche de chefs d'entreprise réellement capables de l'être et dont le nombre est beaucoup plus limité qu'on ne le croit, dans une société donnée.

A propos de l'influence que peut avoir sur la carrière industrielle la question des économies, il est intéressant de rappeler les débuts de Cobden qui, on le sait, mena en Angleterre, vers le milieu du siècle dernier et avec la collaboration de Bright, la campagne vigoureuse suivie d'une victoire complète en faveur de l'abolition des lois sur les céréales et de la liberté commerciale. Fils d'un cultivateur père de neuf enfants et qui, pour les élever, était mort à la peine, le jeune Cobden commença par garder les troupeaux chez un fermier du duc de Richmond. A quinze ans, il entra

en qualité de commis chez un de ses oncles à Londres, où il recevait un modeste salaire. En dehors de son travail journalier, il étudia pour s'instruire et acheta des livres sur ses économies. Devenu commis-voyageur en 1826, il voyageait avec une carriole à un cheval. Il s'était marié et commençait à cette époque à gagner assez d'argent pour faire quelques économies. Il eut à 24 ans le désir de s'établir à son compte. Il s'associa avec deux de ses amis, employés comme lui. A eux trois, ils possédaient 500 livres sterling (42.500 francs). A ce moment un gros fabricant de Manchester fait venir Cobden et lui annonce qu'il lui ouvre ainsi qu'à ses associés un crédit de forte importance. Cobden s'étonne de cet acte. Le fabricant de Manchester lui explique qu'en présence de l'énergie, de la continuité des efforts de Cobden et de ses amis, il est assuré de leur succès et qu'il fait, au demeurant, un bon placement pour l'avenir. Cobden déploya beaucoup d'activité, sut diriger admirablement sa maison et devint riche à millions. En 1846 il se jetait dans la lutte économique.

Cet exemple prouve que le fabricant de Manchester savait découvrir et connaître les hommes de valeur en matière de direction d'entreprises. On connaît aussi l'histoire ou plutôt la légende de l'épingle de Jacques Laffitte que le banquier Perregaux aurait distingué et engagé chez lui comme commis. Il ne faut pas compter sur le hasard de ces bonnes fortunes ou de ces

incidents pour réussir dans les affaires. Mais il est certain que le rôle des chefs d'entreprise, qui n'est point assez compris aujourd'hui, consiste pour une part à connaître les jeunes gens d'avenir, à faciliter leur carrière pour leur permettre de remplir les fonctions où ils seront à leur place. Perregaux avait un fils, peu doué pour les affaires de banque ; il en fit un fonctionnaire et désigna Jacques Laffitte pour lui succéder à la tête de sa maison.

En ce qui regarde les entreprises où des capitaux d'une certaine importance sont nécessaires, c'est-à-dire les moyennes et grandes entreprises, ce n'est plus à un capitaliste ou à un banquier qu'il faut demander ces capitaux, mais aux capitalistes de toute une région, de tout un pays, et même des pays étrangers lorsqu'il s'agit de ce que l'on appelle une grosse affaire. Pour cela on s'adresse à des intermédiaires qui sont des banquiers groupés en une sorte de syndicat.

Mais, en général, on ne crée pas de toutes pièces et immédiatement une grande usine ou une vaste manufacture, à moins qu'elles ne soient fondées par une entreprise-mère déjà existante, qu'elles soient ce que l'on appelle des « filiales » — entreprises qui sont des industries connexes dans un certain nombre de cas. Le plus souvent, ce sont des entreprises qui au début ont été de petites entreprises et qui se sont développées, sur lesquelles se greffe une entreprise plus considérable. Le capital premier, qui était personnel,



appartenait au chef d'entreprise ou à un ou plusieurs associés ou commanditaires, devient un capital beaucoup plus important et l'entreprise prend la forme d'une Société anonyme. Toutefois le chef de l'entreprise originaire reste à la tête de l'entreprise agrandie, ou prend une part importante dans sa direction.

A ce sujet, pour la constitution du capital, se présentent des questions d'ordre juridique qu'il importe de connaître ou sur lesquelles il faut demander l'avis des spécialistes en ces matières si l'on veut éviter, dans l'avenir, nombre de difficultés ou de causes de procès. Nous n'avons point à nous occuper ici de ces questions qui ne sauraient être que l'objet d'un enseignement spécial. Il nous suffira de signaler que les capitaux entrant dans la constitution du capital social d'une telle entreprise, ne sont pas exclusivement des capitaux-monnaie, c'est-à-dire ceux qu'on obtient du crédit sous ses différentes formes, au moyen d'ouvertures de crédits de banque, d'émission d'actions ou d'obligations, dont la valeur est toute déterminée par leur nature même. Il entre de plus, en effet, dans ce capital, les apports qui forment toute l'entreprise originaire : ses bâtiments, son outillage, ses matières premières, ses produits fabriqués, sa raison sociale ou le nom de son fondateur, l'exploitation d'un brevet, la clientèle, les contrats passés, etc. Cette partie du capital doit donc être nécessairement estimée à la suite d'un inventaire et ne

pas subir d'inflation. Avons-nous besoin de dire que c'est l'écueil à éviter en cette occurrence ?

La première considération à envisager, en effet, tout d'abord est d'examiner si l'entreprise en question peut prendre la dimension qu'on entend lui donner désormais. Pour cela, il faut se livrer aux mêmes observations et aux mêmes réflexions que s'il s'agissait de créer cette entreprise. Il est incontestable que l'entreprise originaire est une expérience qui facilite ce travail d'appréciation.

Cependant, dira-t-on, cette transformation des petites ou moyennes entreprises en grandes entreprises, n'est-elle pas inhérente à la période de transformation que nous traversons ?

Il en a été et il en est encore ainsi dans beaucoup de cas. On voit même des concentrations de plusieurs entreprises similaires en une seule se produire assez fréquemment. C'est un phénomène naturel que nous avons étudié ailleurs (1) ; mais il ne cessera probablement pas et continuera de se manifester pour beaucoup d'industries nouvelles toutes les fois que les conditions changeantes de l'art industriel, que modifient continuellement les inventions, les procédés nouveaux d'organisation, permettront à des entreprises d'industries nouvelles de prendre une plus large extension. On a vu en France ces faits se pro-

(1) Voir *Le Travail au point de vue scientifique, industriel et social*. (Félix Alcan, éditeur.)

duire dans les quinze ou vingt dernières années pour l'industrie de la construction d'automobiles. Au début, on a ajouté dans certaines entreprises industrielles, vieilles déjà, des ateliers annexes de construction d'automobiles. Ces ateliers se sont étendus, ils se sont ensuite séparés de la vieille entreprise pour en constituer une nouvelle, plus importante parfois que celle qui lui avait donné asile à sa naissance. Ces transformations se font, il est vrai, rapidement. Il n'en reste pas moins que fort souvent, une période d'expériences, aux dimensions plutôt restreintes, précède la constitution de grandes entreprises.

Mais revenons maintenant à notre fondateur d'entreprise. Supposons-le en face d'une œuvre intégrale de fondation à entreprendre. Il est, avons-nous dit, après avoir fait les études techniques et économiques préparatoires, conscient des conditions de vie de l'entreprise à créer. Il doit la créer de toutes pièces ou, tout au moins, s'attaquer à un premier essai. Comment va-t-il pouvoir trouver les capitaux qu'il désire ?

Il est extrêmement rare que les personnes qui ont eu l'idée de créer une entreprise, qui ont travaillé sérieusement à poser les données du problème de cette création, n'aient point de relations déjà dans le monde de l'industrie, du commerce ou des affaires, ou ne lui appartiennent pas en qualité d'employés, de représentants, d'ingénieurs, parfois de chefs d'entreprise,

clients d'une autre industrie frappés de l'insuffisance des entreprises auxquelles ils alimentent la leur.

Il est aussi une autre catégorie de personnes assez portée parfois à se croire capable de fonder une entreprise, ce sont les inventeurs. Rarement ils possèdent les qualités nécessaires indispensables pour cette fonction. Tenus par leur tempérament spécial à la piste d'inventions nouvelles, ils portent tout l'effort de leur esprit sur leurs investigations. Souvent aussi, bien qu'ils aient le génie de faire de merveilleuses découvertes d'où naîtront, pour l'industrie, de grandes richesses, ces découvertes peuvent n'être pas au point. Il y faut un complément pour les rendre industriellement exploitables. Ils sont généralement doués d'imagination ; elle est même pour eux une forme d'intelligence, et d'intelligence créatrice. Mais, si elle les aide supérieurement dans leurs conceptions lorsqu'elle les pousse dans la bonne voie, elle est plutôt dangereuse lorsqu'il faut juger de sang-froid les conséquences économiques de leurs découvertes.

Nous ne parlerons pas ici des utopistes, des gens qui sans aucune expérience, sans éducation économique, échafaudent des systèmes, des combinaisons souvent absurdes qui ne sont que du roman. Mais c'est plus particulièrement en ce qui regarde les questions financières, et parce que le crédit est un champ fertile où peuvent se donner carrière toutes les subtilités, qu'on rencontre le plus de grand nombre de faiseurs

de systèmes plus ou moins fantastiques. Malheureusement ces systèmes ne sont pas toujours à base d'ignorance ou de naïveté.

On voit donc, par ce qui précède, que le rôle du futur chef d'entreprise est de réunir les éléments de son entreprise et d'en prouver tout d'abord les chances de succès. Celui des capitalistes est d'examiner les propositions faites et de juger s'ils doivent fournir les capitaux nécessaires à la mise en marche de l'affaire.

Ce rôle du capitaliste est généralement méconnu et même très ignoré, non seulement dans le monde des salariés, mais aussi pour une bonne part dans celui des lettrés, peu instruits en général sur les conditions de la vie économique des sociétés et dont les pensées sont le plus souvent alimentées par le sentiment. La fonction sociale du propriétaire de capitaux est de les administrer. Il les administre à son profit — heureusement — c'est-à-dire qu'il tend à ne pas les perdre, à les employer avec le plus d'avantages, et à les accroître par de bonnes opérations. Mais il n'en profite pas seul. S'il sait porter un jugement sain sur l'entreprise que l'on propose de fonder, il contribue à un accroissement de la puissance productive ; il accroît non seulement sa fortune, mais la fortune collective. Si l'entreprise a pour objet une fabrication nouvelle, la recherche de mines, l'établissement premier de leur exploitation, il risque une partie de ses

capitiaux, mais en calculant ces risques. Et si, dans ce cas, il réussit, des bénéfices élevés lui reviendront qu'il ne pourra pas mettre comme une pierre, inutile, dans un coffre-fort. Il les emploiera ailleurs. Ce n'est assurément point par philanthropie qu'il agit ainsi, et on ne doit lui en avoir aucune reconnaissance. Il remplit une fonction utile — utile pour tous — et qui est telle parce qu'elle tient à une organisation sociale dont la base est la liberté du travail ; et c'est tout.

Certes, les propriétaires capitalistes sont des intermédiaires, et beaucoup d'esprits simples, cultivant l'idée fausse qu'ils sont des parasites, travaillent à les supprimer tous. Mais croit-on que l'on pourrait faire disparaître la fonction de capitaliste, d'administrateur de capitaux, dans un autre système social ? Point. Cette fonction, indispensable, existerait sous d'autres formes, et cela nécessairement.

Supposons un instant établi le socialisme intégral. Tous les instruments de la production, capitaux, hommes et choses, sont « socialisés ». Il faudra pourvoir à la production, à la circulation, à la répartition des richesses. Les lois naturelles de la production économique, envisagées dans leurs principes premiers, domineront inéluctablement cette société régressive, aux bases archaïques. La loi du moindre effort s'imposera à cette organisation sans qu'elle puisse y échapper. Il faudra exiger le plus grand rendement possible

au prix de la moindre peine ; mais cela implique une discipline étroite, une division du travail qui, pour être féconde, exige de grandes inégalités dans la répartition des tâches. Il sera absolument nécessaire de prévoir les besoins d'aujourd'hui et de demain, de conserver les richesses et enfin d'établir une juste répartition suivant le travail de chacun — à moins que l'on adopte la primitive formule d'un communisme avec un rationnement de caserne ou de couvent. De toute façon, il faudra pour administrer, pour gérer cette société, des directeurs, des contrôleurs, des inspecteurs, des conservateurs, toute une hiérarchie de fonctionnaires pour diriger, contrôler, inspecter les travaux variés et multiples des usines, ateliers, bureaux de cette société, et pour conserver ses capitaux et les accroître. Or ces fonctionnaires rempliront les fonctions des propriétaires capitalistes dans la société actuelle. Mais comme ils seront rétribués de telle sorte qu'ils n'auront pas intérêt à remplir avec rigueur leurs fonctions, le résultat sera une diminution de la puissance productive de cette société et partant de sa production. Ces fonctionnaires ne seront pas punis directement des fautes qu'ils commettront, des pertes de capitaux, du coulage, du manque de prévision et de décision. Le moteur initial leur manquera, c'est-à-dire l'intérêt personnel direct.

Les propriétaires capitalistes exercent donc, au point de vue général de l'administration des capitaux, une

fonction de jugement surtout en ce qui regarde les fondations ou extensions d'entreprises. Cependant la constatation de ce fait ne suffit pas. Il est nécessaire de montrer, pour les cas qui nous occupent, comment les choses se passent dans la pratique des affaires.

Il nous faut, de suite, arriver à la question des banques et du crédit. Depuis bien des années on publie, dans beaucoup de pays, des livres, des articles de revues et de journaux, sur le rôle des banques dans les créations ou les extensions d'industries, et en France peut-être plus qu'ailleurs. On fait à cette occasion des confusions qui ont malheureusement compliqué ces problèmes aux yeux des profanes, c'est-à-dire des personnes que leurs fonctions, leur milieu, leurs études n'ont pas précisément préparées à la compréhension de cette littérature spéciale. Or ce sont ces profanes qui font l'opinion publique. La question ramenée à ses éléments premiers est cependant très claire ; nous avons eu forcément l'occasion déjà de la poser dans les chapitres précédents. Les capitaux employés dans l'établissement ou l'extension d'une entreprise industrielle se transforment lentement, employés qu'ils sont à la production, pendant de longues années, d'objets dont les prix de revient et de vente ainsi que les débouchés pourront se modifier au cours de ces périodes. Les risques sont en général, pour les capitaux, proportionnels à la durée de leur transforma-

tion. Il en résulte qu'un capitaliste doit s'attendre, au cas où il prête directement ses capitaux à une petite ou moyenne entreprise industrielle, à ne les recouvrer qu'au bout d'un temps indéterminé. Ces capitaux sont désormais immobilisés. Il ne peut pas toujours, même à l'échéance prévue, les faire rentrer dans sa caisse. C'est un risque qu'il doit calculer.

Mais le cas le plus fréquent, surtout dans les grandes entreprises industrielles, est celui où ces entreprises sont constituées sous forme de sociétés anonymes. Le capital social, au sens juridique du mot, est représenté par des actions — et par extension au sens économique par des obligations. Actions et obligations sont des valeurs mobilières nominatives ou au porteur, négociables en Bourse. Les capitaux industriels se trouvent ainsi mobilisés. C'est un avantage certain pour les fournisseurs de capitaux, soit qu'ils veuillent simplement vendre leurs titres pour se procurer, suivant l'expression courante, de l'argent liquide, soit qu'ils redoutent un risque et ne tiennent pas à le courir. Il y a pour la société industrielle aussi un avantage, c'est qu'elle n'est pas à la merci de capitalistes commanditaires directs dont elle aurait à subir les exigences. Mais aussi elle peut redouter les fluctuations en Bourse de ses titres, à la moindre alerte, surtout lorsqu'il s'agit d'une baisse des actions par exemple, baisse qui, si elle est sérieuse, retentit sur les cours des obligations. D'où difficultés de plusieurs

natures, surtout si cette entreprise a besoin de capitaux et a besoin de procéder à des émissions. Il est vrai que, le plus souvent, la plus grande partie des actions est aux mains des administrateurs ou des groupes financiers qu'ils représentent. Les fluctuations sont donc moins à redouter. Du reste, en tout cela, que l'on suppose les actions réparties entre de nombreux capitalistes ou entre quelques-uns, la grande question est de connaître la marche de l'entreprise dans ses éléments généraux. A cet égard, dans l'intérêt des sociétés comme dans celui des capitalistes, il est de plus en plus utile que ces derniers aient une éducation économique et financière qui leur permette d'administrer intelligemment leurs capitaux. Il devient aujourd'hui, à mesure que s'étend le progrès industriel, indispensable aux capitalistes de « travailler », au sens très exact du mot, pour effectuer leurs placements et pour les surveiller. La fonction du capitaliste exige de plus en plus de savoir, d'expérience et de décision.

Si c'est une banque ou une société de crédit à laquelle on s'adresse pour avoir des capitaux, il y a à distinguer. Les banques qui se livrent à des opérations de crédit « commercial », c'est-à-dire à court terme, reçoivent de grosses quantités de dépôts à vue ou à très courte vue. Elles ne peuvent pas prêter ces capitaux à des entreprises industrielles qui se fondent ou s'agrandissent, car ils seraient immobilisés. Or, non

seulement ces capitaux appartiennent pour une part à des déposants ordinaires — catégorie assez sensible aux paniques — mais pour une autre part, souvent très forte, à des industriels, à des commerçants qui les ont au crédit de leur compte-courant. Ce sont, pour ces industriels et ces commerçants, des capitaux circulants dont ils ont besoin à chaque instant ; c'est, pourrait-on dire, leur caisse principale. Une banque, une société de crédit de cet ordre peuvent-elles engager ces capitaux pour de longues années ? Assurément non. Elles font des « découverts » à ceux de leurs clients momentanément gênés dans leur compte-courant, mais cette opération n'a jamais une durée comparable à celle des capitaux d'établissement d'une industrie.

Ces maisons de crédit ont, dira-t-on, un capital et parfois d'abondantes réserves. Ces capitaux leurs appartiennent en propre, ne sont pas fournis par des tiers. Pourquoi ne pas en disposer en faveur de l'établissement d'entreprises industrielles ? Par cette raison qu'il est difficile d'élever une sérieuse et solide cloison étanche entre les divers emplois des capitaux d'une banque ; par cette autre, aussi, que les avances sur titres ou les garanties pour crédits à découvert présentent des risques, et que c'est à ces sortes d'opérations que, dans les maisons bien dirigées, on affecte une part du capital et des réserves.

Mais, ajoutera-t-on, si l'on admet que les banques et sociétés de crédit de cet ordre ne peuvent pas créer

ou commanditer d'entreprises industrielles, pourquoi n'émettent-elles pas des valeurs mobilières industrielles? C'est qu'en réalité elles suivent leur clientèle plutôt qu'elles ne la dirigent. D'ailleurs la proportion des émissions d'actions et d'obligations industrielles sont bien plus nombreuses en France qu'en Allemagne où les banques et sociétés de crédit, confondant tous les risques, sont les véritables commanditaires, des commanditaires directs, des industries — méthode dont une expérience plus longue aurait montré pour l'Allemagne tout le danger, reconnu du reste par ses meilleurs hommes de finance.

Et puis, on ne saurait guère placer les actions d'une nouvelle entreprise industrielle que dans les milieux où les capitalistes sont conscients de l'emploi qui sera fait de leurs capitaux et des risques auxquels ils sont exposés. On ne tient compte, le plus souvent, que des entreprises à très gros succès dont les actions ont doublé, triplé, quintuplé de valeur. On voit le navire qui a fait un heureux voyage, on ne voit pas les épaves des naufrages de capitaux engloutis.

Quant aux obligations elles peuvent être offertes, dans certains cas — celui où elles sont sérieusement garanties par la marche de l'entreprise — au gros public. Mais lorsqu'elles présentent des avantages, elles sont vite absorbées dans les régions où sont établies ces industries. Nous aurons l'occasion, quand nous traiterons de l'emploi des capitaux dans la direction

des entreprises, de revenir sur cette question et sur celles qui en dérivent.

Ces réserves faites, quant aux banques et aux sociétés de dépôts, il convient de constater, qu'en raison du principe de la division du travail, appuyé ici sur celui de la division des risques, des organismes spéciaux de crédit sont nécessaires pour les opérations toutes particulières qui doivent présider, au point de vue financier, à la création ou à l'extension d'industries. On les appelle, en général, « banques d'affaires ». Autrefois, on employait les termes de « banque de placement » c'est-à-dire de placement de capitaux.

Beaucoup de ces maisons n'ont pas limité leurs opérations aux entreprises industrielles, mais se sont surtout livrées aux opérations de placement de fonds d'Etats, de villes ou d'institutions publiques. Ces banques « d'affaires » se sont le plus souvent laissées entraîner à faire ces derniers genres de placement au détriment des affaires industrielles. C'est que les valeurs d'Etats n'exigent pas les études et les frais qu'il faut consacrer aux affaires industrielles et qu'elles ont, aux yeux du gros public, une sorte de prestige qui en facilite le placement. Leur rôle, envisagé du point de vue industriel, est en effet d'étudier les conditions d'une entreprise dont la création leur est proposée. Leur fonction, à cet égard, est très déterminée. Il leur faut faire les premiers frais d'études, et quand celles-ci ont donné des résultats encourageants, pourvoir en-

core aux frais d'un premier établissement afin d'obtenir des résultats plus certains. Cela se passe ainsi pour les entreprises d'ordre minier, pour les industries chimiques, dans une certaine mesure pour les entreprises métallurgiques. Dès qu'un milieu a été exploré et étudié, que des embryons d'entreprises y existent, en certains cas la multiplication des entreprises y est très rapide, si les premières ont pu s'établir et, en servant d'expérience, ont prouvé que l'on pouvait les imiter ou mieux faire au cas où l'on a pu apprécier les causes de leurs succès relatifs. C'est ainsi que cela s'est passé depuis huit ou dix ans pour les industries hydro-électriques du sud-est de la France.

Les maisons de crédit de cet ordre n'auraient pas besoin d'un très gros capital pour faire ces sortes d'opérations. Après avoir recruté les capitaux d'un premier établissement dans le milieu financier qui les a formées, une fois l'affaire en bonne marche, il leur est facile, si elles ont sérieusement mené cette affaire, d'étendre le cercle du recrutement des capitaux. Il est des capitalistes — de ceux qui sont conscients de l'emploi industriel de leurs capitaux — qui sont à l'affût de ces sortes d'affaires. On répète souvent qu'en France les capitalistes sont peu portés vers les affaires industrielles et on leur en fait un grief. La vérité est que, pour étudier et diriger ensuite une affaire industrielle, il faut suivre une méthode sûre et trouver l'homme qui dirigera l'entreprise. L'offre de béné-

fices, même avec les risques inhérents à toute création d'entreprise industrielle, ou en d'autres termes la demande de capitaux avec probabilités bien établies de profits, ne serait pas refusée ; mais il faut pour donner confiance aux capitalistes : un travail préparatoire sérieux, une preuve de probabilité de succès bien établie par une expérience initiale, et l'homme qui fera fructifier ces capitaux, c'est-à-dire le chef d'entreprise.

D'heureuses exceptions ont montré qu'en France les organismes de cet ordre, en étendant leur opération, pourraient coopérer efficacement à réveiller l'esprit d'entreprise.

Elles offrent d'autant plus d'utilité qu'elles tiendraient avantageusement l'emploi des sociétés d'études qui se créent pour examiner à fond une affaire industrielle avant d'en faire l'objet d'un apport à une société anonyme. Les sociétés d'études se fondent sous la forme de sociétés civiles, parce qu'elles ne se livrent pas à une exploitation susceptible d'aboutir à des pertes qui dépassent le capital social. La forme de société civile leur donne de grandes facilités pour se créer et pour agir ; mais elle a ce désavantage de rendre ses membres personnellement responsables sur tous leurs biens. Toute clause limitant la responsabilité de ses membres aux capitaux qu'ils ont apportés n'a aucune valeur légale si les créanciers ne l'ont pas acceptée.

Il nous reste, pour terminer cet exposé forcément

rapide et réduit à ses grandes lignes, à faire une remarque assez intéressante en ce qui regarde certaines industries. Ainsi les entreprises de tissage et de filature travaillent dans la plupart des pays où elles sont établies — sauf aux États-Unis — avec les capitaux propres de ceux qui les dirigent, de leurs associés ou de leurs familles. C'est une commandite très étroite qui constitue leur base financière. En France, Roubaix-Tourcoing, Lyon, offrent un exemple de ce fait qui peut se vérifier à Barcelone. Cela tient à ce que ces industries sont très anciennes dans les centres où elles sont établies, que dans ces régions, si l'on a suivi le progrès au point de vue technique et économique, on y a gardé certaines traditions, et enfin que, dans ces milieux, l'esprit d'entreprise demeuré très vivace a assuré, dans ces familles, le recrutement de bons chefs d'entreprise — et celui des capitaux.

Il est encore des questions de l'ordre de celles que nous venons d'examiner et dont l'importance est grande dans la constitution du capital d'une société anonyme, industrielle ou commerciale : ce sont les questions d'« apports ». Ces apports sont en général de différentes catégories. Nous ne nous arrêterons pas sur les apports en espèces, pour lesquels les conditions juridiques relèvent des lois sur les sociétés et sur lesquels nous nous sommes étendus il y a un instant, au point de vue de l'économie industrielle.

Sur les apports en nature quelques observations

sont nécessaires. Disons tout d'abord que le point dominant en cette circonstance est l'évaluation de cette sorte d'apports. Le danger réside dans la tendance à la majoration de leur valeur, et les plus intéressés à ce que ils soient au contraire estimés à la valeur du marché, ce sont les souscripteurs en espèces, les fournisseurs de capitaux-monnaie. La loi du 24 juillet 1867 a prescrit des mesures pour ces évaluations ; mais les dispositions de cette nature ne valent que par le soin qu'ont les intéressés, c'est-à-dire les capitalistes en l'espèce, d'en surveiller sérieusement et d'en contrôler l'exécution.

Nous allons énumérer les apports en nature — suivant l'expression consacrée — en les classant dans l'ordre de leur degré d'évaluation relativement le plus proche de la valeur courante.

Ce sont :

- 1° Les marchandises et matières premières.
- 2° Les créances et effets en portefeuille.
- 3° Le matériel, les machines, l'outillage en général.
- 4° Les immeubles.
- 5° Le fonds de commerce (nom social, clientèle, etc.).
- 6° Les brevets d'invention et marques de fabrique.
- 7° Les connaissances techniques.
- 8° Les études préparatoires ; démarches, idée première.
- 9° L'obtention d'une concession de travaux publics, d'exploitations concédées par les Etats, les villes, etc.

Cette classification n'a la prétention d'être ni rigoureuse ni complète. Elle n'a pour but que de donner des indications utiles sur un sujet qu'on ne doit pas négliger.

Ainsi, pour évaluer des marchandises, des objets fabriqués ou des matières premières, on possède des bases sur le marché de ces produits. Si les objets fabriqués sont démodés ou vieillis l'évaluation est moins précise, mais ils portent un caractère réduit d'utilité qui écarte toute majoration d'évaluation.

Pour les créances et effets en portefeuille, ils valent le crédit des débiteurs et là encore il y a des bases d'évaluation. Si ces valeurs relèvent du contentieux, on se trouve sur le terrain des approximations, mais alors si une quantité importante de ces valeurs est dans ce cas, c'est un indice de nature à éclairer les capitalistes sur la valeur morale de ceux qui font ces apports.

Le matériel, l'outillage en général sont d'une catégorie plus difficile à évaluer, dans certains cas, que celles que nous venons d'examiner. Cependant tout dépend des degrés d'ancienneté et d'usure du matériel. On a ici une base visible bien que l'appréciation puisse se mouvoir dans des limites assez larges.

Les immeubles prêtent encore davantage à des approximations larges, surtout lorsqu'il s'agit d'immeubles industriels, en raison — suivant le lieu où ils sont placés — de la valeur intrinsèque du terrain, etc.

Le fonds de commerce est peut-être plus difficile encore à serrer comme évaluation. Il comprend des éléments comme le nom social, dont aujourd'hui l'influence n'est pas ce qu'elle fut autrefois, puis la clientèle variable, très indépendante.

Pour les marques de fabrique, il en est de même. En ce qui regarde les brevets d'invention, deux cas sont à envisager : ou le brevet n'a pas été exploité ; ou il l'a été. Dans le premier cas, il peut arriver, à moins que des éléments certains ne déterminent de réelles probabilités de succès, qu'il ne soit qu'une sorte de billet de loterie.

L'estimation des connaissances techniques, que nous plaçons à ce rang, mériterait parfois de figurer dans les catégories où l'évaluation a des bases d'appui. Mais les connaissances techniques échappent quand même à l'approximation par bien des côtés. Un chef d'entreprise, par exemple, dont l'affaire a parfaitement réussi sous son habile direction, met son entreprise en société et demeure à sa tête. Cet apport de connaissances techniques, d'administration et de direction peut être une valeur de premier ordre, mais susceptible aussi de n'être pas conservée, suivant son âge, sa santé, etc., par celui qui demeure à la tête de l'entreprise.

Les études préparatoires — et nous entendons par là les études techniques, celles concernant la production et la recherche des débouchés, etc. — ont, à notre

avis, une grande importance. On peut apprécier le degré de résultats possibles obtenus en tant que probabilités sérieuses, mais on ne saurait mesurer l'amplitude — qui peut être très petite ou très grande — de ces résultats.

Pour l'obtention de concessions de travaux publics, d'exploitations concédées par les Etats, on se trouve transporté sur le terrain des influences et c'est là un terrain cultivé par trop de monde. Le mieux serait de ne faire de concessions que par adjudication. Mais il est des pays où cette méthode n'est pas suivie. Il faut se conformer, dans la limite de la régularité d'action en matière d'affaires de cette nature, aux habitudes du pays où l'on entend travailler. Et cela est d'autant plus utile, au point de vue général, que des entreprises fondées à l'étranger, des travaux entrepris dans ces pays, servent l'influence de la nation à laquelle appartiennent les chefs d'entreprise ayant obtenu ces concessions.

Pour rémunérer les catégories comprises sous les dénominations de : connaissances techniques, études, démarches, obtention de concessions, on a imaginé deux modes qui proportionnent ou tendent à proportionner cette rémunération aux résultats de l'exploitation. Il s'agit des *parts de fondateurs* ou *parts bénéficiaires*. La part de fondateur n'a pas été introduite de prime saut dans les législations. Elle a été créée dans sa forme primitive pour répondre au besoin que nous

venons de définir. Il y en a une première trace dans les statuts de la Compagnie du canal de Suez. On l'utilise beaucoup en France depuis que la loi du 1^{er} août 1893 interdit la négociation des actions d'apport pendant les deux premières années d'une fondation de société. La part de fondateur, au contraire, peut être négociée, sous forme de titre au porteur, aussitôt après la fondation de la société. La part de fondateur ne donne aucun droit de contrôle, ni aucun droit sur l'actif social. Le capital social n'est pas majoré et les parts ne reçoivent ordinairement une fraction des bénéfices qu'après le service fait aux actionnaires d'un intérêt de leurs actions.

Nous n'avons pas à entrer ici dans les observations nombreuses que suggère ce mode de rémunération. Mais nous pouvons dire brièvement que certains inconvénients résultent de la nature hybride des parts. Ainsi, il est difficile de régler leur situation lorsque l'on veut augmenter le capital social. On n'a pas les coudées franches pour rémunérer le nouveau capital. D'un autre côté, n'ayant point de contrôle, les porteurs de parts peuvent être frustrés de leur rémunération si des administrateurs de la société se livrent à la manœuvre occulte qui consiste à ramener le quantum des bénéfices à la somme nécessaire pour le service des actions ordinaires. Il est vrai que la Société peut en opérer le rachat.

Il est une autre espèce d'actions dont le but est

aussi de rémunérer les apports en nature dont l'estimation est incertaine. Ces actions ont été définies et consacrées par la loi du 17 novembre 1903 ; ce sont les actions dites de priorité, ou de préférence. Nous n'avons point à nous étendre sur elles. C'est l'affaire des juristes d'en étudier les dispositions. Après avoir marqué leur rôle économique, il nous suffira de dire que par leur nature elles participent de l'obligation et de l'action : de l'obligation, car elles touchent leur part avant les actions par prélèvement sur les bénéfices ; de l'action, car elles donnent droit au partage de l'actif et au contrôle de l'administration de la société, leurs porteurs ayant droit d'assister aux assemblées générales.

CHAPITRE VI

L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES L'EMPLOI DES CAPITAUX

Rôle de coordination et de direction du chef d'entreprise.

— On peut le comparer à un chef d'orchestre. — Il agit sur deux grandes catégories d'éléments de production : les capitaux, le travail. — Capitaux fixes et capitaux circulants : relativité de leurs proportions. — Trois règles à suivre dans l'emploi des capitaux. — Utilité du compte-courant en banque ; l'usage du chèque. — Notion du prix de revient. — L'amortissement. — Le capital social dans les Sociétés ; modes divers de son accroissement. — Les Réserves ; leur emploi.

On peut affirmer que, dans toute entreprise, de quelque nature, de quelque dimension qu'elle soit, l'élément premier qui domine tous les autres est la valeur du chef chargé de la conduire.

Les mêmes qualités, les mêmes aptitudes sont, bien qu'à des degrés divers, identiques pour le chef d'une petite, d'une moyenne et d'une grande entreprise. Les uns et les autres doivent savoir se renseigner, posséder un jugement sûr et ne pas manquer d'esprit de décision. La conception que chacun d'eux se fait de sa tâche n'a certes pas la même ampleur, ni la

même puissance de vue ; mais ils sont, dans leurs milieux respectifs, les metteurs en œuvre de tous les éléments productifs de l'entreprise.

Il ne servirait de rien, en effet, d'avoir étudié les débouchés, trouvé des capitaux, choisi le centre où s'établira l'usine, la manufacture, la maison de commerce, de s'être assuré la possibilité de recruter une main d'œuvre suffisante et adaptée aux travaux à exécuter, d'établir un prix de revient susceptible de procurer des bénéfices, si une fois ces éléments réunis, on n'a pas l'homme capable de les coordonner, de les combiner, de leur faire produire le maximum de rendement économique.

Le chef d'entreprise, comme une sorte de chef d'orchestre, doit « organiser » en prenant ce mot dans son acception étymologique, l'entreprise à lui confiée ou qu'il fonde lui-même, c'est-à-dire en faire un organisme économique qui forme un ensemble, un tout, pour le seul but de produire avec bénéfices. Il n'est pas tenu d'être un technicien consommé, pas plus que le chef d'orchestre n'est tenu d'être un instrumentiste de premier ordre. Le chef d'entreprise choisit ses ingénieurs et ses contre maîtres, ses principaux employés, comme le chef d'orchestre ses solistes. Ils ont, tous les deux, pour fonction de régler les proportions de chaque élément, l'un dans son entreprise, l'autre dans son orchestre, de veiller à ce que chaque collaborateur remplisse exactement sa tâche.

Il peut se faire, parfois, que certains hommes d'affaires, doués de l'esprit hardi d'entreprise, soient admirablement préparés, par leur tempérament et la nature de leur caractère, à la création d'entreprises nombreuses, et ne s'attardent point à en prendre la direction effective, poussés qu'ils sont continuellement par une sorte de démon familier vers des créations nouvelles. C'est assurément un attrait puissant que celui d'ouvrir des voies peu ou point explorées à l'industrie. Toutefois, créer ne suffit pas ; il faut l'œuvre plus patiente, plus suivie, plus tenace du chef d'entreprise, et qui implique, à beaucoup de points de vue, une responsabilité plus grande et des qualités plus nombreuses. Les uns et les autres sont nécessaires pour donner à un pays une activité économique intense, et les pays qui en comptent le plus possèdent, toutes choses égales d'ailleurs quant aux autres, l'élément initial le plus puissant de développement industriel et de supériorité productive.

Dans toute entreprise, on peut classer en deux catégories les éléments généraux que doit administrer son chef. Ce sont : 1° Les capitaux sous toutes leurs formes. 2° Le travail, de même sous toutes ses formes.

Nous nous occuperons, dans ce chapitre, de l'emploi et de l'administration des capitaux.

Les capitaux, on le sait, se divisent en deux classes, les capitaux fixes et les capitaux circulants. Quand nous disons en deux classes, nous n'entendons pas

que ces classes sont séparées, chacune, par des caractères absolument distincts. Elles pourraient être représentées par une seule courbe qui partirait d'un point maximum pour arriver à zéro en passant par des valeurs décroissantes. Qu'est-ce que l'on entend, en effet, par capital fixe ? Un capital dont la durée de transmission et la destination généralement très spéciale ne permettent pas de le réaliser aussi vite et aux mêmes conditions que d'autres capitaux qui se prêtent plus facilement à la vente. Ainsi, par exemple, les bâtiments d'une usine métallurgique, d'une manufacture de laine ou de coton, d'une fabrique de produits chimiques sont des capitaux fixes. Il serait difficile de les vendre dans un temps limité, comme on vend de l'acier en barres, un tissu de laine ou de coton ou de l'acide sulfurique. Puis, on ne pourrait pas installer, dans les bâtiments de l'entreprise métallurgique, un tissage ou une filature, et, dans la manufacture de tissage, une usine métallurgique.

Mais, à côté, les machines, les métiers, les appareils de laboratoires de chimie sont aussi des capitaux fixes. Ils se transforment plus vite que les bâtiments. Ils entrent, aussi eux — comme les bâtiments pour leur part d'usure et de réparations — dans le prix de revient. Parfois leur transformation est très rapide et n'est pas due à leur durée ; ils ne sont point usés et pourraient encore servir même longtemps. Cependant il faut les remplacer. Leur valeur de production pour

l'usine, la manufacture où ils sont employés a baissé subitement et, de même, leur valeur sur le marché. C'est que des inventions nouvelles apportent une machine très perfectionnée meilleure que l'ancienne, un métier à rendement plus élevé supérieur au métier qui, hier, était lui-même un progrès sur celui dont on usait peu d'années auparavant.

Sous la pression de la concurrence, il faut acheter les nouvelles machines, les nouveaux métiers, les nouveaux appareils. Les chefs d'entreprise des pays protégés par des droits de douane élevés n'ont pas ce souci ; ils gardent souvent de vieux outillages démodés, car ils n'ont en vue qu'un débouché restreint. Toutefois, ces pays ne sauraient, pour cette raison, posséder beaucoup de chefs d'entreprise hardis et de grande envergure. L'aiguillon de la responsabilité et de la concurrence ne se fait pas, en effet, sentir dans un tel milieu.

Il nous suffit de donner ces exemples pour montrer le caractère général de ce qu'on entend par capitaux fixes. En ce qui regarde les capitaux dits circulants, le type du capital circulant par excellence c'est la monnaie, dont la durée de transformation est zéro. La monnaie a, il n'est pas inutile de le rappeler, trois fonctions : elle sert à mesurer les valeurs qui, sous ses espèces, se formulent en prix ; elle facilite les transactions ; elle permet l'épargne. Mais, à côté de la monnaie, il est des capitaux dont la transformation en

monnaie se fait plus vite que celle des bâtiments ou des machines : ce sont les produits fabriqués, prêts pour la consommation, ou les sous-produits s'il y en a, prêts aussi à être employés, c'est-à-dire à être consommés pour les besoins de l'industrie ou pour ceux des particuliers. Plus rapide encore sont les opérations sur certaines matières premières comme les laines et les cotons. Grâce aux magasins généraux, au warrantage et aux marchés à terme, ces capitaux sont doués d'une mobilité que facilite l'emploi d'un moyen de circulation rapide : la « filière ». Mais il y a ici, disons-le en passant, une part de spéculation qui n'est utile pour le chef d'entreprise que lorsqu'elle correspond à des causes économiques.

Il n'y a donc pas, comme on le voit, de limite nettement déterminée entre les capitaux fixes et les capitaux circulants. Ils ne forment pas deux classes absolument distinctes, et les qualificatifs « fixes » et « circulants » sont même inexacts. Ce qui est et ce qu'il importe de connaître, c'est le degré de temps et la facilité qu'exigera leur transformation en monnaie. Cela dépend de la nature de ces capitaux et des circonstances. La monnaie est, avons-nous dit, le capital circulant par excellence. Si l'on arrive, par le système des *clearing*, c'est-à-dire de la compensation, à l'économiser, il n'en reste pas moins que l'opération de compensation n'est qu'un échange de disponibilités.

a) Ceci posé, il est une règle générale à suivre dans

toute entreprise : c'est de proportionner la quantité de capitaux circulants aux capitaux fixes suivant les conditions techniques et économiques de l'entreprise, et, ajouterons-nous, de ne pas se laisser entraîner à donner une part trop faible aux capitaux appartenant à la catégorie des capitaux circulants.

Ce défaut de proportion s'est fait sentir pendant longtemps dans l'agriculture, en France et en beaucoup d'autres pays. Les agronomes qui ont mis au point les problèmes de l'économie rurale ont, un peu partout, réagi contre ces tendances. Ils ont, du reste, été aidés dans cette tâche par les inventions de plus en plus perfectionnées de la machinerie agricole et par une extension du commerce des engrais chimiques qui a mis tous ces produits, à des prix abordables, à la disposition des agriculteurs.

En industrie, cette proportion des capitaux circulants ou qui présentent des facilités de réalisation, est variable suivant la nature des industries. Peu à peu, quand une entreprise réussit, lorsque la forme de l'entreprise est une Société, en dehors de la réserve légale et de la réserve statutaire, on constitue une réserve qui, comme dans l'art militaire de la stratégie, peut être appelée au moment opportun sur ce champ de bataille qu'est aussi l'industrie. Dans les entreprises particulières les mêmes soucis de prévoyance doivent animer les chefs.

C'est surtout au début, lorsque l'on crée une entre-

prise, qu'il importe de garder des disponibilités, car on ne sait pas encore dans quelles conditions l'enfant grandira. Il peut avoir besoin de soins et ces soins-là, il faut les donner vite.

b) Une seconde règle est de ne pas laisser les capitaux sans emploi, qu'ils soient fixes ou circulants. Lorsqu'ils excèdent les besoins courants, c'est-à-dire les besoins que représente le fonds de roulement du compte que l'on a dans une banque — du compte-courant — il ne faut pas laisser oisifs ces capitaux. Car le banquier ne donnerait, pour un placement à vue ou à courte vue qu'un intérêt minime, et ne consentirait à donner un intérêt plus élevé qu'avec une échéance trop longue qui équivaldrait à une immobilisation. Certaines grandes entreprises font, avec ces capitaux, de l'escompte commercial — excellent placement temporaire si l'on sait prendre de bon papier. Souvent on place en report. Quand ces capitaux sont abondants, on gradue les placements et on peut prendre, pour une partie, des valeurs à revenus fixes ayant un large marché et que l'on peut réaliser facilement.


c) Une troisième règle s'applique au mode d'utilisation des capitaux. Ils doivent être employés en vue de la bonne marche de l'entreprise et cela avec l'économie étudiée de leur emploi. Il est des dépenses qui constituent des économies : celles surtout qui ont pour fin de réduire les frais généraux lesquels tendent

toujours à grossir dans les entreprises, quand on n'y met pas ordre, par la multiplication des employés des services généraux. Dans certaines grandes entreprises on retrouve ces défauts, assurément atténués, mais ayant le même caractère que ceux des administrations de l'Etat.

Etablir des moyens rapides de communication, de transport dans les bureaux, les bien éclairer, et réunir les meilleures conditions d'hygiène, sont au sens réel de l'expression, « faire des dépenses économiques ». Il va de soi qu'il en est de même dans les ateliers ; mais là, les recommandations à cet égard n'ont pas besoin d'être aussi pressantes, car c'est en général la partie principale la plus surveillée et la mieux conduite de l'entreprise.

Et dans cette administration des capitaux, il n'y a rien à négliger ; les plus petites économies sont à observer, car elles permettent, non seulement de réaliser ainsi des petits gains, mais aussi de faire sentir le contrôle de la direction là où se montrent des indices de coulage. Il y a un vieux proverbe anglais qui dit : « Gardez les pence, les livres se garderont toutes seules. »

Le compte-courant chez un banquier est absolument nécessaire, nous dirons même indispensable. On n'a pas besoin de faire cette recommandation aux grandes entreprises industrielles et commerciales ; mais pour bon nombre d'entreprises moyennes et pour beau-



coup de petites le conseil n'est pas absolument inutile. Le banquier devient, en effet, le caissier principal de l'entreprise qui est domiciliée chez lui : il reçoit et il paie pour le compte de son client, opère ses recouvrements. Le chef d'entreprise lui envoie à l'escompte ses effets de commerce dont le montant est de suite porté au crédit du compte de l'entreprise. Par le moyen du chèque — du chèque barré qui est mieux — le chef d'entreprise économise des mouvements de monnaie. Enfin, lorsque le client a conquis, par une longue suite d'opérations effectuées avec une observation étroite de la discipline des échéances, la confiance du banquier, il peut trouver près de lui une aide momentanée, un crédit à découvert. La durée de ce crédit est en général limitée à celle des opérations courantes de l'entreprise, mais il constitue un avantage appréciable lorsque le chef d'entreprise se trouve obligé d'y recourir par suite d'une circonstance fortuite.

Les conditions de compte-courant sont variables suivant la nature de l'entreprise et de ses opérations et l'importance de ses transactions. Ces conditions, qui portent sur le taux d'escompte, les commissions pour des opérations diverses de recouvrements, de paiements, les taux d'intérêt au profit du client et du banquier, suivant la balance du compte, sont déterminées dans des lettres qu'échangent les intéressés.

On n'use pas assez, en France, du banquier. En An-

gleterre où l'usage du chèque est très répandu, où ce mode de paiement est utilisé sur une large échelle par les particuliers qui ne sont ni commerçants ni industriels, on économise la monnaie sous ses deux formes : métallique et fiduciaire. Le chiffre des affaires sur le marché intérieur du Royaume-Uni est plus élevé que celui du marché intérieur français; cependant le stock de monnaie métallique — en temps normal — peut être évalué à une somme peut-être moitié moins élevée que celle du stock métallique français. Quant à la circulation des billets de banque, sur laquelle on possède des chiffres certains donnés par les bilans des banques d'émission, elle ne s'élevait pas, année moyenne, pour la Banque d'Angleterre, dans les dix années qui ont précédé la guerre, à plus de 28 à 29 millions de livres sterling soit à plus de 703 à 730 millions de francs. Au contraire, la circulation de la Banque de France, pendant la même période de temps, a oscillé autour de 5 milliards de francs en moyenne; elle a donc été alors près de sept fois (6,8) plus forte que la circulation de la Banque d'Angleterre. En ajoutant même à la circulation de la Banque d'Angleterre celle des Banques d'Ecosse — soit 190 millions de francs — on n'a, pour toute la circulation du Royaume-Uni, que 900 à 920 millions de francs, c'est-à-dire le cinquième de la circulation de la Banque de France.

C'est à l'heure actuelle que le peu d'extension de

l'emploi du chèque en France, c'est-à-dire de l'instrument par excellence de compensation, se fait le plus sentir par des conséquences graves. La circulation de la Banque de France s'est accrue dans d'énormes proportions, du fait assurément des avances qu'elle a consenties à l'Etat, mais aussi par suite du défaut, en France, d'un usage courant du chèque, et en particulier du chèque barré qui en ce moment, par suite des compensations effectuées en banque, économiserait la monnaie fiduciaire et réduirait la circulation de la Banque de France qui s'élève au chiffre considérable de 18 milliards de francs (1). Il est vrai qu'il faut ajouter à cette cause — le défaut d'emploi généralisé du chèque, — la thésaurisation. Cela prouve, certes, que l'on a confiance dans le crédit de la Banque de France; mais c'est une pratique qui accroît, sinon la circulation réelle, du moins le chiffre de l'émission. Cette pratique mauvaise, surtout en ce cas, de la thésaurisation vient d'une vieille habitude des temps troublés qui s'est perpétuée et a été accentuée par le détestable moratorium que l'on a décrété dès les premiers jours de la guerre. Il peut se faire aussi que la campagne pour les versements d'or ait eu, en certains cas, pour résultat de faire thésauriser des billets à la place de métal jaune.

Avant d'aborder les questions de l'amortissement

(1) Depuis l'époque où a été donné ce chiffre (mars 1917) il a presque doublé, dépassant en juin 1919 : 34 milliards.

et de l'accroissement du capital d'une entreprise, nous tenons à rappeler ce que nous avons déjà dit au sujet des prix de revient.

Le prix de revient est le prix *présumé* auquel reviendra, à l'entreprise, l'objet qu'elle fabrique ou le service qu'elle rend. Nous disons prix *présumé* par ce que, si certains éléments du prix de revient peuvent être appréciés exactement ou à peu près exactement, d'autres sont très variables et varient en effet au cours de la fabrication. Bien mieux, des événements postérieurs à la fabrication, postérieurs même à la vente et à la livraison du produit, surviennent qui influent sur le prix de revient et peuvent en accroître ou en diminuer — ce qui est bien plus rare — le chiffre.

L'établissement d'un prix de revient a donc quelque analogie avec l'établissement d'un budget.

Nous ne nous occuperons pas maintenant de cette partie de notre exposé. Il importe pour comprendre et étudier le prix de revient d'un produit, de connaître la part de chacun des deux éléments principaux qui entreront dans sa fabrication : les capitaux sous leurs différentes formes — ce que nous venons de faire — et l'élément travail sous ses deux formes générales : le travail mental et le travail dit musculaire ou main-d'œuvre ; c'est-à-dire, dans le premier cas, le travail de direction, celui des techniciens ingénieurs, etc., et, dans le second, celui des ouvriers ou employés. Nous étudierons ces points dans le prochain

chapitre. Ce sera dans ce chapitre, où nous montrerons l'utilité d'une comptabilité bien tenue et où nous donnerons les notions fondamentales de ses différentes méthodes, que nous aborderons l'étude d'ensemble du prix de revient.

Il en sera de même de l'amortissement et de l'établissement du bilan.

Passons maintenant à l'examen des problèmes auxquels donne lieu l'extension ou l'augmentation du capital des entreprises.

Il s'agit, bien entendu, ici d'un accroissement réel du capital, nécessité par les besoins de l'extension de l'entreprise lorsque ses débouchés grandissent, ou par sa transformation si elle est obligée de réaliser des progrès rapides dans son outillage, ou encore par la création d'une industrie annexe : par exemple si l'on entreprend de préparer les matières premières ou de traiter directement des sous-produits. Il est d'autres cas comme celui-ci : une entreprise métallurgique, qui ne faisait pas auparavant de construction mécanique, peut fort bien trouver avantage à joindre cette production nouvelle à l'ancienne. Si nous parlons ici de ces causes normales d'extension du capital, c'est qu'en certaines circonstances des administrateurs peu scrupuleux font appel à de nouveaux capitaux pour distribuer, avec ces capitaux, des dividendes et des intérêts. Ce sont là des pratiques coupables qu'on a appelées, aux Etats-Unis, le « watering » et qui non

seulement sont punissables, mais avant tout sont condamnées au bout de peu de temps à l'impuissance, à moins que les capitalistes aient une dose d'ignorance et de candeur qui fait la partie belle aux écumeurs de la finance.

Nous ne nous arrêterons pas sur l'accroissement de capital d'une entreprise dont les capitaux appartiennent au chef de l'entreprise ou lui sont fournis par des commanditaires peu nombreux et qui, en général, suivent ses affaires et font parfois partie de sa famille. C'est à ce chef d'entreprise de calculer si les nouveaux capitaux qu'il va engager accroîtront les bénéfices dans la proportion de leur importance. La responsabilité de cet accroissement est directe. Elle effraie assez souvent les chefs d'entreprises privées qui alors les transforment, de privées qu'elles étaient, en Sociétés anonymes.

Il y a un moyen dérivé, pourrait-on dire, d'accroître le capital réel d'exploitation d'une entreprise et de l'accroître successivement : c'est de ne demander, dès le début de l'entreprise, aux souscripteurs d'actions, que le versement d'une partie du montant de l'action. Ce mécanisme exige, on le conçoit, certaines conditions puisque l'actionnaire devient débiteur de la société et peut être mis en demeure de verser partie ou tout du solde de sa dette. La première idée qui vient à l'esprit est que ces actions doivent être nominatives, et le demeurer. Cependant, la loi de 1867 n'imposait pas,

dans son article 3, une condition absolue d'interdiction de mise au porteur des actions avant leur libération complète ; elle permettait cette opération après libération de la moitié seulement de ces actions. La loi du 1^{er} août 1893 a conservé cette faculté aux sociétés constituées avant sa promulgation et lorsque leurs statuts primitifs les y autorisent.

Aujourd'hui, cette dernière loi ne permet pas d'émettre des actions au-dessous du pair — restriction qui ne frappe pas les obligations — et elle dispose que les actions doivent demeurer nominatives jusqu'à leur entière libération. Leur cession est bien permise avant cette libération et les versements doivent être effectués par le propriétaire de l'action au moment de l'appel de fonds. Toutefois, le souscripteur primitif et ceux qui ont acheté successivement cette action demeurent solidairement responsables avec lui, pendant deux ans, des versements à effectuer.

Nous n'entrerons pas ici dans l'examen des questions juridiques qui relèvent de la constitution des sociétés. Mais il nous paraît nécessaire de donner ces indications générales à propos de cette forme d'accroissement du capital réel d'exploitation par l'appel de fonds sur des actions non entièrement libérées. Il était naturel de signaler les dispositions relatives aux garanties de la société à l'égard du propriétaire d'actions non libérées entièrement, pour le solde dû à l'entreprise.

On voit que, dans ce cas, l'appel de capitaux est une

sorte de recouvrement escompté d'une dette. Mais nous avons vu que la garantie de ce recouvrement est à deux degrés : pour le premier, pendant deux ans avec solidarité des propriétaires successifs d'actions ; pour le second, après ces deux ans, par la solvabilité du dernier propriétaire. Là encore, ce sont les conditions dans lesquelles se fait l'appel de capitaux qui dominent l'opération. Si cet appel a pour objet un emploi fructueux des capitaux appelés, emploi légitimé par la situation de l'entreprise, l'opération est sans difficulté ; dans le cas contraire et si cet appel est fait plus de deux ans après la fondation de la Société, il se peut très bien qu'il y ait des mécomptes.

En général, on dit qu'il y a accroissement de capital lorsqu'on fait une nouvelle émission d'actions. Notons en passant, qu'au point de vue purement économique de l'exploitation et en dehors de toute considération juridique, l'émission d'obligations, dont nous indiquerons sommairement plus loin les conditions économiques, est aussi en fait, si l'on ne considère que la conduite de l'exploitation, un accroissement de capital.

Pour ces émissions d'actions en vue d'accroissement du capital social, deux cas se présentent.

1° Les actions du capital actuel sont au-dessous de leur valeur nominale, c'est-à-dire au-dessous du pair.

2° Les actions de ce capital ont dépassé le pair.

Dans le premier cas, le prix d'émission des actions

nouvelles, s'il est appelé à influencer sur le prix des anciennes, par suite d'un accroissement des parties prenantes dans les bénéfiques, ne présente pas pour sa fixation un problème très difficile. Il faut tenir compte ici, évidemment, de nombreux facteurs : des possibilités d'accroissement des bénéfiques, de l'esprit du milieu des capitalistes parmi lesquels se recrutent les capitaux. Car généralement c'est à eux que l'on s'adresse en leur réservant tout ou partie de la souscription nouvelle et en y attachant des avantages divers que l'on choisit suivant les circonstances.

Le plus souvent on s'adresse à des banques spéciales pour ces émissions.

Dans le second cas, lorsque les actions ont dépassé le pair, le problème offre plus de difficultés. Cependant le fait que les actions ont dépassé le pair et s'y sont maintenues, dénote que les dividendes ont suivi une marche ascendante et que l'entreprise est en bonne voie, le tout appuyé par des bilans bien établis et par des comptes-rendus annuels rédigés de façon à éclairer les actionnaires. Or, il est rare qu'en ce cas la direction de l'entreprise n'ait pas constitué d'importantes réserves dépassant de beaucoup la proportion légale. En fait ces réserves ne demeurent pas à l'état de stagnation. Elles sont souvent déjà employées reproductivement. Mais elles ne sont pas « capital social » au sens juridique du mot, bien que cette expression traduise peut être plus exactement, en réalité, leur état de ca-

pital appartenant à cet être abstrait qu'est la société anonyme.

En cette situation, les réserves étant abondantes et libres, c'est-à-dire en dehors des réserves légales, on les distribue sous forme d'actions entières ou de complément de prix des actions nouvelles émises, et proportionnellement au nombre d'actions anciennes que possèdent les porteurs ou propriétaires de ces dernières actions. De plus il arrive que l'on demande à ces propriétaires ou porteurs d'actions de souscrire entièrement des actions nouvelles, ce à quoi ils sont engagés par les avantages qu'on leur fait pour les actions auxquelles participent les réserves. C'est généralement ce qui arrive ; car, surtout dans les industries qui peuvent être soumises à des crises ou à des amortissements rapides de matériel par suite d'inventions nouvelles, il est prudent d'avoir à sa disposition des réserves importantes où l'on puise quand il en est besoin. Il y a des rapprochements à faire, de beaucoup de points de vue, entre la stratégie des affaires et celle de l'art militaire.

Ce procédé d'extension du capital au moyen des réserves est un procédé classique connu depuis longtemps. On l'a mis en pratique à la Banque de France à plusieurs reprises : en 1806 lorsqu'on porta le capital de cet établissement de 45 millions de francs à 90 millions. Le prix d'émission des actions primitives étant de 1000 fr., on émit les nouvelles à 1200 fr. dont

200 fr. représentaient la part des actions anciennes dans la réserve. On suivit la même méthode en 1857 pour doubler de nouveau le capital. La réserve de la Banque représentant alors environ 400 fr. par action, l'émission se fit au cours de 4400 fr.

Nous ne pouvons, dans ces études d'étendue limitée, entrer dans les détails que comportent les solutions variées qui ont pour base la méthode que nous venons d'indiquer. Chaque opération particulière a, du reste, ses données comme tout problème financier, et c'est avec ces données que l'on détermine le prix d'émission des actions nouvelles. Parmi ces données, signalons : le prix moyen depuis un certain temps des actions anciennes sur le marché ; le taux des dividendes distribués ; le chiffre d'accroissement du capital ; la nature et l'importance de l'extension de l'entreprise en regard des résultats financiers probables de cette extension ; la situation générale du marché des capitaux, et celle des capitaux engagés dans des entreprises similaires ; l'état d'esprit des capitalistes dans le milieu desquels doivent se recruter les nouveaux capitaux.

En réalité, toute augmentation de capital tend en principe, nous l'avons déjà dit, à introduire de nouvelles parties prenantes, en tant qu'actions, dans le partage des bénéfices. Il faut donc que l'espoir, appuyé sur des probabilités, de voir le nouveau capital accroître les bénéfices dans les mêmes proportions que le capital primitif permettait d'en distribuer, anime les

nouveaux souscripteurs, même s'ils reçoivent la coopération des réserves dans l'opération.

Si des réserves n'existent pas en quantité suffisante pour faciliter l'extension du capital d'une entreprise, et si nous nous plaçons toujours dans l'hypothèse des actions au-dessus du pair, le problème devient plus difficile à résoudre, en tant que fixation du prix d'émission des nouvelles actions. S'il s'agit d'une fabrication annexe portant sur des sous-produits ou sur des produits différents ; ou si tout en se consacrant à la fabrication des mêmes produits, on fonde dans une autre localité ou à l'étranger une nouvelle usine, on peut résoudre la question en faisant de cette usine une entreprise séparée, une filiale que l'on peut constituer en société particulière.

C'est du reste parfois une obligation que de donner une existence particulière à certaines parties d'une entreprise qui s'est considérablement développée. Cette question de la *dimension* des entreprises est, au point de vue de leur direction, l'une des plus importantes. Les fondateurs d'entreprises eux-mêmes arrivent, après les avoir considérablement étendues, à en diriger productivement tous les rouages. Mais ensuite, il est le plus souvent difficile de leur trouver un successeur. On comprend pourquoi : créateurs, organisateurs d'une entreprise dont ils ont successivement accru les rouages, ils les connaissent comme un père de famille connaît ses enfants. Aussi y a-t-il une limite à la dimension

des entreprises et cette limite varie avec la nature même des entreprises.

Émettre des obligations, avons-nous dit plus haut, c'est augmenter au point de vue économique le capital d'exploitation aussi bien que s'il s'agissait d'une émission d'actions. Cependant la différence juridique demeure et a son influence. On le sait : l'obligation est un titre qui constitue, pour la société qui l'émet, une dette garantie par le capital actions, capital social au sens juridique. L'obligataire reçoit un intérêt fixe ; il ne participe pas aux bénéfices de l'entreprise. Il est un créancier de la société ; il n'a aucun droit d'intervention dans sa direction. Et comme influence indirecte, il a celle de vendre ses obligations et d'en faire baisser le cours. L'obligation peut être émise au-dessous du pair et comporté ainsi — contrairement à ce qui a lieu pour l'émission des actions — une prime de remboursement.

C'est assurément un mode d'accroissement de capital d'exploitation, en général économique. Les Compagnies de chemins de fer y recourent continuellement pour des sommes bien plus élevées que leur capital social. Mais ici il est, pour certaines d'entr'elles, une raison première, outre leur crédit propre, c'est la garantie d'intérêt et l'assurance d'un amortissement certain.

Les entreprises industrielles proprement dites emploient, de plus en plus aujourd'hui, ce mode de recrutement des capitaux de complément. Mais ce recru-

tement ne peut ou ne devrait s'opérer que dans les conditions générales que constitue la nature même de ce moyen. Il faut, en effet, que le capital actions, soumis aux risques premiers de l'entreprise, soit tel et administré de telle façon que le complément demandé sous forme d'obligations ait la sécurité de sa rémunération ; c'est-à-dire que la balance des résultats financiers de l'entreprise permette de payer l'intérêt de ces capitaux de louage, et que l'ensemble des opérations en permette l'amortissement. En fait une entreprise ne doit rien à ses actionnaires si elle n'a pas de bénéfices et n'arrive qu'à « joindre les deux bouts ». Elle demeure au contraire débitrice des obligataires. Les capitaux recrutés par obligations représentent donc une charge. Aussi est-il nécessaire, lorsqu'on y a recours, de pouvoir en assurer le service comprenant : l'intérêt fixe qu'on doit aux obligataires, ainsi que l'amortissement qui fait partie des avantages qu'offrent les obligations. La question de l'amortissement, lorsque l'intérêt est élevé et que l'on prévoit, dans un avenir rapproché, sa baisse, a une importance que l'on aperçoit pour l'entreprise. Il est certain qu'ici la durée de l'amortissement doit être assez courte pour permettre le remboursement de capitaux que l'on pourra avoir un jour à meilleur compte (1).

(1) Ce ne sera probablement pas le cas de longtemps à la suite de la terrible guerre dont les destructions exigent la demande d'énormes capitaux.

CHAPITRE VII

L'EMPLOI DU TRAVAIL

I

Une formule trop abstraite. — Le travail musculaire ou de main-d'œuvre et le travail mental. — Le travail par inhibition : l'épargne. — Le travail personnel du chef d'entreprise : les différents cas à considérer. — Le chef d'entreprise assure l'unité de la direction. — La recherche des collaborateurs. — La préparation d'un successeur. — Rapports avec les employés, avec la main-d'œuvre. — Les syndicats professionnels. — Les contrats collectifs.

Avant d'examiner les conditions générales de l'emploi du travail dans les entreprises, il est utile de mettre en garde contre les conceptions abstraites qui se traduisent par cette formule d'usage courant : le capital et le travail. On fait, dans les théories, lutter l'une contre l'autre ces deux entités métaphysiques auxquelles chacun donne une acception plus ou moins définie ou étendue. L'abus de cette formule s'explique par l'élasticité de son interprétation, c'est-à-dire par la commodité qu'elle présente pour construire des sophismes et échafauder des doctrines où le senti-

ment a plus de part que l'observation et le raisonnement. De même qu'il est des capitaux de nature bien diverse, la notion de travail est, de même, extrêmement complexe.

En général, qui dit travail, dit effort ou peine. Mais il est des efforts bien différents dont les conséquences aboutissent toutes à une peine, ou, plus scientifiquement, à une dépense d'énergie se traduisant en fait par une sensation de fatigue chez celui qui accomplit un effort plus ou moins intense dans un temps plus ou moins long. Lorsque cette dépense d'énergie est causée par des actes visibles comme le travail du manoeuvre, de l'ouvrier maniant des outils, elle frappe l'esprit de l'observateur superficiel pour qui la notion de travail se trouve limitée à cette manifestation matérielle ; c'est ce qui fait que le mot « travailleurs », surtout dans la langue politique, désigne exclusivement le travail de main-d'œuvre proprement dite, c'est-à-dire celui des manoeuvres et des ouvriers.

Or le travail mental ne se traduit point souvent par des actes extérieurs, et cependant il cause aussi une dépense d'énergie, une peine dont on ne saurait contester l'intensité et le retentissement sur l'organisme. Un Pasteur, un Berthelot, un Henri Poincaré sont des « travailleurs » au sens même étroit du mot, tout comme le forgeron ou le manoeuvre. Travaillent aussi tous ceux qui réfléchissent, discutent en eux-mêmes les décisions à prendre et se chargent des responsabi-

lités qui doivent être la conséquence logique de ces décisions. On doit ranger, de même, dans les modes de travail — dans une catégorie spéciale assurément — tous ceux qui font un effort pour épargner, effort qui se traduit par une sorte d'inhibition qui cause très souvent une privation, en tout cas un effort psychologique réel. Et l'on peut y joindre, en ce qui concerne le chef d'entreprise, tout acte d'administration nécessaire, mais parfois très pénible à exécuter. Il y a là une sorte de travail où l'on peut voir quelque analogie avec celui dont la nécessité ne se mesure pas aux apparences : celui du régulateur d'une machine.

Le chef d'entreprise accomplit donc un travail — nous l'avons déjà dit et on ne saurait trop le répéter — fait de responsabilité et de décision. Mais, pour qu'il puisse exercer celle-ci et assumer celle-là, il lui faut, tout d'abord et avant tout, du caractère, puis des connaissances de tout ordre : des connaissances techniques suffisantes (1) pour suivre la marche de son entre-

(1) Dans une remarquable et utile étude intitulée *Administration industrielle et générale*, un distingué chef d'entreprise industrielle, M. Henri Fayol, a dressé des tableaux où il a, au moyen de coefficients, essayé de déterminer l'importance relative des diverses capacités nécessaires au personnel des entreprises industrielles. Il classe celles-ci en : entreprises rudimentaires ; petites entreprises ; moyennes entreprises ; grandes entreprises ; très grandes entreprises ; et entreprises de l'Etat. La technique, dans l'entreprise rudimentaire a un gros coefficient qui diminue progressivement pour n'être plus que de 10 dans les très grandes entre-

prise, pour en apprécier le rendement en qualité et en quantité, pour apporter les perfectionnements nécessaires à sa fabrication ; puis des connaissances économiques pour suivre le mouvement, sur le marché général des prix, du ou des produits qu'il fabrique et surveiller les débouchés ouverts ou ceux à ouvrir, et, d'un autre côté, pour se tenir au courant des conditions du travail des ouvriers au point de vue des salaires, de la durée du travail, etc. ; il doit enfin ne pas négliger d'observer le marché des capitaux et se renseigner continuellement sur la politique économique des grands pays du globe.

Ceci dit, abordons la question de l'emploi du travail et voyons, d'abord, suivant la dimension de l'entreprise, quel doit être le travail de son chef.

Si ce chef d'entreprise est un artisan employant

prises et 8 dans les entreprises de l'État. Au contraire, les capacités administratives se traduisent par des coefficients de plus en plus grands à mesure qu'on s'élève dans cette classification et atteignent 50 dans les très grandes entreprises et 60 dans celles de l'État. Sauf la détermination des amplitudes de ces progressions décroissante et croissante que l'on peut faire varier suivant la nature de travaux dans des entreprises différentes, le principe est vrai. Mais pour les capacités financières et commerciales, c'est à notre avis par des coefficients croissants — sauf pour les entreprises d'État — que les capacités commerciales, financières et de comptabilité devraient se traduire. Il faut incontestablement plus de capacités financières et commerciales dans les grandes entreprises que dans les petites entreprises, ainsi qu'il résulte des analyses que nous avons faites dans les chapitres précédents.

un, deux ou trois ouvriers, il arrive le plus souvent, suivant la nature de l'ouvrage, qu'il travaille près d'eux. En cette circonstance, il est chef d'atelier, prépare le travail, le distribue à chacun, et en surveille l'exécution en travaillant lui-même. Généralement, il tient sa comptabilité, tout au moins le livre des commandes qu'il reçoit, et les comptes de ses clients. C'est malheureusement, dans trop de cas, la seule comptabilité qu'il possède. Cependant, on prend peu à peu l'habitude, dans celles de ces petites entreprises situées dans les grandes villes, de faire venir un comptable un certain nombre de fois par semaine. Ce chef d'entreprise rudimentaire n'a pas besoin de connaissances financières ou économiques très générales. Le marché de ses produits est généralement étroit et s'il a intérêt à faire achat au bon moment des matières premières utiles à son industrie, ce n'est point par grandes quantités qu'il peut les acquérir, son capital d'exploitation étant en général très réduit et ses capacités commerciales et économiques étant peu développées en général. Son horizon économique est forcément limité par l'importance restreinte de ses opérations.

Il doit cependant tenir compte de tous les éléments qui constituent le prix de revient de ses produits. En tout cas, il doit s'occuper de l'achat de ses matières premières, de ses recouvrements, des modifications à apporter à son travail.

Dans une entreprise un peu plus étendue où sont employés un plus grand nombre d'ouvriers, il se peut que le chef n'ait pas intérêt à travailler parce que ses occupations, son travail de direction et d'administration suffisent à son activité. D'ailleurs le nombre des ouvriers ne détermine pas toujours l'importance des affaires d'une entreprise. Travailler en ce cas lui-même avec ses ouvriers serait pour le chef d'entreprise une faute, une cause de perte, car le travail de direction, indispensable en cette circonstance, assure le succès de l'entreprise. Il n'y a pas à insister sur ce point aujourd'hui où la tendance, dans les petites entreprises, est marquée vers le travail de direction ou du moins vers l'abstention du travail proprement dit d'atelier. Cette tendance est bonne lorsqu'il s'agit d'employer toute son activité à la direction de la petite entreprise, d'en comprendre et d'en prendre toutes les responsabilités, et non d'échapper à la besogne régulière de l'atelier. Du reste, même dans une entreprise de dimensions modestes, mais où le nombre des ouvriers et l'importance relative de la fabrication constituent déjà un organisme à plusieurs rouages, les fonctions du chef sont diverses, prenantes, et exigent les qualités inhérentes au chef d'entreprise, et de plus de l'activité personnelle. Cette activité doit être grande car la dimension de l'entreprise, dans le cas où nous la considérons, et ce qu'elle produit, ne lui permettent pas de s'entourer, pour son administration, de nombreux col-

laborateurs. Un état-major de cette sorte créerait, dans cet organisme, une tête beaucoup trop grosse pour le corps de l'entreprise.

Les entreprises dites petites ou les entreprises moyennes sont des écoles de formation des chefs d'entreprise. Quand ils ont le tempérament de véritables chefs, et si l'industrie à laquelle appartient leur entreprise est susceptible de développement, ils s'élèvent, lorsque les circonstances le permettent, à la fonction de chefs de grandes entreprises, soit en étendant la leur, soit en en fondant une nouvelle sur des bases plus larges, soit parce qu'ils sont choisis, après avoir donné leurs preuves, pour administrer une autre entreprise beaucoup plus importante. Il convient d'insister ici, à cette occasion, sur ce point : que ce qui fait le chef de grande industrie, indépendamment de toutes les autres qualités requises, ce sont des connaissances supérieures économiques acquises par la pratique des affaires et par l'étude des conditions du mécanisme économique. Cette étude, en effet, rend ces connaissances plus solides lorsque le chef d'entreprise a eu la curiosité scientifique de connaître l'explication rationnelle des phénomènes auxquels il a été mêlé.

Nous arrivons maintenant aux grandes entreprises, à celles dont les dimensions exigent que le chef ne s'occupe que de la direction et de l'administration générale.

Nous entrons ici dans une digression qui nous paraît nécessaire pour la clarté de ce qui va suivre.

Il ne faut pas confondre le « directeur » d'une grande entreprise avec les membres du Conseil d'administration. Ils ont, en raison de la division du travail qui s'explique par la différence des fonctions remplies par l'un et par les autres, des tâches et des responsabilités différentes. Même lorsque sont institués des administrateurs délégués auprès de tels et tels services, ces administrateurs ne sauraient empiéter sur l'unité de direction. L'anarchie envahirait vite l'entreprise, et sa décadence puis sa disparition ne seraient pas longues à se manifester.

L'unité de direction doit donc être la règle. On a pu voir, en quelques cas, le président du Conseil d'administration d'une grande entreprise dominer la direction par sa personnalité, ses connaissances, l'autorité de son passé. Le Directeur n'est alors qu'un lieutenant intelligent qui subit l'impulsion du grand chef.

Mais la plupart du temps le contraire se produit — surtout en France. Le Directeur est la cheville ouvrière de l'entreprise ; il assure l'unité de la direction, l'esprit de suite dans les décisions. Cela est préférable à l'intrusion continuelle, ou par à-coups, d'administrateurs peut-être bien intentionnés, mais dont l'activité, trop souvent éparse en un grand nombre de Sociétés, ne peut qu'être réduite à une fonction de contrôle de l'ensemble des actes de la direction.

Du reste, les directeurs font souvent leur apprentissage dans de petites ou moyennes entreprises ou en-

core à côté du Directeur en exercice s'il a su les choisir. C'est même une des fonctions d'un chef d'entreprise de rechercher dans les rangs — dans tous les rangs — de ses collaborateurs l'homme qui le remplacera dans sa fonction, lorsque pour une cause ou pour une autre, il ne pourra plus ou ne voudra plus la remplir.

C'est encore le caractère et la connaissance des hommes qui doivent s'exercer sur ce point. Le caractère, parce que il répugne généralement à trop de gens de penser à céder leur fonction, à quitter un poste où s'exerçait leur autorité ; parce qu'aussi la crainte d'élever un concurrent qui peut vous évincer retient tout chef qui n'a pas la pleine maîtrise de soi et de son personnel. La connaissance des hommes est aussi, en cette circonstance, indispensable parce que, pour une fonction qui exige des qualités si nombreuses si particulièrement dosées et si rares, il faut savoir observer et posséder une psychologie éclairée afin de faire un choix, de découvrir l'homme nécessaire, d'apprécier les qualités natives des sujets observés, de savoir dans quelles conditions ils ont acquis celles qu'ils possèdent et s'ils sont susceptibles d'en acquérir d'autres. Et là, il n'y a ni diplômes, ni titres extérieurs, ni parenté, ni recommandations qui tiennent : il faut, si on les aperçoit et si l'on veut les observer, aller prendre, jusque dans les rangs les plus modestes de l'entreprise, les sujets que l'on juge susceptibles d'être étudiés et suivis.

Perregaux, le grand banquier, qui fut sous le Consulat, l'un des fondateurs de la Banque de France, avait pris, dans ses bureaux, Jacques Laffitte venu de Bayonne pour chercher fortune à Paris. Celui-ci s'éleva bientôt à la fonction de premier commis et dirigea la maison. Son patron, Perregaux, n'hésita pas, lorsqu'il mourut, à confier, bien qu'il eut un fils, la direction complète de sa banque à Laffitte. Le fils prit une fonction publique quelconque. Et ni lui, ni le commerce parisien, ni Laffitte — c'était justice — ne perdirent à cette sage décision.

Cette fonction de chef d'industrie est, pourrait-on dire, le bâton de maréchal que peut conquérir, dans la grande et féconde lutte économique par la concurrence, l'employé le plus modeste — pourvu qu'il en soit digne. Aux Etats-Unis où la fonction de chef d'entreprise est appréciée comme il convient, on trouve à la tête des grandes entreprises beaucoup de chefs sortis, comme on dit vulgairement, du rang.

Le célèbre industriel Carnegie, dont l'expérience est grande en cette matière, a pu écrire à ce sujet, au sujet du grand concours qui s'ouvre dans un pays libre pour les ambitions légitimes : « N'abolissez pas la pauvreté ; elle seule donne du ressort. » Il est à remarquer aussi que les connaissances étroitement techniques et spéciales exigeant de longues études sur des matières qui absorbent presque entièrement l'esprit, ne sont pas utiles au chef d'entreprise dont le caractère, l'expé-

rience des hommes et l'esprit de décision sont les qualités maîtresses. On ne peut, en général, les acquérir ou les développer que si l'on n'a pas vécu exclusivement dans l'étude des questions techniques, études très absorbantes, ou si on a su les abandonner à temps. Pour demeurer un technicien remarquable il faut en effet, en dehors des études premières de formation, continuer pendant toute sa vie à se tenir au courant des travaux, des progrès, des découvertes dont a été l'objet la spécialité que l'on a choisie, même si cette spécialité semble étroite. Qui ne sait aujourd'hui qu'un ingénieur chimiste ne saurait prétendre connaître et diriger toutes les opérations industrielles auxquelles donne lieu une science dont les applications étendent continuellement leur vaste domaine? Ces deux fonctions de technicien et de chef d'entreprise sont donc différentes et ne sauraient être confondues la plupart du temps.

On voit donc, par les qualités qu'il doit acquérir et posséder, quelle différence capitale dans la formation du caractère, de l'esprit, de la volonté et du savoir, existe entre le chef d'entreprise libre et le chef d'une administration publique. Outre ces différences, sur lesquelles il est inutile d'insister longtemps tellement elles apparaissent à tous les yeux, il en est une autre : c'est que si le chef de l'entreprise, le directeur choisi ne répond pas à ce qu'on attendait de lui, on peut lui enlever beaucoup plus facilement sa fonction et le

remplacer que s'il était fonctionnaire. Il n'y a pas là de droits acquis théoriques ou d'ancienneté.

Toutes ces conditions nécessaires pour être le véritable chef d'une entreprise marquent la supériorité de la direction d'une entreprise industrielle privée sur une administration industrielle de l'Etat. C'est pourquoi, dans un pays, bien choisir les directeurs des entreprises, c'est démontrer par les faits, la vérité de la théorie économique dont la base est la liberté du travail et la responsabilité effective.

Le rôle du chef d'entreprise est de choisir ses collaborateurs, ingénieurs, chefs de services commerciaux et administratifs, et même de surveiller de près le recrutement des contremaîtres. Le meilleur moyen d'assurer le travail productif de ces collaborateurs est de donner à chacun, et de façon précise, ses attributions et de déterminer ainsi nettement les actes de leur fonction et leur responsabilité à cet égard. Car la responsabilité est la condition de vie d'une entreprise et elle doit s'exercer à tous les degrés afin d'assurer, pour chaque chef à quelque rang qu'il appartienne, l'unité de commandement dans l'exécution du travail dont il a la responsabilité.

De degré en degré, cette responsabilité remonte jusqu'au chef d'entreprise placé au sommet d'une hiérarchie de responsabilités dont il est l'aboutissant unique et d'où émanent les décisions suprêmes. C'est vers lui, qui est comme une sorte de plexus nerveux cen-

tral, que viennent converger toutes ces responsabilités. C'est pourquoi le chef d'entreprise prend contact par les chefs de service avec tout l'ensemble de son entreprise. Il réunit ses chefs de service en conseil, et c'est là, ou sur les rapports et les renseignements que donne chacun d'eux, qu'il décide. Ces conseils de chefs de service semblent bien avoir leur origine dans les administrations publiques ; Colbert travaillait ainsi. Ce n'est qu'en se développant que les chefs des grandes entreprises ont été forcés, par la complexité et l'étendue de leur fonction, de s'entendre avec leurs collaborateurs en des réunions périodiques.

Ces conseils exigent, de la part du chef d'entreprise, une grande autorité et l'habitude de diriger une réunion d'hommes si restreinte qu'elle soit ; puis, de la perspicacité et du tact en même temps que de la fermeté pour contenir les empiétements d'un service sur un autre, ou les tendances qui n'ont pas pour objet le bien de l'entreprise. Inutile d'ajouter que le chef d'entreprise ne doit pas s'abstenir de vérifications personnelles, de sondages, soit qu'il visite tel ou tel atelier, soit qu'il vérifie l'exactitude des expéditions, ou réclame un renseignement au service de la comptabilité.

Pour ce qui est des ouvriers, on comprend facilement que leurs rapports avec la direction de l'entreprise soient assurément plus complexes. Le contrat de prestation de travail est essentiellement temporaire et ne

lie pas les ouvriers à l'entreprise comme les conventions relatives aux ingénieurs et même aux chefs d'atelier qui ordinairement comportent des délais ou des indemnités spéciales en cas de renvoi. Du jour au lendemain, l'ouvrier peut quitter l'entreprise ; de même la direction de celle-ci peut s'en séparer. Cette partie importante d'une entreprise est donc très mobile. On sait aussi qu'elle est, le plus souvent, organisée. La loi de 1884 sur les syndicats professionnels, les lois subséquentes sur la réglementation du travail ont donné aux employés de tous ordres, la faculté de se réunir, de s'entendre pour discuter avec les chefs d'entreprise les conditions du contrat de prestation de travail.

Cette loi de 1884, instituant les syndicats professionnels, était indispensable en présence de l'extension de la grande industrie. Il fallait de toute nécessité que les centaines, les milliers d'ouvriers d'une entreprise possèdent une organisation susceptible de permettre de faire représenter près du directeur de l'entreprise la masse des ouvriers qui ne pouvait agir individuellement par ses membres. Mais le manque d'éducation économique des ouvriers a permis et permet encore souvent à des influences politiques ou doctrinales (celles-ci ayant pour objet de détruire l'organisation économique actuelle) de donner à ces groupements la tendance de lutte de classes. Ce ne sont malheureusement pas toujours les intérêts profession-

nels des ouvriers qui entrent seulement en jeu dans ces conflits, mais aussi l'esprit de combat en vue d'affaiblir les entreprises et de réaliser la refonte de la Société. De là les difficultés d'entente par suite de ce constant malentendu.

D'un autre côté, il s'est manifesté, dans les milieux des chefs d'entreprise, une défiance à l'égard des syndicats ouvriers en raison de ces tendances. Elle se comprend ; et ce ne sont pas les excitations de nature à créer des conflits, excitations dont les ouvriers sont trop fréquemment l'objet, qui amélioreront cette situation. Elle doit changer, cependant, après la guerre, si l'on veut sérieusement travailler au relèvement économique de notre pays.

En dépit des difficultés que nous venons de signaler, il est de conduite sage, de la part des chefs d'entreprise de ne pas, *a priori*, refuser l'examen des revendications présentées. C'est aussi montrer de la bonne volonté et une fermeté éclairée que d'exposer les raisons qui légitiment un refus et celles qui permettent d'accepter tout ou partie des réclamations faites. Assurément on ne saurait, dans certains cas, ignorer les mobiles qui engendrent ces conflits, et espérer les résoudre avec de bonnes raisons. Toutefois, cette attitude ne serait pas aussi naïve qu'elle peut le paraître. En somme, l'opinion publique finit par jouer son rôle régulateur. Elle est lente à émouvoir, il est vrai ; néanmoins il ne faut pas la négliger et

il importe d'agir comme si l'on s'adressait à elle. On peut certes prétendre que c'est là un bien mince élément d'action et nous n'y contredirons pas, en ce qui concerne le temps présent et particulièrement notre pays. Mais aux Etats-Unis et en Angleterre, on a moins de répugnance dans le monde industriel à donner — dans les limites où cela est possible — des éclaircissements sur les conditions de marche des entreprises et, partant, sur les conditions du travail acceptables ou inacceptables. Il est à noter aussi, que bien que les consommateurs ne fassent pas sentir l'influence légitime qu'ils devraient avoir, comme ce sont eux qui souvent paient les frais de ces conflits, il est toujours bon d'essayer de les éclairer à cet égard.

Un point qui paraît établi, c'est qu'il y a intérêt pour les employés comme pour les employeurs, à ce que les observations ou réclamations soient faites, en ce qui regarde le travail, spécialement par les délégués de ceux que visent directement ces observations et ces réclamations. D'où l'organisation de délégués pour chaque atelier. Souvent, en effet, il s'agit de cas spéciaux. Ce sont alors des solutions particulières à trouver. Ceux qu'elles touchent sont plus particulièrement désignés pour s'en occuper. On ne fait pas ainsi, de cas particuliers des cas de conflits généraux qui dégénèrent, quand la passion s'en mêle, en crises graves, en grèves funestes aux uns et aux autres.

La question des contrats collectifs est une de celles

qui ont le plus particulièrement attiré l'attention depuis une trentaine d'années. Elle est très séduisante parce que le mot « contrat » donne un caractère stable aux arrangements entre employés et employeurs. Mais les tentatives faites en ce sens n'ont pas toutes réussi, car la condition première est la garantie de l'exécution des clauses du contrat, ou le paiement d'une indemnité en cas de non exécution. Pour cela il faudrait que les syndicats ouvriers eussent des ressources leur permettant de conclure sérieusement ces contrats collectifs.

En Angleterre, certaines trade-unions ont amassé des ressources importantes se chiffrant par des millions de francs. Elles en ont la libre disposition. Or, elles s'éloignent de plus en plus de l'idée de faire servir ces ressources comme garantie dans des contrats collectifs. En France, où la capacité juridique des syndicats professionnels n'est pas d'ailleurs complète, il règne les mêmes tendances. En sera-t-il toujours ainsi ? On ne saurait se prononcer d'une façon absolue à cet égard.

En ce qui regarde les contrats collectifs, il convient de signaler ceux qui ont été conclus en Angleterre pour les exploitations minières, contrats connus sous le nom de contrats *d'échelle des salaires*, dont le principe est que les salaires varient suivant le prix de vente de la houille. Ils n'ont pas donné les résultats attendus. Outre la question du respect des clauses du con-

trat, il est d'autres difficultés d'ordre technique à résoudre. Il nous suffira d'indiquer que le rapport entre le prix de vente et les salaires, quelques corrections que l'on apporte dans l'établissement de ce rapport, offre un large thème d'interprétation d'où naissent discussions et conflits. Faisons remarquer aussi que le taux des salaires ne dépend pas seulement de la marche d'une branche d'industrie, que les conditions du travail des autres industries influent sur celles de l'industrie considérée ; le marché du travail demeurant général, les ouvriers peuvent, sous l'effet de l'offre plus grande de salaires par exemple, passer dans cette industrie, ou en cas contraire la quitter. Le système du salaire libre est donc *a priori* le plus souple.

Nous ne nous étendrons pas davantage sur ces sujets qui, pour être traités à fond, exigeraient des développements considérables. Il nous a paru utile, cependant, d'indiquer les données générales de certains de ces problèmes si intéressants et de signaler, dans leurs grandes lignes, les résultats d'expérience auxquels ils avaient donné lieu. Terminons ce chapitre en faisant observer que la question de l'arbitrage ne saurait être oubliée en raison des travaux, des projets et des lois dont elle a été l'objet. En fait, le principe de l'arbitrage ne peut être appliqué que si les sentences des arbitres sont respectées. L'expérience prouve encore ici qu'il n'y a pas arbitrage pos-

sible sans qu'il y ait une sanction au cas où la sentence n'est pas respectée. Cette expérience faite en Australie et en Nouvelle-Zélande avec l'appareil judiciaire d'une cour suprême, n'a pas donné les résultats attendus. Il en a été de même au Canada avec la loi Lemieux. Les sentences ne sont acceptées par les employés en général que si elles sont prononcées contre les employeurs.

La solution rationnelle de tous ces problèmes est intimement liée à l'éducation économique des employés et en certains cas à celle des employeurs qui, quelquefois, ne voient pas les conséquences pour l'avenir, pour un lendemain proche, d'une indifférence à l'égard de l'étude préventive de ces questions.

CHAPITRE VIII

L'EMPLOI DU TRAVAIL

II

La loi de l'économie de l'effort. — Les conditions générales du « milieu » pour le meilleur rendement. — Moyens spéciaux d'accroître la productivité de la main-d'œuvre : les primes ; la participation aux bénéfices, son application limitée. — L'organisation des ateliers. — Le système Taylor. — Les travaux sur les « mouvements », de M. Frank B. Gilbreth.

Nous avons exposé dans le précédent chapitre ce que devait être le travail du chef d'entreprise, suivant la dimension et la nature de cette entreprise, et montré que sa fonction l'appelait non seulement à diriger et à prévoir en ce qui touche à la bonne marche de cette entreprise, mais encore à se préparer un successeur — tâche parfois pénible, toujours délicate et incontestablement utile. Puis, nous avons indiqué, dans leurs lignes d'ensemble, les aspects les plus importants des relations entre employeurs et employés, matière fort étendue et que nous avons été obligé de limiter. Elle offre un terrain d'exploration

qui exigerait de très grands développements et qui a donné lieu à des publications nombreuses dans tous les pays — surtout dans ceux où l'industrie est très développée. La nécessité de la défense des intérêts des employés et ouvriers d'un côté, de ceux des entreprises (surtout dans les grandes industries) de l'autre, a amené la création, pour les premiers, de syndicats ouvriers, pour les seconds, de syndicats d'employeurs. L'étude de leurs rapports bien qu'intéressante nous aurait conduit beaucoup trop loin.

Maintenant, il nous reste à étudier l'emploi du travail au point de vue technique.

En partant du principe de l'économie de l'effort, principe qui domine toute la vie économique, on tire tout d'abord de ce principe, au point de vue de l'emploi de la main-d'œuvre industrielle, deux applications logiques :

1° Au point de vue du rendement en travail utile, il importe de placer l'employé ou l'ouvrier dans les meilleures conditions possibles pour exécuter sa tâche. Ces conditions sont : des conditions d'hygiène, d'outillage, d'organisation du travail et des ateliers.

Pour l'hygiène, il n'est pas besoin d'insister longuement. La clarté, l'aération, le chauffage s'il y a lieu, des ateliers et des bureaux constituent une nécessité utile à la production aussi bien qu'à la santé des ouvriers.

L'outillage doit être tel qu'il permette le plus grand rendement. Machines ou métiers doivent être surveillés dans leur marche et réparés rapidement si cela est nécessaire. Les moteurs doivent être l'objet de soins spéciaux. Ce sont eux qui fournissent l'énergie indispensable sans laquelle toute production s'arrête. Des moteurs de secours sont généralement installés. Il faut éviter qu'il y ait chômage du fait de la direction technique de l'entreprise. A cette surveillance s'ajoute celle relative aux accidents. Les machines doivent être pourvues d'appareils de protection.

L'organisation du travail présente aussi une très grande importance. Le principe de la division du travail, dérivé du principe général de l'économie de l'effort, est d'application courante. Toutefois, il offre autant de problèmes de détail que l'on peut ouvrir d'ateliers. La répartition du travail joue là aussi un rôle prépondérant, car, par suite de la division du travail, il importe que chaque catégorie d'opérations se fasse sans à-coups et sans arrêts, que chaque catégorie d'ouvriers reçoive, sans aucun retard, le produit auquel elle doit travailler. « Le temps est de l'argent », disent les Anglais, et les Américains des Etats-Unis qui aiment les images assurent avec raison qu'« elle est l'étoffe dont la vie est faite ». C'est pourquoi, aussi, la discipline des ateliers est un facteur qu'il ne faut pas oublier. Il est indispensable qu'elle soit bien ordonnée et bien appliquée parce qu'elle n'est pas



seulement profitable à l'entreprise mais à tous les ouvriers que lie la solidarité de la division du travail.

2° La seconde application de la loi de l'économie des forces est qu'il ne faut jamais manquer de payer à son prix le travail utile fourni. Ce prix est le prix du travail pour chaque spécialité considérée. Mais, pour payer à sa mesure le travail utile, le mode le meilleur et le plus rationnel, quand la nature du travail le permet, c'est de payer ce travail aux pièces. Le contrôle ou la surveillance s'exerce ici sur la qualité du travail, apprécié sur la pièce même rendue par l'ouvrier. Quand le prix est en fonction du temps, la surveillance a trait à l'emploi du temps des ouvriers ou employés. Il est évident que, dans ce dernier cas, la surveillance exige plus d'attention et offre aussi plus de difficultés. Mais au bout d'un certain temps, un contre-maitre attentif arrive à connaître le rendement de travail de chacun des ouvriers à l'heure ou à la journée.

Au point de vue du rendement, il y a intérêt à garder les bons ouvriers. Du reste, certains travaux exigent un temps parfois très appréciable de mise en train pour un ouvrier nouveau venu. En changer souvent, c'est s'exposer à cette perte de temps et il en est de même pour l'ouvrier.

Soit pour accroître la productivité de l'ouvrier ou son attention ou son exactitude, on donne des primes diverses. Ces primes ont trait :

1° A l'économie de matières premières;

2° A l'indication des défauts de fabrication et des malfaçons ;

3° A la rapidité (pour commandes pressées) ;

4° A l'exactitude et à l'ancienneté.

Dans l'industrie des chemins de fer, ces primes sont nombreuses. Elles portent : pour les économies, sur le charbon, l'huile, la réparation de la machine locomotive ; sur le gain de temps en cas de retard non imputable au machiniste, dans la marche des trains.

Les résultats que l'on obtient avec les primes dépendent de l'industrie à laquelle appartient l'entreprise. Elles tendent en général à rendre le personnel plus stable. Il est des industries où elles ne peuvent s'appliquer qu'aux cadres : aux employés spéciaux, aux contremaîtres, etc. : ce sont les entreprises de construction de voies ferrées, de canaux ou de ports. Ces entreprises ne sont, par leur nature, aucunement stables. La masse de leur main-d'œuvre les suit rarement dans les chantiers qu'elles ouvrent parfois très loin de ceux où elles viennent d'accomplir des travaux.

Les rendements des ouvriers exécutant le même travail sont très différents suivant les pays ou les régions, suivant même les entreprises. Nous savons quels sont les éléments de rendement qui dépendent de la direction de l'entreprise ; il en est d'autres qui tiennent à l'ouvrier, à ses habitudes, au milieu où il vit, à l'influence des groupements auxquels il appartient. En tout cas, pour donner un exemple, il semble

bien que ce soit, pour les industries textiles, les ouvriers des manufactures des Etats-Unis qui donnent, en temps normal, les rendements les plus élevés. Ils gagnent de gros salaires. Mais il convient de bien faire remarquer en cette circonstance, que les hauts salaires de cet ordre, par rapport aux rendements en travail, sont plus avantageux pour les entreprises que les bas salaires correspondant à des rendements inférieurs.

Il fut un temps, il y a une quarantaine d'années, où l'on crut avoir trouvé une combinaison de rémunération du travail de nature à résoudre les difficiles problèmes du paiement de la main-d'œuvre. Il s'agit de la participation aux bénéfices. C'est une excellente méthode d'encouragement à l'économie des matières premières et à la production élevée de travail utile. Elle ne peut cependant s'appliquer à toutes les industries en raison de difficultés techniques parfois, et surtout en raison des qualités particulières qu'elle exige des ouvriers.

Voici son principe.

Un salaire, le plus souvent fixe ou peu variable à l'heure ou à la journée, est payé aux ouvriers participants. A la fin de l'année, ou plutôt lorsque les comptes de l'année ont établi les bénéfices, le chef d'entreprise distribue à chaque ouvrier proportionnellement à son salaire un quantum de ce bénéfice. Là plusieurs cas se présentent.

Si l'entreprise est une entreprise ordinaire telle que nous l'avons définie, qu'elle soit une société ou une entreprise appartenant à son chef, le chef de l'entreprise, dans ces deux cas, se réserve en général le droit de fixer ce quantum de bénéfices. Souvent dans le quasi-contrat — comme on l'a appelé — fait avec les ouvriers, il est stipulé qu'une partie de ces bénéfices sera affectée à des œuvres ouvrières : caisse de maladie, caisse de secours, retraites, etc. Dans ce cas, les ouvriers n'ont aucun droit à vérifier les comptes ou même à les connaître. Ils ne participent pas aux pertes ; néanmoins leur part de participation peut être nulle en cas de pertes, ce qui n'exige d'eux aucun versement.

Si l'entreprise est aux mains des ouvriers ayant formé une société, il arrive que plusieurs catégories de participants sont constituées. Les participants de la première catégorie après un stage, preuve de qualités techniques, administratives, ont le privilège d'une part plus élevée ; les autres catégories vont jusqu'aux ouvriers qui aspirent à faire partie de la Société. Ici, il peut se faire que les Statuts portent un établissement public des comptes. Mais ces Statuts acceptés à l'entrée par les sociétaires contiennent des dispositions relatives à la répartition des bénéfices.

On voit les avantages qu'offre cette méthode. Elle tend à assurer la stabilité du personnel ouvrier, à provoquer son intérêt à la bonne marche de l'entreprise,

en lui faisant réaliser des économies de matières premières et de temps, en lui faisant rendre plus de travail utile.

Mais comme nous l'avons dit plus haut, on ne saurait généraliser cette méthode. Elle rencontre des obstacles de deux natures : des obstacles techniques, des obstacles relatifs aux ouvriers.

Les premiers se rencontrent dans les grandes entreprises où la complexité de la production, la multiplicité des ateliers ne permet pas de répartir équitablement les bénéfices. Il faudrait théoriquement établir une participation par atelier, chose pratiquement impossible. Nous avons aussi indiqué plus haut que la masse du personnel des entreprises de travaux publics était loin d'être stable. Or, une des conditions de la participation aux bénéfices est la stabilité du personnel. On ne pourrait donc, en ce dernier cas, qu'organiser une participation s'appliquant aux cadres : aux ingénieurs, aux chefs ouvriers, aux comptables, etc.

En ce qui regarde les ouvriers, on voit, sans qu'il soit nécessaire d'insister, quelles qualités on exige d'eux pour entrer dans ces combinaisons. Ce sont, en réalité des élites qui ont formé les organisations de participation là où elles ont réussi. Il faut, à l'ouvrier qui entre dans cette voie, de la persévérance, de la stabilité, la compréhension de son intérêt, l'esprit d'économie et le respect de la discipline. Cela est si

vrai que, dans les associations ouvrières de participation aux bénéfices, les ouvriers dirigeants, formés par l'expérience, n'admettent dans leurs rangs que les ouvriers qui ont véritablement fait preuve de ces qualités.

La participation aux bénéfices est une excellente méthode à suivre là où elle peut être appliquée. Comme nous venons de le voir elle exige des conditions nombreuses qui ne permettent pas de la généraliser.

Nous allons terminer ce chapitre par l'exposé d'un mode de mesure du travail utile déployé par les ouvriers, mode de mesure destiné à régler économiquement les mouvements, dans leur durée et leurs combinaisons, exécutés pour divers travaux, ce qui permet de faire une sélection parmi les ouvriers qui s'accommodent le mieux aux règles déterminées par ces expériences. Il s'agit du système Taylor dont on a beaucoup parlé dans les années qui ont précédé la guerre.

C'est bien d'un véritable système qu'il s'agit, car M. F. W. Taylor a appliqué le chronométrage, de façon « systématique », à tous les travaux d'usine et en a soumis tous les mouvements à une mesure rigoureuse. Ce système a été l'objet de nombreuses discussions. Il a ses partisans enthousiastes. Il a subi aussi de nombreuses critiques. On a voulu voir dans ce système une révélation et presque une révolution scientifique dans l'organisation du travail des ateliers

industriels. On l'a, d'un autre côté, prétendu difficile à appliquer en des milieux industriels autres que les Etats-Unis, et l'on s'est appuyé sur des expériences tentées dans quelques usines françaises.

Nous croyons qu'il faut apprécier à sa juste et réelle importance le système Taylor, et nous avons déjà dit qu'il apportait des éléments précieux dont il fallait savoir user en les adaptant et au tempérament des ouvriers suivant les pays, et à la nature des travaux qu'ils exécutent. Il ne faut pas méconnaître le parti très utile que l'on peut tirer du système, mais ne pas croire non plus qu'il résoudra toutes les questions relatives à la rémunération du travail. Certains écrivains socialistes se sont particulièrement prononcés en sa faveur parce que, suivant eux, avec un optimisme qui ne tient pas assez compte de la psychologie, il tendait à égaliser le travail pour tous les ouvriers. D'autres écrivains professant aussi le socialisme y ont vu, au contraire, une cause profonde d'inégalité par les sélections radicales qu'il opère, et un moyen d'abuser de la force des ouvriers, partant de leur santé, en leur faisant donner le développement maximum de leur énergie.

Du côté des savants, des ingénieurs, on n'a pas été moins divisé. A entendre les uns, ce serait la première fois qu'on aurait eu une conception scientifique de l'organisation du travail dans les usines; suivant les autres, l'empirisme pratiqué jusqu'ici, à cet égard,

suffirait à pourvoir à une organisation qui ne pourra être scientifique, au sens réel du mot, que lorsque la physiologie et les sciences biologiques, en général, auront apporté des précisions sur le travail de la machine humaine.

Avant d'entrer dans l'examen du système pour essayer de porter sur lui une appréciation impartiale, il est intéressant de dire quelques mots de son auteur. C'est une curieuse figure. Quelques incidents de sa vie permettent d'expliquer certaines des expériences qu'il fut amené à faire.

Frederic Winslow Taylor est né à German Town, dans l'Etat de Pensylvanie, en 1856. Il était fils de sollicitor. Comme le fait est assez fréquent aux États-Unis, Taylor ayant quitté, de bonne heure, ses études pour cause de troubles dans la vue, ne craignit pas de prendre un métier manuel et se fit ouvrier modelleur ou du moins ouvrier en modèles de bois destinés à être employés au modelage. Plus tard, à la suite d'une crise industrielle, il fut obligé de gagner sa vie comme manœuvre. Attiré vers le travail des métaux, il put obtenir, ensuite, d'un intelligent directeur des usines de Midvale, l'autorisation de faire des expériences de laboratoire sur les machines-outils. Il travailla de longues années avec M. Barth et surtout avec M. Gantt, dans le laboratoire duquel il découvrit l'acier à outils à coupe rapide, invention dont les conséquences furent considérables pour les industries métallur-

giques et particulièrement pour les industries mécaniques. Non seulement M. Gantt devint son collaborateur pour ces recherches, mais, depuis, il s'est fait le propagateur du système de F. W. Taylor et l'a mis au point pour divers travaux. Ce n'est qu'au cours de ces travaux que Taylor fit ses études scientifiques et obtint le titre de docteur.

Il a composé un livre (1) — traduit en français, publié en 1911 et précédé d'une très intéressante préface de M. Henry Le Châtelier — où il a exposé les raisons qui l'ont déterminé à faire ses expériences sur l'organisation du travail, et sur la méthode qu'il a employée pour cette fin.

Le principe premier est de faire *rendre* au travail de l'ouvrier le maximum de l'effet utile. Pour cela, il faut faire disparaître la *flânerie* qu'il considère comme le résultat de ces deux idées des ouvriers : la première est qu'il faut limiter systématiquement la production en vue de ne pas avoir à souffrir du chômage ou de ne pas en faire souffrir des camarades ; la seconde est qu'il importe le plus possible de tenir l'employeur dans l'ignorance du rendement que ses ouvriers pourraient lui fournir. A cette *flânerie systématique*, s'ajoute la tendance à la *flânerie naturelle*. Tout cela est facilité par l'ignorance des employeurs du temps nécessaire à l'exécution de tel ou tel travail.

(1) *Principes d'organisation scientifique des Usines*, Publication de la *Revue de Métallurgie*.

Donc il faut corriger cette défectuosité fondamentale de l'organisation des usines. Là, l'auteur a jugé de façon trop sommaire les efforts faits jusque-là pour appliquer le principe économique de l'économie de l'effort. Nous verrons qu'on était parvenu avant lui à réaliser certains progrès et que le principe de la mesure exacte du temps du travail et de l'énergie avait été émise en principe et pratiquée quelques siècles avant lui, sans avoir il est vrai, été organisée systématiquement.

Et en effet, une des conditions originales du système Taylor est « de spécialiser, de former et d'entraîner l'ouvrier, au lieu de lui laisser choisir son métier comme autrefois, alors que l'ouvrier choisissait au hasard sa profession et l'apprenait comme il pouvait ». Cette dernière assertion n'est pas très exacte, car l'apprenti dans les ateliers, et surtout autrefois, quand il faisait de ses mains œuvre complète, suivait des règles, apprenait des tours de main accumulés par l'expérience de bien des siècles. L'apprentissage pour l'industrie moderne doit suivre d'autres méthodes assurément, mais on a déjà travaillé à cette préparation.

Le caractère particulier du système Taylor étendu à tous les travaux des ouvriers est le chronométrage. Le premier exemple qu'en donne Taylor dans son ouvrage est l'application qu'il fit de ce principe à la manutention de gueuses de fontes dans les usines de la Bethléem Steel Company au début de la guerre his-

pano-américaine. Une équipe de 75 hommes chargeait dans des wagons, assez proches de l'endroit où elles étaient entassées, un poids moyen, par ouvrier et par jour, de 12 tonnes $1/2$ de gueuses de fonte. Après étude de la question, on constata qu'un bon chargeur pouvait opérer la manutention de 47 à 48 tonnes par jour. On chercha le chargeur-type parmi les 75 hommes employés à ce chargement. On en choisit un disposé à se prêter à l'expérience ; on lui promit, en cas de succès, de lui donner un salaire de 9 fr. 25 au lieu de 5 fr. 75, soit 3 fr. 50 de plus par jour. On le pla, au commandement, à l'exécution méthodique par temps et par mouvements — le tout réglé au chronomètre — du transport des gueuses. Le soir, à 5 h. $1/2$, l'ouvrier avait transporté les 47 tonnes $1/2$ de gueuses. On mit à ce régime tous ceux qu'on trouva susceptibles de le suivre.

Plus tard, Taylor, devenu contremaitre d'un atelier de tours, fut amené à y appliquer ce système, bien que le problème fut beaucoup plus complexe. Il réussit dans cette tâche. A partir de ce moment, d'autres expériences furent faites qui donnèrent satisfaction, au point de vue du rendement, à l'entreprise, et au point de vue du salaire aux ouvriers.

L'un des obstacles les plus grands qu'eut à vaincre Taylor fut l'opposition des ouvriers à un système qui confondait toutes leurs opinions sur la question. Les ouvriers américains se sont, en de nombreux cas, lais-

sés convaincre. Plusieurs causes y ont aidé. C'est, tout d'abord, l'esprit qui règne dans les milieux les plus différents aux Etats-Unis et qui est favorable à toute initiative pouvant produire des résultats avantageux : c'est-à-dire l'esprit de hardiesse et de conceptions très positives quant à la vie. L'ouvrier américain tend à élargir son mode d'existence, à étendre ses besoins. Malgré des résistances dues à l'opinion qu'il fallait systématiquement réduire — pour les raisons que nous avons données plus haut — la production du travail, l'appât de salaires plus élevés, la constatation que les camarades écartés, par la sélection, d'un travail déterminé étaient employés à un autre, ont fait fléchir, en beaucoup de cas l'opposition des ouvriers.

Il faut ajouter que le système Taylor a été appliqué surtout à des travaux très simples, des travaux de manœuvre comme la manutention des gueuses de fonte ou le triage de billes. Il n'y a pas là développement de travail mental, d'attention diversifiée par les phases multiples d'un travail qualifié. Lorsqu'il s'agit de travaux plus complexes comme le travail de machines-outils, les difficultés d'application *stricte* du système de chronométrage grandissent. Et encore là il s'agit d'usiner des pièces, toujours les mêmes, avec des machines à marche automatique. Si, dans le premier cas, celui de travaux rudimentaires, le chronométrage donne des résultats presque entièrement ri-

goureux, en ce qui concerne le travail avec machines-outils il ne permet pas d'arriver à des résultats d'une aussi grande précision. Mais, en ce cas, son emploi est, néanmoins, fort utile. Il permet de trouver des bases d'appréciation — bases que l'on doit, il est vrai, corriger empiriquement, en présence de la difficulté d'appliquer l'expérience faite avec un ouvrier-type, dans toute sa rigueur. Le système rendrait donc des services à condition d'être adapté par des corrections aux circonstances spéciales, particulières, qu'il rencontre dans des applications les plus complexes.

Si le rôle personnel de l'ouvrier au travail s'élève, si une part très grande y est donnée à son esprit de décision pour vaincre des difficultés qui varient en raison de la délicatesse et de la complexité de sa tâche, le système Taylor ne paraît pas applicable, ni même susceptible de remplacer les observations qu'a pu faire sur le rendement moyen de ses ouvriers le chef intelligent d'un atelier de monteurs d'appareils délicats, de monteurs spéciaux. Il en est ainsi à plus forte raison pour les ouvriers qui travaillent dans les industries d'art où la machine n'a qu'un rôle assez restreint.

Nous avons dit que, comme méthode, le système Taylor, n'apportait pas, au point de vue purement scientifique, des principes originaux. Le principe de l'économie des forces a, en fait, dominé l'organisation des ateliers industriels. Certes, ces organisations se sont faites avec l'aide de la division du travail, par des

moyens empiriques. Dans les cas où le chronométrage est possible, la précision du système Taylor est plus grande, mais elle n'est, elle-même, au regard des physiologistes, qu'une méthode empirique. M. le D^r A. Imbert, professeur à la Faculté de Médecine de Montpellier qui, depuis une vingtaine d'années environ, se livre à des travaux scientifiques sur le mode de fonctionnement économique de l'organisme et sur les questions se rapportant au travail professionnel, a fait remarquer, qu'en se plaçant au point de vue scientifique pur, les éléments premiers de ces problèmes doivent être cherchés, en ce qui regarde le maintien de la dépense d'énergie de l'homme au travail dans ses applications multiples au travail industriel, dans les travaux et les expériences des physiologistes et des biologistes.

Un ingénieur qui a approfondi ces questions, auteur d'un ouvrage sur *l'Origine et l'Evolution* des outils, M. Ch. Frémont a, dans la *Technique moderne* (n^o du 1^{er} novembre 1913) fait un intéressant historique de la méthode du chronométrage. Il rappelle que le premier chronométrage a été effectué vers la fin du XVII^e siècle, en 1688, à Strasbourg, par le maréchal de Vauban au profit d'ouvriers qui transportaient de la terre dans des brouettes. Vers la même époque, Forest de Bélidor a fait aussi du chronométrage pour le travail d'enfoncement des pilotis. D'autres exemples, dans la suite, prouvent que l'idée ne fut pas complè-

tement abandonnée. On employa au XVIII^e siècle diverses sortes de dynamomètres pour mesurer les efforts d'ouvriers. Au commencement du XIX^e siècle, le naturaliste Péron, qui accompagna Baudin dans son voyage aux terres australes, mesura au dynamomètre la force respective des habitants de la terre de Van Diémen et de Timor, puis des matelots français et anglais, et put en tirer quelques considérations intéressantes. Ces mesures au dynamomètre, du reste, ne sont pas utilisées dans le système Taylor. Elles relèvent plus tôt des études physiologiques sur le travail humain.

Mais la question de priorité n'a rien à voir avec l'appréciation qu'après de nombreuses expériences on peut porter sur le système Taylor. C'est à l'ingénieur américain que revient incontestablement le mérite d'avoir, de façon pratique, appliqué aux travaux de l'industrie moderne le système du chronométrage. Il ignorait certainement qu'il avait eu sur ce terrain des précurseurs en France, parmi lesquels on doit citer, au point de vue de l'idée fondamentale du système, des savants de la valeur de Coulomb et de Poncelet.

Il est intéressant de signaler, dans le genre de recherches poursuivi par F. W. Taylor, les travaux d'un autre ingénieur américain : M. Frank B. Gilbreth. Il en fit connaître les résultats au cours d'articles intitulés *Motion Study* et publiés, en 1910, dans *Industrial Engineering*. Le but est naturellement d'accroître la capacité productive des ouvriers en leur faisant ac-

complir les mouvements les plus « économiques » et tels qu'ils résultent de la constitution anatomique et physiologique de la machine humaine. Mais c'est par des expériences, que l'on pourrait appeler pratiques, que M. Frank B. Gilbreth est arrivé à des conclusions qui sont très dignes d'attirer l'attention. On connaissait déjà l'étude des mouvements dans les exercices militaires. On y a pour objet d'obtenir dans le temps le plus court des mouvements calculés ; mais, dans ce dernier cas, ils sont, de plus, combinés pour des collectivités qui doivent exécuter des mouvements identiques d'ensemble, au commandement. En réalité le principe premier est le même que celui appliqué au travail proprement dit, bien qu'il présente moins de complexité (1).

Le système Taylor a rendu et rend de grands services dans beaucoup d'industries aux Etats-Unis. Il est incontestable que son application pour les travaux rudimentaires ne souffre aucune difficulté, et que, le plus souvent, elle a réussi en Amérique dans les travaux effectués au moyen de machines-outils. Le côté délicat du système est l'expérience première qui, pour un travail donné, consiste à déterminer, à la suite du travail exécuté au chronomètre par un ouvrier choisi à cet effet, les conditions d'exécution de ce travail.

(1) Cet ouvrage a été traduit en français par M. J. Ottenheimer, ingénieur d'artillerie navale (1919).



Des expériences de ce genre ont été faites en France. En général les ouvriers ont critiqué le choix de l'ouvrier-type choisi comme base de l'exécution du travail, parce qu'ils considéraient que l'ouvrier choisi produisait un maximum auquel ne pouvaient atteindre la moyenne des ouvriers.

Il faut, à notre avis, considérer le système Taylor sans parti pris d'aucune sorte : ne point le rejeter sans en tenter l'essai, mais ne point croire non plus qu'il doive *ipso facto* résoudre définitivement l'organisation du travail des ateliers industriels et les questions de salaires. Les physiologistes ont raison d'élargir scientifiquement le problème complexe du travail (1).

Faisons remarquer en outre, qu'en dehors de l'organisation d'atelier, les ouvriers ont une action personnelle sur le maintien de leur santé physique et morale, sur la conservation et le développement de l'énergie de leur machine propre : la machine humaine. L'hygiène qu'ils suivent, la régularité de leur vie sont autant de facteurs qui relèvent de la loi de l'économie de l'effort. Ces conditions qui dépendent de la volonté des ouvriers jouent un rôle important dans le système Taylor, comme dans toute organisation du travail qui a pour base une étroite application de la loi de l'économie de l'effort.

(1) Voir *Le rendement de la main-d'œuvre et la fatigue professionnelle*, par MM. M. Frois et B. Caubet (F. Alcan).

CHAPITRE IX

LE ROLE DE LA COMPTABILITÉ

Les quatre fonctions de la comptabilité. — La connaissance de la situation de l'entreprise. — Le contrôle. — L'établissement du prix de revient; ses éléments. — Prix de vente et bénéfices. — L'amortissement : industriel ; financier. — Le bilan.

Comme l'indique son titre, ce chapitre n'a pas pour objet d'étudier les problèmes techniques de la comptabilité ni même d'exposer, de façon complète, les principes sur lesquels repose chacun des systèmes généraux de comptabilité : l'un rudimentaire appelé « partie simple » ; l'autre complexe appelé « partie double ». Du reste, la comptabilité, une fois les principes établis, doit être adaptée à la nature des opérations d'une entreprise. Ce champ est vaste et exige tout un enseignement, ce que, certes, nous ne nous proposons pas de faire ici. Mais nous tenons à dire dès maintenant et nous avons d'ailleurs toujours soutenu qu'un chef de comptabilité doit avoir des connaissances plus étendues que celles que comporte sa spécialité et qu'il doit posséder une instruction éco-

nomique générale assez solide pour lui permettre de savoir ce que sont les conditions de la production, et comment joue le mécanisme de cet organisme spécial qu'est une entreprise, mécanisme qui se traduit par des opérations qu'il est chargé de faire constater et dont il doit faire suivre l'enchaînement et les combinaisons. Pour cela, il ne doit rien ignorer de la nature des capitaux, des phases de leurs transformations, puis de leurs mouvements, et enfin du but auquel concourent ces transformations et ces mouvements.

Car c'est leur histoire précise de chaque jour qu'il doit faire écrire. En effet, non seulement il préside à l'enregistrement de tous les faits auxquels donnent lieu ces deux genres d'opérations : entrée et sortie des espèces dans les caisses, des effets dans le portefeuille, des matières premières d'un côté, des produits fabriqués de l'autre, dans leurs magasins respectifs, et tous autres faits de même nature — dont chacun reçoit une attestation authentique par une pièce comptable — mais il dirige les combinaisons multiples qui se rattachent à ces faits et sont traduites dans des comptes. Tout cela est exécuté en vue de buts déterminés dont doit bien se pénétrer le chef de comptabilité digne de ce nom. Par ces indications, on voit qu'il ne faut pas le confondre avec un simple teneur de livres.

L'organisation de la comptabilité de toute entreprise, organisation adaptée à la nature des opérations de cette entreprise, a donc une grande importance.

Il suffit d'énumérer les nécessités auxquelles elle répond et les fonctions normales, indispensables, qui lui sont dévolues.

Ces fonctions sont :

A) De fournir des éléments certains au chef d'entreprise pour connaître la situation générale de celle-ci, et la situation, par rapport à son entreprise, de toute personne en relation avec elle ;

B) De permettre le contrôle des employés et des ouvriers ;

C) De donner les éléments permettant l'établissement des projets de prix de revient des produits que fabrique ou que vend l'entreprise ;

D) D'établir le bilan.

La première fonction (A) — il n'est pas nécessaire d'insister beaucoup sur ce point — a pour but de donner au chef d'entreprise des renseignements globaux et rapides sur la situation de l'affaire qu'il dirige ou, comme on dit couramment, de lui permettre de savoir « où en sont ses affaires ». Il s'agit d'une vue d'ensemble. Il est indispensable d'avoir une comptabilité qui puisse la donner très vite. Il y a sur le terrain économique, industriel, financier, commercial, une stratégie et une tactique à suivre comme sur le terrain des batailles. La stratégie comporte une appréciation portant sur un ensemble, la tactique sur des points particuliers. La comptabilité doit, en se plaçant à ce

dernier point de vue, éclairer le chef d'entreprise sur chacun des éléments : matières premières, produits fabriqués, capitaux, crédits, rentrées de disponibilités, s'il entend faire sur l'un d'eux ou sur plusieurs, des opérations spéciales. Enfin, vis-à-vis des tiers, elle lui donne le moyen de suivre les opérations qu'il fait avec tel ou tel client, avec telle ou telle maison de crédit, et de porter une appréciation sur leur solvabilité ou sur les résultats de ces relations.

Quant à l'inventaire, il ne saurait être dressé sans une comptabilité bien ordonnée ; car elle est le guide et le cadre indispensable d'une opération de ce genre. Un inventaire est une sorte de recensement de tous les éléments d'une entreprise, avec appréciation de leur valeur. Le point délicat est cette appréciation ou estimation lorsqu'elle n'a point pour base des données précises, lorsqu'il s'agit, par exemple, de certaines valeurs comme des immeubles — et en particulier des immeubles industriels — comme un outillage usagé, comme des créances à recouvrer soumises au service du contentieux. Tout ce qui se cote : matières premières, valeurs en bourse, n'offre pas de difficultés. Nous ne parlons pas des espèces monnaie. Mais comment apprécier la valeur d'un brevet récemment acheté ? A son prix d'achat assurément, bien que ce prix n'exprime pas la réalité future de son rendement. Ce que l'on peut conseiller, en ces circonstances, c'est de ne faire que des appréciations prudentes

sur les valeurs qui ne permettent pas une estimation facile.

En somme, on peut, pour un inventaire, se placer à deux points de vue différents. S'il doit aboutir à une liquidation, c'est la valeur de vente sur le marché qui peut, avec l'appréciation des cours, servir de guide. S'il a, ce qui a lieu le plus fréquemment, pour but de mesurer la capacité productive de l'entreprise afin de continuer les opérations pour lesquelles elle a été créée ou pour en ajouter de nouvelles, les estimations sont d'un ordre quelque peu différent, car c'est la puissance productive de chacun de ces éléments que l'on doit apprécier. Estimer une machine que l'on veut vendre, ou l'estimer au cas où on la conserve pour s'en servir, est une opération de base différente. Ce sont là de véritables expertises pour lesquelles il faut savoir demeurer dans la mesure.

La deuxième fonction (B) de la comptabilité a pour but de contrôler les employés et les ouvriers. Le garde-magasin des matières premières est responsable des entrées et sorties de ces matières premières. Il a comme contrôle direct les comptes de tous ceux : ingénieurs, chefs d'atelier qui viennent prendre ce qui leur est nécessaire au magasin et qui lui laissent un bon ou un reçu. D'un autre côté, la comptabilité générale a enregistré le paiement effectué ou à effectuer de chacune des matières premières entrées au magasin, et les pièces comptables comme les factures indiquent

les quantités de ces matières premières. On peut avoir ainsi deux vérifications. La seconde est plus compliquée que la première, mais elle est moins susceptible d'être éludée frauduleusement.

Il s'agit ici de la comptabilité portant sur des matières, qu'elles soient matières premières ou produits fabriqués prêts pour la vente. Toutes les écritures auxquelles donnent lieu les transformations des matières premières, depuis leur entrée au magasin qui les reçoit comme telles, jusqu'au magasin de vente où elles sont des produits prêts à être livrés aux acheteurs, s'il y a lieu, toutes ces transformations sont écrites sous forme de chiffres représentant : et le prix des matières elles-mêmes, et le prix des différents travaux qui les ont transformées, et le prix des capitaux qui ont apporté leur coopération directe ou par crédit à ces transformations.

Dans la partie double, la seule susceptible de remplir la fonction (B) et la fonction (A) dans une entreprise d'une certaine dimension, tous les éléments de production sont groupés par nature ou par catégories en des comptes appelés comptes généraux et dont certains sont des créations de l'esprit, des êtres fictifs dont Léon Say a si spirituellement défini le rôle dans ses *Considérations sur la comptabilité en partie double* (1).

(1) Communication à l'Académie des Sciences morales et politiques, 19 décembre 1895. Publiée dans *Léon Say*. Petite Bibliothèque économique française et étrangère (F. Alcan).

Ces comptes généraux sont établis de telle façon que tout fait accompli dans l'entreprise a pour objet des rapports d'échange entre deux de ces comptes généraux. Les matières premières, la caisse, les marchandises fabriquées mises en magasin, le capital et d'autres comptes encore sont autant de personnes fictives liées comme des personnes réelles par des échanges réciproques. Si l'une donne et le constate, il faut que l'autre constate qu'elle reçoit et qu'elle doit à la première. Deux au moins et parfois plusieurs de ces personnes fictives apportent leurs témoignages des opérations faites.

Ce système dont nous n'avons pas à développer ici les principes et les applications techniques a donc comme conséquence, d'aboutir à des concordances numériques qui permettent un contrôle auquel on peut constamment recourir. Pour cela, il faut que la comptabilité soit tenue à jour et qu'un ordre très régulier soit établi dans le classement des pièces comptables.

Cependant, la partie double, malgré ses avantages incontestables, ne présente pas un moyen infaillible de contrôle lorsqu'il y a fraude dans les écritures. Cette fraude peut être le fait d'un employé qui, par des irrégularités dans la tenue des registres dont il a la responsabilité, dissimule des vols dont il est l'auteur ou le complice. Une surveillance attentive et des sondages permettent de découvrir ces fraudes. Toute-

fois il n'est pas impossible de concevoir des systèmes de comptabilité où ces fraudes soient assez difficiles à commettre. Nous ne parlons ici que pour mémoire de celles que commettrait volontairement un chef d'entreprise pour tromper des intéressés : les administrateurs de l'entreprise constituée en société, par exemple, en vue de leur donner de faux résultats sur la marche de l'entreprise, ou pour obtenir du crédit d'une maison de banque. Il ne faut pas oublier le cas où un chef d'entreprise, vendant son fonds, tenterait d'exagérer par les rendements qu'il fait ressortir sur ses livres la valeur de ce fonds.

Nous sortons, du reste, quelque peu de notre sujet car nous nous sommes proposé ici de n'envisager la fonction de la comptabilité qu'au point de vue du chef de l'entreprise. Nous aurons plus loin à faire quelques réflexions générales, en ce qui regarde le rôle de la comptabilité à l'égard des tiers intéressés, lorsque nous parlerons du bilan.

Nous voici arrivés à une troisième fonction de la comptabilité : celle de l'établissement du prix de revient. C'est une des opérations les plus délicates à laquelle ait à présider un chef d'entreprise, surtout dans un pays où règne un régime assez large de concurrence. Dans un pays, en effet, où le produit fabriqué par une entreprise est fortement protégé par des droits de douane presque prohibitifs, la marge du bénéfice est si large, par suite du monopole relatif

dont jouit ce produit fabriqué, que la question du prix de revient offre un problème de solution facile. En tout cas, il ne tend pas à éveiller l'initiative par les difficultés qu'il présenterait s'il était posé sous un régime de concurrence même relative.

A vrai dire, la comptabilité n'est pas le seul élément de cette opération. La comptabilité ne fournit, à cet égard, que des faits accomplis, des chiffres traduisant des opérations antérieures ou courantes. Or, établir un prix de revient, avons-nous dit, c'est *prévoir* le prix auquel reviendra à l'entreprise un objet déterminé que l'on va fabriquer, soit qu'on le fabrique sur commande ou sans commande, c'est faire une sorte de projet de budget. Comme nous allons le voir dans l'examen des éléments nombreux qui le composent — et que nous réunissons en les classant par catégories dans le tableau ci-contre — il en est parmi ces éléments dont la prévision — probable toujours — a un degré de probabilité assez grand ; d'autres pour lesquelles elle est moindre, d'autres enfin où elle est moindre encore. Ce n'est point sur le degré de probabilité des prévisions que l'on peut faire, que repose la classification que nous dressons, mais sur la nature de ces éléments. Disons, de nouveau, que les classifications sont faites pour la commodité du but que l'on se propose et n'ont rien d'une formule arrêtée.

ÉLÉMENTS DU PRIX DE REVIENT

Travail proprement dit sous toutes ses formes.

Appointements	}	Ingénieurs.
Salaires		Employés et Représentants.
Primes		Contremaîtres.
Remises		Ouvriers.
		Manœuvres.

Capitaux.

Intérêts	}	Intérêts: des capitaux obligations; de la part à ce titre des capitaux actions; intérêts et commissions des comptes en banque, escomptes, changes.	
Amortissement			Loyer industriel même si les immeubles appartiennent à l'entreprise.
Contentieux			Amortissement des capitaux, immeubles, machines, métiers et réparations. Réserves.
Coulage			Pertes provenant de la fabrication.
			Créances litigieuses et coulage.

Matières premières de toute nature.

Matières premières proprement dites et connexes.	}	Matières premières entrant dans la composition du produit.
		Matières premières connexes: houille, huile, énergie électrique, gaz pour moteurs, etc.
		Eclairage et chauffage.
Transports hors de l'établissement	}	Transports pour produits rendus au domicile de l'acheteur.
		Camionnage de livraison. Tarifs des voies ferrées et des transports maritimes nationaux et étrangers.

Impôts et assurances de toute nature.	}	Impôts directs et indirects, patentes. etc., impôts de douanes, taxes di- verses.
		Assurance contre l'incendie.
		Assurances sociales : accidents, re- traites ouvrières.

On doit ajouter, s'il y a lieu, à cette dernière catégorie les œuvres sociales particulières à l'entreprise : maisons ouvrières, écoles, subventions aux Sociétés de secours mutuels, d'éducation militaire, et toutes œuvres de cette nature.

Aux dépenses pour les capitaux doivent être obligatoirement portés les bénéfices de l'entreprise. Nous ne les avons pas fait figurer dans ce tableau parce que, s'ils dépendent du prix de revient, ils dépendent aussi et en définitive du prix de vente des produits. C'est la partie mobile, celle qui subit le règlement décisif — en principe — opéré par le résultat de l'opération de fabrication. Mais il ne saurait y avoir de prévision complète pour l'établissement du prix de revient si le bénéfice n'entraîne point dans ses éléments. C'est même cet élément qui est la cause première fondamentale et la fin de l'entreprise. Car l'intérêt payé aux actions, et calculé généralement au taux courant des capitaux de placements à revenus fixes, ne suffirait pas pour engager les possesseurs de capitaux à les confier à une entreprise où ils sont soumis à des risques nombreux.

Les bénéfices dans les entreprises industrielles, et,

à un degré moindre, dans les entreprises commerciales, sont très variables, suivant les années, suivant les « campagnes », surtout dans les industries fabriquant des objets de mode, laquelle est changeante et capricieuse au-delà de toute prévision. Même dans les industries dont la marche semblerait devoir être relativement normale, en raison de la consommation nécessaire et courante de leurs produits, comme la métallurgie par exemple, on constate aussi des périodes de vaches grasses et des périodes de vaches maigres.

Lorsque l'entreprise est aux mains d'un directeur propriétaire de cette entreprise, ou lorsqu'elle appartient seulement à quelques commanditaires, la question du partage des bénéfices n'a pas l'importance qu'elle présente s'il s'agit d'une société anonyme. Dans ce dernier cas, les résultats financiers de l'entreprise doivent être portés à la connaissance des actionnaires et du public en général. La cote en Bourse des actions de cette entreprise dépend — normalement — des résultats financiers qu'elle accuse. De plus, les actionnaires ont dans l'ensemble une tendance, si les bénéfices sont très élevés une année, à en demander la répartition presque intégrale. D'où politique de prévoyance de la part des administrateurs de l'entreprise qui savent que les années se suivent et ne se ressemblent pas, aussi bien en météorologie et en agriculture qu'en industrie. En général, et très prudemment, de fortes réserves sont constituées qui tendent à donner,

si l'on peut s'exprimer ainsi, un débit constant au dividende. Souvent une partie de ces réserves est dissimulée prudemment dans le bilan afin de ne pas exciter les convoitises des actionnaires. Nous verrons plus loin, cependant, que l'on peut élever quelques critiques contre cette prévoyance imposée. Il faut tenir compte de l'emploi de ces réserves dans l'entreprise, par rapport à celui qu'en pourraient faire les actionnaires. En tout cas, les réserves apparentes, les réserves libres permettent, s'il y a lieu, de compléter le dividende et de ne pas lui faire subir de trop fortes oscillations qui retentiraient sur la valeur en Bourse des actions. Dans ces conditions, les bénéfices nécessaires minima peuvent entrer dans les prévisions à titre d'indication; mais il est toujours prudent de dépasser ce taux en raison d'événements imprévus.

Cependant, le prix de vente, dont la base théorique est le prix de revient établi d'après les valeurs de tous les éléments premiers qui le composent au moment où l'on fait ce calcul, a une limite : celle que représente le prix de vente du même produit, similaire, identique, fabriqué par d'autres entreprises. On ne vend pas le même produit que ses concurrents à un prix supérieur à celui qu'ils vendent. Si, après établissement du prix de revient, la fixation du prix courant d'un produit sur le marché ne permet pas de le vendre avec bénéfice, il faut chercher à réduire ce prix de revient. Les concu-

rents, eux, ont dû trouver le moyen d'abaisser leur prix de revient. C'est le cas normal. Il est vrai que certaines entreprises pour « lancer » leur produit le vendent au pair ; il arrive aussi en cas de concurrence étrangère, que le système néfaste du *dumping* intervienne, comme nous le verrons dans notre dernier chapitre sur les débouchés.

Il faut, du reste, que l'esprit du chef d'entreprise soit toujours tendu, même sans y être pressé par la nécessité de la concurrence, vers les moyens de réduire le prix de revient du produit qu'il fabrique ou du service qu'il rend. Cette préoccupation ne doit pas le quitter s'il offre, pour la première fois, un nouveau produit sur le marché ; et il doit tenir en réserve des moyens de soutenir une concurrence possible, tout en conservant l'avance que lui donne l'avantage d'offrir, bon premier, son produit.

Si l'on considère la question de la réduction du prix de revient au point de vue purement administratif, intérieur, on voit que cette réduction s'obtient par des économies.

Ces économies peuvent porter sur ce que l'on appelle les *frais généraux*, sur les dépenses dont on ne peut, même approximativement, mesurer la valeur pour laquelle ils entrent dans la valeur du produit fabriqué ou du service rendu. Ce sont les dépenses d'administration proprement dite, les appointements des employés des bureaux de comptabilité et d'é-

tudes, de ceux qui sont chargés de la surveillance générale, les dépenses de chauffage, d'éclairage, les impôts et assurances de toute nature et, dans le cas d'un moteur central desservant toute l'usine et utilisé pour l'éclairage, ce qu'il coûte de combustible et d'entretien.

Certains de ces éléments sont incompressibles : les impôts, les assurances sociales ; mais les autres offrent des réductions possibles. Ainsi on peut simplifier la comptabilité, diminuer, de ce chef, le nombre des employés ; on peut organiser un système de surveillance moins coûteux, un système d'éclairage ou de chauffage qui fasse réaliser des économies ; et surtout réduire le coulage par un contrôle approprié.

Dans un autre ordre de faits, il est possible de mieux aménager le travail des ateliers, d'organiser une division plus avantageuse de tâches. Le système Taylor a rendu aux Etats-Unis de réels services en permettant de faire produire plus de travail utile aux ouvriers en ce qui concerne la manutention et aussi le travail d'usinage dans les ateliers d'industrie.

Ce sont là des économies qui tiennent à l'« organisation », laquelle a trait aux services généraux et aux ateliers.

On a coutume d'opposer aux frais généraux les *frais spéciaux*. Bien que cette classification n'apporte pas avec elle une précision étroite, on s'en sert cependant pour marquer le caractère principal des uns et

des autres. Les frais spéciaux sont ceux dont la valeur, qu'ils représentent dans celle du produit fabriqué, peut être appréciée, la plupart du temps, avec une approximation proche de la réalité. Ce sont : les matières premières qui entrent dans ce produit et le travail d'atelier qui y est incorporé.

Or, a-t-on dit souvent, le prix des matières premières est le même pour toutes les entreprises fabriquant le même produit et appartenant à la même nation. On étend aussi aux salaires et appointements des techniciens cette observation de même qu'au taux d'intérêt des capitaux que peuvent emprunter ces entreprises. Prix des matières premières, prix du travail, intérêt des capitaux ne peuvent donc être dans ces conditions l'objet d'une réduction. On ne saurait cependant oublier que des exceptions assez nombreuses se manifestent en ce qui regarde les matières premières qui peuvent être à pied d'œuvre pour certaines entreprises (minerais, houille) et éloignées, tout au moins en ce qui regarde l'une de ces matières premières, pour d'autres. Même lorsqu'il s'agit de matières achetées au loin, des chefs d'entreprise peuvent organiser un service d'achats meilleur que celui de leur concurrent. Quant à la main-d'œuvre, on ne peut pas envisager l'hypothèse qu'on puisse en réduire le prix dans un centre considéré ; mais elle présente des différences suivant les régions. Il est arrivé, en France et en d'autres pays, que des industries situées dans de grands centres

ont émigré vers la province en raison d'une hausse des salaires dans ces grands centres, comme cela s'est produit pour certaines industries parisiennes, par exemple. Il est vrai que les centres industriels offrent, d'un autre côté, de grands avantages : la facilité de se procurer vite machines, métiers et outils, ou encore de les faire réparer, puis de recruter, en cas de besoin, une main-d'œuvre experte ou déjà préparée.

Il est encore des moyens, lorsqu'on peut y recourir, d'abaisser le prix de revient : c'est d'employer un nouveau procédé, d'appliquer une invention nouvelle, d'utiliser un sous-produit dont la valeur était jusqu'à méconnue et qui devient parfois produit principal de l'entreprise ; c'est en somme d'apporter des améliorations techniques à la fabrication. Un brevet protégera pendant un certain nombre d'années, à cet égard, l'entreprise et lui permettra de réaliser des bénéfices. Ce sont les périodes pendant lesquelles, il faut faire des réserves, tout en essayant de trouver encore mieux comme procédé de fabrication.

Pour en finir avec ces données générales sur le prix de revient — qui sont plutôt des suggestions susceptibles d'éveiller l'attention sur ces problèmes multiples, variés, mais dont les principes qui éclairent pour les résoudre sont toujours les mêmes, — il nous reste à faire une observation sur le travail d'établissement du prix ou des prix de revient, si, comme cela arrive presque toujours, une entreprise fabrique plu-

sieurs produits. On a vu, dans le tableau que nous avons donné plus haut, combien sont nombreux et divers les éléments du prix de revient. Une grande entreprise dont l'activité s'étend sur le marché national et sur le marché international, qui fabrique des produits similaires mais de prix différents, doit posséder un bureau d'études spéciales chargé d'enregistrer et de suivre les variations de prix de ces éléments, et de même celles des prix de vente des produits fabriqués, puis d'étudier les tarifs de transports et les modifications dont sont fréquemment l'objet les législations douanière et ouvrière. Un bureau de cet ordre n'a pas besoin de nombreux employés. Il suffit d'un employé instruit dans ces matières, bien approvisionné de renseignements, aidé par un ou deux employés enregistreurs.

A ce propos qu'on nous permette de rappeler ce que nous n'avons cessé d'enseigner : qu'on ne fait pas des affaires avec des statistiques, c'est-à-dire avec des chiffres qui, comme les herbiers aux feuilles desséchées par le temps, sont anciens et, de plus, ont été triturés, souvent sans une méthode réellement scientifique, pour être présentés sous des formes simples. Ici, ce sont les chiffres à l'état natif qu'il faut au chef d'entreprise.

Du reste, on n'établit pas de toutes pièces, à moins qu'il s'agisse d'un produit nouveau, le prix de revient d'un produit. Comme pour les budgets, on s'appuie

sur les données de la « campagne » ou de l'exercice précédent. Tous les éléments de ce prix de revient ne se modifient point dans le même moment. On n'a donc qu'à considérer ceux de ces éléments qui ont varié et à en tenir compte dans la mesure que comportent les prévisions à faire sur le prix de vente, sur les débouchés — autres éléments sur lesquels le chef d'entreprise doit avoir des renseignements précis et frais.

Nous ferons très succinctement observer ici qu'il est deux industries où la détermination des prix de revient, telle même que nous l'avons présentée avec ses relativités, est impossible à moins d'une étroite spécialisation ; ce sont : l'industrie des chemins de fer et les exploitations agricoles. Nous ne nous étendrons pas sur ce sujet spécial. Quelques brèves explications suffiront pour éclairer cette proposition. Il n'y aurait guère qu'une voie ferrée transportant exclusivement ou de la houille ou du blé qui pourrait, sur ce point, arriver à un résultat. Quant aux exploitations agricoles, elles exigent une coopération enchevêtrée de trop d'éléments pour que l'on puisse calculer à une approximation acceptable le prix de revient de l'un des nombreux produits qu'elles donnent. Comment arriver, en effet, à établir, par exemple, le prix de revient du kilogramme de mouton dans une ferme où l'on produit des bœufs, et d'autres animaux de ferme ainsi que des céréales, des racines, des plantes à tubercules, du beurre, etc. ? Il faudrait tenir compte du travail des bœufs, du fumier

produit par tous ces animaux. On se trouverait ainsi, à chaque instant, en présence d'estimations à faire sans bases positives et qui entreraient dans le calcul sans répondre à la réalité. Il n'en serait pas de même pour une exploitation qui ne ferait qu'engraisser des animaux achetés et achèterait de même tous les produits nécessaires à leur engraissement. Il n'y aurait pas là de répartition à faire entre divers produits de vente, par conséquent pas d'arbitraire dans les estimations à faire.

Nous ne nous étendrons pas sur la question de l'amortissement. Bien qu'elle soit un des éléments les plus intéressants du prix de revient dans les entreprises industrielles modernes. L'amortissement entre comme une condition absolue dans l'établissement d'un prix de revient. Il faut que tous les capitaux : immeubles, machines, métiers, prix d'un brevet, etc., y figurent, pour une part d'eux-mêmes qu'ils ont incorporée dans le produit fabriqué sous forme d'action mécanique, chimique, intellectuelle, et qui se traduit pour eux par une usure plus ou moins lente ou rapide. Le capital outillage, par exemple, fait comme un échange avec le produit dans la fabrication duquel il entre, et ce produit, dans la suite, le lui rend sous forme d'amortissement prélevé sur le prix de sa vente. Il en est de même pour les immeubles.

Le capital engagé dans une entreprise et investi sous des formes diverses : immeubles, outillage, doit donc

par une sorte de métempsychose économique passer, comme les matières premières et le travail proprement dit, sous la forme définitive du produit fabriqué avant de reprendre sa forme première du capital monnaie.

La durée de l'amortissement varie avec la nature des capitaux sur lesquels il porte. La durée d'amortissement des immeubles est en général plus longue que pour l'outillage. Cependant il ne faut pas assimiler les immeubles d'habitation, dits de placement, avec les immeubles industriels dont l'amortissement est parfois assez rapide, immeubles du reste qui, étant spécialisés parfois pour une industrie déterminée, ne sauraient être utilisés tels quels pour une autre. Des ateliers de construction mécanique ne sauraient s'installer sans de fortes dépenses dans des immeubles précédemment occupés par une filature. D'où la nécessité de prévoir, en certains cas, et sous la pression de découvertes techniques pour une même entreprise, l'amortissement assez rapide de certains immeubles industriels.

Si, pour les capitaux de cette nature, on est obligé d'amortir, si même quand un outillage n'a pas subi d'usure on doit le remplacer, en présence de la nécessité de se procurer un outillage nouveau à plus grand rendement par exemple, il peut n'en être pas de même pour les capitaux proprement dits, pour ceux investis sous forme de monnaie. Le premier est un

amortissement d'ordre industriel ; celui dont nous venons de parler appartient à l'ordre financier. En ce dernier cas, on ne devrait théoriquement amortir que si le taux de l'intérêt s'y prête. Mais en réalité on procède autrement, et cela en raison même des conditions dans lesquelles ont été empruntés les capitaux. Pour les capitaux obligations dont les possesseurs ne reçoivent que des intérêts fixes et ne participent pas à tous les risques et aux bénéfices de l'entreprise, l'amortissement automatique est de rigueur : c'est un avantage donné aux possesseurs d'obligations.

En ce qui regarde les actions, l'amortissement passe après celui des obligations et s'il y a lieu d'y procéder. Dans une industrie très prospère où les actions ont dépassé le pair, un remboursement ne serait pas avantageux pour les actionnaires qui ont cependant une fiche de consolation avantageuse dans les actions de jouissance.

Dans certains cas, dans ceux des mines d'or ou de certains métaux nobles où la richesse de la mine doit s'épuiser en un temps peu facile à déterminer, ce sont les actionnaires qui doivent en général opérer eux-mêmes leur amortissement en raison des dividendes qu'ils reçoivent et qui comprennent trois éléments : une part d'intérêt, une part de bénéfice, une part d'amortissement. Il convient, ce qui ne peut se faire que par approximation, d'établir, dans le bloc du dividende, l'estimation de chacune de ces parts. C'est une

sorte d'annuité que paie l'entreprise minière et qui n'est fixée ni comme durée ni comme quotité.

Après ce que nous avons exposé précédemment, nous n'avons pas besoin de longues explications pour faire comprendre ce qu'est un bilan. Le mot bilan a la même étymologie que le mot balance et il est en effet une balance qui possède deux plateaux : celui de l'actif ou de l'avoir, et celui du passif ou des dettes de l'entreprise. L'actif comprend les situations de tous les comptes de l'actif, et le passif les situations de tous les comptes du passif. Le bilan est, en un certain nombre de comptes généraux, la synthèse de toutes les écritures de la comptabilité en partie double. Et c'est parce qu'il est une synthèse et que celle-ci peut être présentée de façon plus ou moins claire et plus ou moins étroite, que les bilans ne sauraient *a priori* donner tous les apaisements à ceux qui ignorent les ressources parfois insidieuses de la comptabilité.

Les sociétés industrielles ne peuvent donner, à l'exemple des banques et des sociétés de crédit, des bilans fréquents. Les banques et sociétés de crédit publient comme la Banque de France un bilan hebdomadaire. Il serait à désirer, soit dit en passant, que ces bilans fussent dressés avec la même formule, comme on l'a fait en Allemagne. Cela faciliterait les comparaisons. Les entreprises industrielles ne peuvent donc établir des bilans rapprochés. Leurs opérations et les résultats qu'elles donnent sont des transformations plus ou moins lentes

de capitaux. En banque, les capitaux étant des capitaux monnaie ont des mouvements que l'on peut facilement suivre et, à moins de relever du contentieux ou de crédits douteux, les chiffres qu'ils représentent peuvent être appelés à figurer dans la revue hebdomadaire qu'est un bilan. Les sociétés industrielles publient des bilans, le plus souvent annuels, lors de la réunion de l'Assemblée générale où sont exposées les opérations de l'année et leurs résultats. Les comptes présentés alors ont été vérifiés par des commissaires institués pour cette tâche.

Elle est trop souvent une formalité. Pour donner une autorité comptable plus grande à leurs bilans, des banques et des sociétés anglaises d'industrie ou de commerce ont recours à des associations de comptables experts, corporations d'une grande honorabilité et d'une sérieuse compétence, afin de vérifier leurs comptes et d'obtenir une attestation que leurs bilans sont sincères. Les mœurs en France sont, on le sait, différentes de celles de nos voisins à beaucoup d'égards, et assez fréquemment en matière d'affaires. Cette question des comptables vérificateurs a été étudiée en France, tout particulièrement par M. Maurice Bellom qui en a montré les avantages. Il ne semble pas cependant qu'elle y soit envisagée avec faveur.

CHAPITRE X

LES DÉBOUCHÉS

La recherche des débouchés. — Il faut satisfaire le goût des clients et non leur imposer celui des fabricants. — Utilité de la représentation permanente sur les marchés étrangers importants. — Exemple relatif aux Etats-Unis. — La concentration des entreprises industrielles; la fabrication en série : conséquences. — La formation des trusts et des cartells; leur but; leurs dangers. — Un procédé anti-économique : le dumping.

On peut prendre le mot débouché dans des acceptions plus ou moins différentes, non pas différentes quant à l'idée fondamentale elle-même, mais quant à ses diverses nuances. Généralement dans le commerce, on appelle débouché le placement des produits, et ce placement de produits s'effectue par les moyens de publicité, soit en envoyant aux gens des petits papiers imprimés, soit par l'intermédiaire de voyageurs, en France ou à l'Etranger, qui vont représenter les maisons et vendent leurs produits.

Ce qui, en France, a fait le plus défaut parmi les facteurs nécessaires à toute expansion extérieure, à tout commerce international, c'est la compréhension de cette nécessité majeure : que pour exporter beaucoup

et avantageusement des produits nationaux, il fallait posséder une armée de voyageurs de commerce au courant de la situation économique, de l'état des marchés, et des mœurs des pays où ils devaient travailler à placer ces produits. Il faut ajouter que le placement de produits tirés de pays étrangers et offerts en même temps que les nôtres pour les compléter, est toujours une opération efficace si l'on sait la combiner et l'exécuter. Trop souvent aussi nous avons voulu imposer à nos clients étrangers des produits tels que nous les concevions, tels qu'ils nous paraissaient à nous excellents et désirables, alors qu'il aurait fallu se plier aux goûts et aux besoins de ceux qui étaient disposés à se fournir, en France, d'objets tels qu'ils entendaient qu'ils fussent pour satisfaire leurs besoins.

On revient aujourd'hui de ces détestables pratiques. Au lieu de faire des expositions des produits que nous concevons suivant nos besoins à nous et notre tournure d'esprit, nous avons compris que ce sont les objets mêmes dont se servent ceux qui peuvent devenir nos clients, qu'il faut exposer aux regards de nos fabricants pour les inciter à en produire de semblables. Connaître les produits consommés dans les pays où l'on veut pénétrer commercialement est bien ; ce n'est pas toutefois suffisant. Il faut encore les offrir exactement tels que les veulent les acheteurs.

Il est aussi nécessaire de faciliter, à ces acheteurs, les relations commerciales avec nos industriels ou

nos commerçants exportateurs. Le « Bulletin de la Chambre de Commerce française de New-York » signalait naguère, à cet égard, des faits qui sont des leçons de choses pour nos rapports commerciaux avec les Etats-Unis. En ce pays, les droits de douane sont *ad valorem*, c'est-à-dire qu'ils portent sur la valeur des marchandises importées. L'appréciation du quantum des droits n'est donc pas aussi facile que lorsqu'il s'agit de droits spécifiques frappant de façon uniforme l'unité de poids, de volume des produits importés. Avec les droits *ad valorem*, il faut discuter sur ce quantum, suivant la valeur de la marchandise, valeur qu'apprécie, de façon souvent désavantageuse pour l'importateur, l'administration douanière américaine.

Le client d'un pays éloigné désire toujours — car son désir est conforme à son intérêt — connaître le prix de la marchandise qu'il achète, non au sortir de l'usine qui la fabrique, mais lorsqu'elle lui est livrée. C'est pourquoi nos concurrents, aux Etats-Unis et en d'autres pays du Nouveau Monde, possédaient, en ces pays, des représentants qui se chargeaient de toutes les formalités nécessaires pour éviter ces ennuis aux clients des maisons de commerce dont ils assuraient ainsi les débouchés.

Les Allemands n'ont pas manqué de suivre cet exemple. Sur ce point, comme sur tant d'autres ayant trait à l'expansion économique, on a beaucoup écrit et parlé sur les « méthodes » qu'ils mettaient en pra-

tique. Le mot méthode nous paraît bien ambitieux pour désigner des moyens commerciaux qui ont été connus et appliqués de tout temps parce qu'ils répondent à des besoins et relèvent surtout d'observations faciles à faire, dont le simple bon sens suffit à tirer les conséquences. Mais les pays où, sous la pression d'intérêts égoïstes, on a, pendant longtemps, répété et proclamé que le marché national suffisait à l'activité de l'industrie et du commerce nationaux, ne se sont pas précisément préparés à soutenir la concurrence sur les marchés internationaux.

Car aujourd'hui, plus que jamais, suivant une formule déjà ancienne, il faut fabriquer beaucoup pour vendre bon marché et vendre bon marché pour avoir de grands débouchés. C'est à J.-B. Say que revient le grand mérite d'avoir scientifiquement formulé la loi des débouchés et d'en avoir tiré toutes les conséquences. Plus on fabrique d'unités d'un produit, dans les entreprises industrielles, plus le prix de revient de ce produit s'abaisse.

Un exemple concret fera mieux comprendre l'étendue de ce principe dont l'évidence apparaît vite aux yeux, mais dont on ne mesure pas toujours les conséquences immenses. Avant la découverte de l'imprimerie, pour reproduire un livre, il fallait le copier à la main. Ce travail demandait un temps très long pour être bien exécuté. C'étaient souvent de véritables artistes qui, d'une plume habile, calligraphiaient en ac-

compagnant leur écriture de décorations originales, les livres d'alors. Un seul volume coûtait donc cher à produire à cette époque. L'imprimerie est découverte. On sait que le nom de Gutenberg est lié à cette admirable invention que perfectionna Christophe Plantin, Français établi au XVI^me siècle à Anvers. De perfectionnements en perfectionnements, on est arrivé, avec des machines mues par la vapeur ou l'électricité, à faire rapidement ce que l'on appelle le tirage et ce tirage peut être énorme. A côté de la composition faite à la main par les ouvriers typographes, se trouvent, grâce à de nouvelles inventions, des machines qui composent et clichent en même temps cette composition. Si l'on calcule le prix de revient du premier volume, on constate qu'il représente un prix élevé. Prenons, par exemple, le chiffre théorique de 4000 fr. comme prix de revient. Réduit à ce seul volume, le prix serait de 4000 fr., plus le bénéfice de l'imprimeur. Ce serait fort cher, et l'on se trouverait dans les mêmes conditions que les copistes du Moyen-Age. Mais si l'on fait le compte de l'unité de l'exemplaire, après 40 exemplaires tirés, et si l'on néglige, pour un instant, le prix du tirage et du papier qui sont des éléments relativement petits — nous parlons du temps normal — on peut dire que chaque volume revient à 100 fr. Si le tirage est de 100, il revient à 40 fr. Avec 4000 exemplaires, il tombe à 4 fr. On comprend que l'on n'arrive pas en poursui-

vant indéfiniment ce raisonnement à un prix de revient plus petit qu'une quantité donnée imaginée très petite, puisque le papier et le tirage sont un élément qui demeure sinon comme une constante — car le prix du tirage s'abaisse et aussi celui du papier, quoique dans de moindres proportions d'ailleurs, avec le nombre des volumes — du moins comme une part fort petite par rapport à la composition. Mais l'abaissement du prix de revient peut atteindre des limites très basses en ce qui regarde les journaux à fort tirage. On imprime les catalogues des grands magasins, tirés à des millions d'exemplaires, avec des machines spéciales extrêmement puissantes et rapides ; et cela, dans des conditions telles, que la composition n'entre plus, dans le prix de revient, que comme un élément qui appartient plus aux frais généraux qu'aux frais spéciaux.

Notons ici que la méthode dite du travail en série, c'est-à-dire de la production menée ensemble d'un très grand nombre d'unités du même produit est, pour de nombreuses industries et en particulier pour les industries mécaniques, une conséquence de la loi des débouchés. Les machines-outils mues par des moteurs puissants favorisent cette production, ce travail d'usinage auquel on se livre en grand aux Etats-Unis.

La condition économique du développement moderne aujourd'hui, pour un grand nombre d'industries, est la production élevée des unités de produits en vue d'arriver à offrir ces produits au meilleur marché

possible. Or, qui dit production élevée, dit débouchés de plus en plus étendus. Les entreprises industrielles, pour la plupart, ne sauraient donc se contenter de leur marché national où leur production serait forcément réduite à une demande limitée en raison, du reste, des prix qu'elles exigeraient si elles faisaient protéger leurs produits par des droits de douane à peu près prohibitifs. Cette production serait elle-même arrêtée dans son développement possible par le prix même du produit qui ne peut être, toutes choses égales d'ailleurs, abaissé dans ces conditions.

Une autre raison qui traduit des faits d'observation facile, milite en faveur de la production élevée, en vue de l'abaissement du prix de revient et en faveur, par conséquent, d'une extension des débouchés : c'est de plus en plus, à mesure que s'étend le *standard of living* des ouvriers et l'augmentation des salaires, d'obtenir de grands rendements au moyen des perfectionnements techniques que les découvertes des sciences mettent au service de l'industrie.

La concentration des industries, phénomène économique moderne, est à la fois, sous l'influence dominante de ces découvertes, un effet et une cause de la nécessité d'une production élevée et de la création de débouchés de plus en plus étendus.

Nous avons analysé dans notre livre sur le travail (1)

(1) *Le Travail aux points de vue scientifique, industriel et social*, 2^e partie, chap. II. (F. Alcan édit.).

les causes de la concentration, pour de nombreuses catégories d'industries, des entreprises, jusque-là de petite et de moyenne dimension, en de vastes entreprises. Nous n'entrerons pas ici, étant donné le cadre de cet ouvrage, dans cet examen. Mais nous pouvons dire, sans nous attarder sur cette question, que la concentration des entreprises en de vastes maisons, réunissant autour d'une force motrice considérable, un grand nombre de machines, de machines-outils, d'appareils, de métiers et un personnel nombreux de techniciens et d'ouvriers, favorise l'abaissement du prix de revient et l'extension des débouchés.

Mais ce phénomène en a engendré d'autres d'une nature plus artificielle : ce sont les groupements des entreprises fabriquant des produits similaires, groupements réalisés en vue d'agir sur les prix de production et sur les prix de vente. Ces groupements ont été rendus plus faciles par la concentration des entreprises. Leur nombre relativement restreint leur a permis de s'entendre, de s'associer, en vue d'arrêter la concurrence qu'elles se faisaient entr'elles, de limiter la production et de fixer un prix des produits.

Ces groupements se sont surtout formés, et dans de vastes proportions, aux Etats-Unis et en Allemagne. D'autres pays ont suivi cet exemple ; des syndicats industriels se sont fondés en France, en Angleterre et en d'autres pays. Toutefois, les Etats-Unis et l'Alle-

magne demeurent les pays où ces groupements ont atteint l'importance la plus considérable.

Tout d'abord, il importe de signaler que ces groupements diffèrent par leur nature, et par leur organisation, sinon en ce qui regarde leur but final, aux Etats-Unis et en Allemagne. Mais il est une condition première de leur éclosion et de leur existence : c'est une protection douanière qui leur laisse le champ du marché national relativement libre pour leur permettre d'élever les prix de leurs produits sans craindre la concurrence étrangère. Cette condition est remplie aux Etats-Unis — elle l'était encore davantage il y a quelques années — et l'est aussi en Allemagne.

On sait qu'aux Etats-Unis ces groupements portent le nom de trusts et en Allemagne celui de cartells. Ils diffèrent, avons-nous dit plus haut, les uns des autres dans ces deux pays. Sans nous étendre sur un sujet qui comporterait de longs développements, marquons la différence première entre les trusts et les cartells. Les trusts — il y en a du reste de plusieurs espèces et ils se sont modifiés sous l'influence d'une législation répressive — sont, en principe, de véritables associations de production. C'est par la possession des actions des entreprises similaires que se fait la concentration entre les mains de quelques administrateurs, véritables directeurs, maîtres de la fabrication, de la quantité fabriquée, de l'ouverture ou de la fermeture des usines ou manufactures, c'est-à-dire en un mot, de

l'offre et par conséquent dans une certaine mesure, de la fixation du prix des produits.

En Allemagne, le cartell a plutôt le caractère d'une association de vendeurs. Les entreprises gardent leur personnalité, leur autonomie qu'elles perdent aux Etats-Unis dans le trust. Le but du cartell, en réalité, est aussi de limiter l'offre du produit et d'en maintenir le prix à un taux déterminé par les membres du cartell. De même qu'il est plusieurs formes de trusts, il est plusieurs formes de cartells. Nous n'avons pas à entrer dans des détails qui nous entraîneraient trop loin, sur cette flore, peu variée en réalité, de groupements dont l'action, pour les consommateurs nationaux, a le même résultat : leur faire payer les produits qu'ils consomment plus cher, sur le marché national, qu'ils ne se vendent sur le marché international.

C'est un point qui nous intéresse en ce qui regarde les débouchés. Nous allons voir pourquoi.

Qu'est-il arrivé en Allemagne sous l'influence de ce mouvement qui consistait à grouper les producteurs pour les empêcher de se faire concurrence entr'eux ? C'est que, sous l'action de la poussée industrielle favorisée, en ce pays, par une importante production de houille — près de 200 millions de tonnes par an — par une organisation des ateliers s'appuyant sur le principe de la division du travail à un point extrême, par la production en série et l'usinage, elle n'a pas tardé à produire beaucoup plus que ne l'exigeaient les besoins du

marché national, bien que ce marché fut important avec les 70 millions d'habitants que comprend l'Allemagne.

La réalisation de cette énorme production a surtout eu lieu dans les industries qui s'y prêtent le mieux c'est-à-dire : les industries métallurgiques, celles de construction mécanique comprenant la fabrication du matériel et des appareils électriques, et aussi les industries chimiques. Les méthodes techniques et économiques ont, sur la production de ces industries, une influence considérable.

Pour écouler la production toujours plus accrue de l'Allemagne dans ces industries, le débouché du marché national ne suffisait pas. Or, il fallait, ou vendre tous les produits fabriqués ou arrêter la marche de ces vastes entreprises, car la restreindre à la quantité consommée en Allemagne était impossible ; on ne réduit pas à volonté, du jour au lendemain, la dimension d'une entreprise. Sous l'action de la loi des débouchés et de celle de la division du travail — division poussée à ses limites maxima — des entreprises gigantesques ont jeté d'énormes capitaux dans la construction d'usines, dans l'achat de machines, d'outillages perfectionnés, dans l'établissement d'industries connexes de préparation des produits, dans des participations à d'autres industries dérivées. Comment, avec cet enchevêtrement d'intérêts étroitement solidaires, réduire la production que rendait nécessaire une organisation de cette envergure, à

rouages dépendants et nombreux? Si les trois quarts des immeubles, des machines de l'outillage, des mines acquises pour avoir à soi des matières premières assurées, viennent à être immobilisés, c'est la faillite à brève échéance. Il faut donc trouver coûte que coûte des débouchés qui permettent de ne pas laisser tomber en léthargie tout cet outillage, et de ne pas laisser se fondre dans un chômage ruineux, les capitaux énormes enfouis dans ces usines.

Les industriels allemands, déjà très habiles dans l'art de se faufiler à travers tous les pays pour y placer leurs produits, ont eu recours à ce que l'on appelle le *dumping*, mot anglais dont la signification littérale ne s'applique pas clairement à l'opération qu'il sert à désigner. Cette opération consiste à vendre, sur le marché national, le produit fabriqué en ce pays, à un prix plus élevé que le prix auquel on le vend dans un pays étranger, mais de telle sorte que ce produit national puisse être vendu dans ce pays étranger à un prix inférieur au prix courant dans ce pays, sans qu'il en résulte en définitive une perte pour le producteur en question lorsqu'il établit, dans l'ensemble de toutes ses ventes, les résultats de son compte de profits et pertes.

Pour que cette opération ne soit pas onéreuse il faut qu'elle soit conduite dans les conditions suivantes.

L'industriel producteur, l'industriel allemand — puisque c'est en Allemagne que ce système a fleuri avec le plus d'intensité — doit être assuré de vendre dans

son propre pays, son produit à un prix P , tel qu'il soit non seulement supérieur au prix p du produit similaire sur le marché étranger que l'on se propose d'envahir commercialement, mais assez élevé pour que ce producteur puisse consentir à vendre son produit dans ce pays étranger à un prix p' inférieur à celui qui y a cours.

Ce sont les droits de douane qui permettent à cet industriel producteur de vendre sur le marché de son propre pays, sur le marché national, son produit à un prix P dans les conditions que nous venons d'indiquer.

Il faut, de plus, supposer que le marché étranger sera accessible à ce produit, en l'espèce produit allemand, c'est-à-dire ou qu'il ne sera pas frappé de droits de douane, ou, s'il en est frappé, qu'ils ne seront pas suffisamment élevés pour empêcher de faire l'opération.

Enfin, il est bien évident que la combinaison comprend deux autres éléments, éléments extrêmement importants : 1° le prix de revient du produit ; 2° les quantités de ce produit vendues sur le marché national et à l'étranger.

Pour mieux fixer les idées, prenons un exemple concret.

Supposons qu'en Allemagne, grâce aux droits protecteurs, les métallurgistes de ces pays, réunis en un cartell, puissent vendre, à leurs compatriotes, les poutrelles d'acier, 190 fr. la tonne sans craindre la concurrence étrangère. Supposons en outre que le prix de

revient moyen de la tonne de poutrelles, base des combinaisons du cartell, soit de 145 fr. Dans ces conditions, ils réalisent, par rapport aux consommateurs allemands, un bénéfice de 45 fr. par tonne. Mais leur énorme production qui, du reste, abaisse leur prix de revient à 145 fr., exige qu'ils cherchent de larges débouchés. Ils entreprennent, alors, la conquête de marchés étrangers.

Ici, deux hypothèses se présentent. La première est que l'un des pays étrangers convoités n'a pas de droits de douane. Le prix des poutrelles y est relativement assez bas en raison de son activité industrielle; ce prix est de 155 fr. la tonne. Les industriels exportateurs Allemands, désireux, suivant leur méthode d'impérialisme industriel, de « conquérir » entièrement ce marché et d'arrêter la production métallurgique de ce pays, offrent la tonne de poutrelles à 140 fr. Comme en général ils se chargent des frais accessoires, elle leur revient rendue dans ce pays étranger à plus de 145 fr., — prix de revient originel — par exemple à 148 fr. Ils perdent donc 8 fr. par tonne exportée en ce pays.

Si, seconde hypothèse, un autre marché étranger, objet de leurs visées, a protégé les poutrelles fabriquées par son industrie nationale au moyen d'un droit de douane, les industriels allemands, en plus des autres frais, auront à acquitter ce droit; mais aussi, ils trouveront dans ce pays protégé un prix des poutrelles qui sera plus élevé que celui de ce produit dans le pays

non protégé. Il y aura là quelque équivalence, à moins que le droit soit absolument prohibitif.

On voit que le système du *dumping* ne peut être avantageux pour le pays où l'on en use qu'à la condition que les bénéfices réalisés par la vente des poutrelles sur le marché national, couvrent, et au-delà, les pertes subies par la vente de ce même produit sur les marchés étrangers. Il y a nécessairement ainsi une relation entre, d'un côté les quantités et les prix des poutrelles vendues à l'étranger et, de l'autre, les quantités et les prix des poutrelles vendues sur le marché national. Si les pertes sur les marchés étrangers sont égales aux bénéfices obtenus sur le marché national, l'opération est au pair. Elle ne sera pas nulle au point de vue du résultat, car les industriels pratiquant le *dumping* considéreront que c'est une situation d'attente permettant de se reprendre à la prochaine campagne. Mais si la perte, provenant de l'exportation à l'étranger, est supérieure aux gains de vente sur le marché, l'opération se solde en perte, et si cette perte se renouvelle les années suivantes, la crise s'ouvre et la faillite se prépare si elle n'est chose faite plus tôt.

Il est facile de comprendre le danger d'un pareil système pour le pays qui le suit et s'en fait une arme de conquête, non seulement en vue de s'ouvrir un débouché ou de se créer, par amorce, une clientèle, mais aussi pour arriver à annihiler les industries fabriquant des produits similaires dans les pays où s'ap-

plique le *dumping*. Car cette politique d'impérialisme économique provoque les craintes des pays étrangers ; elle les fait recourir à des moyens de défense plus ou moins efficaces et qui, au demeurant, sont nuisibles au commerce international régulier. Mais une fois entré dans cette voie, un cartell ne peut guère reculer ; il lui faut toujours garder son chiffre de production en raison des conditions, comme nous l'avons vu, dans lesquelles elle se fait. Et alors, la lutte pour le débouché qu'il faut trouver quand même devient une véritable bataille où l'on en arrive à des prix extrêmement bas, pour la fixation desquels la concurrence économique normale ne joue plus aucun rôle. On a pu citer ce fait invraisemblable qu'un produit allemand ayant été vendu en pays étranger, il avait été stipulé que l'acheteur ne pourrait le revendre en Allemagne. La raison en était qu'au prix où il était vendu, son acheteur aurait encore réalisé un bénéfice très acceptable en revendant ce produit en Allemagne après avoir payé les frais de transport et les droits de douane.

Le danger n'existe pas seulement pour les pays dont on entend conquérir ainsi les débouchés et annihiler les industries visées, il menace, et plus fortement encore, les pays où les industriels recourent à ce système anti-économique parce qu'il fausse complètement la loi de l'offre et de la demande, laquelle rétablit impérieusement l'équilibre mais par des crises dont l'effet est le plus souvent désastreux.

Rappelons, pour terminer, que le Canada a fait une loi contre le *dumping*. Elle dispose que, si un importateur canadien a acheté dans un pays étranger une marchandise, un produit quelconque à un prix plus bas que le prix courant dans ce pays, cette marchandise ou ce produit est frappé de deux droits : 1° un droit calculé sur le prix normal — prix courant du pays vendeur — ; 2° d'un droit qui représente la différence entre le prix d'achat et le prix normal.

Mais il convient de faire remarquer ici, à ce propos, qu'il serait contraire aux intérêts du pays acheteur d'empêcher ses négociants ou ses industriels de se procurer, en principe, des produits étrangers à des conditions meilleures que celles qui sont faites dans ces pays pour ces produits. Il peut arriver que ce soient des produits vendus en liquidation ou pour des raisons qui ne sont pas celles d'un *dumping* organisé par tous les industriels d'un pays pour les fins que nous avons signalées.

En définitive, le *dumping* doit être fatalement funeste en dernier ressort au pays où l'on en use dans les conditions que nous avons exposées. En raisonnant par l'absurde, on voit qu'à pousser le système jusqu'en ses conséquences ultimes, les industriels d'un pays pratiquant le *dumping* en arriveraient à donner aux autres pays des avantages de prix au détriment des intérêts économiques de leur propre pays.



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS V

CHAPITRE I

Exposé du sujet

Les Entreprises industrielles font l'objet de cet ouvrage. — Elles sont le type le plus complet parmi toutes les entreprises en raison de la multiplicité et de la complexité de leurs éléments. — Utilité de connaître les conditions de marche des entreprises. — Exposé général des observations, des études, des travaux, des connaissances qu'exigent la création et la direction des Entreprises . 4

CHAPITRE II

Conditions générales de vie des entreprises

L'entreprise, envisagée du point de vue moderne, obéit à des conditions de vie et de dépérissement. — La recherche des *benefices* est la cause première, fondamentale, de la création des entreprises. — Sous le régime de la liberté du travail, aucunes conditions de diplômes, d'examens, de situation

LES ENTREPRISES INDUSTRIELLE

14

ne sont exigées de qui fonde une entreprise, — Mais cette liberté implique la <i>responsabilité</i> . — Il n'en a pas été toujours ainsi. — Opinion des philosophes de l'antiquité sur les commerçants et le commerce. — Les grands chefs d'entre- prise au Moyen-Age : Jacques Cœur, les Fugger. — Y a-t-il des races plus prédisposées que les autres à la production de chefs d'entreprises modernes ?	15
---	----

CHAPITRE III

Evolution des entreprises Historique rapide. — Les Inventions

Définition de l'entreprise moderne. — Le chef d'entreprise : homme d'action, — Les deux grandes catégories d'éléments qu'il emploie ou dirige : les capitaux sous toutes leurs formes ; le travail humain dans ses multiples manifestations, — La liberté du travail, son rôle excitateur à l'énergie. — L'exploitation avantageuse des richesses naturelles implique la coopération dans cette œuvre de chefs d'entreprise doués de savoir et de caractère	34
--	----

CHAPITRE IV

Observations à faire avant de créer une entreprise

Classification des entreprises. — Le caractère de 'entreprise est de transformer les matières pre- mières ou de les déplacer. — Etude des besoins	
---	--

à satisfaire, des débouchés à étendre ou à faire naître. — Besoins permanents, variables, saisonniers. — Etude du lieu où doit être établie l'entreprise. — Les avantages du milieu, la position géographique. — La question du prix de revient sera traité plus loin	47
---	----

CHAPITRE V

La recherche des capitaux

De la dimension des entreprises dans la recherche des capitaux. — Les entreprises qui débutent « en petit » et se développent ensuite. — Le rôle de l'économie. — La valeur du fondateur; exemples. — L'opinion de Carnegie. — La prise d'une suite d'affaires; les précautions à prendre. — Entreprises privées et sociétés. — Les différentes formes juridiques des sociétés doivent être choisies pour être adaptées à la nature de l'entreprise. — Le rôle des capitalistes. — Le rôle des banques. — Caractère des banques industrielles. — La question des « apports ». — La rémunération des fondateurs et des techniciens chargés d'étudier les affaires à entreprendre	68
---	----

CHAPITRE VI

L'administration des entreprises L'emploi des capitaux

Rôle de coordination et de direction du chef d'entreprise. — On peut le comparer à un chef d'orchestre. — Il agit sur deux grandes catégories

d'éléments de production : les capitaux, le travail. — Capitaux fixes et capitaux circulants : relativité de leurs proportions. — Trois règles à suivre dans l'emploi des capitaux. — Utilité du compte-courant en banque ; l'usage du chèque. — Notion du prix de revient. — L'amortissement. — Le capital social dans les sociétés ; modes divers de son accroissement. — Les réserves ; leur emploi. 97

CHAPITRE VII

L'emploi du travail

I

Une formule trop abstraite. — Le travail musculaire ou de main-d'œuvre et le travail mental. — Le travail par inhibition : l'épargne. — Le travail personnel du chef d'entreprise : les différents cas à considérer. — Le chef d'entreprise assure l'unité de la direction. — La recherche des collaborateurs. — La préparation d'un successeur. — Rapports avec les employés, avec la main-d'œuvre. — Les syndicats professionnels. — Les contrats collectifs 120

CHAPITRE VIII

L'emploi du travail

II

La loi de l'économie de l'effort. — Les conditions générales du « milieu » pour le meilleur rendement. — Moyens spéciaux d'accroître la produc-

tivité de la main-d'œuvre : les primes; la participation aux bénéfices, son application limitée.— L'organisation des ateliers.— Le système Taylor. — Les travaux sur les « mouvements », de M. Frank B. Gilbreth	439
--	-----

CHAPITRE IX

Le rôle de la comptabilité

Les quatre fonctions de la comptabilité. — La connaissance de la situation de l'entreprise. — Le contrôle. — L'établissement du prix de revient; ses éléments. — Prix de vente et bénéfices. — L'amortissement: industriel; financier.— Le bilan.	45
---	----

CHAPITRE X

Les débouchés

La recherche des débouchés. — Il faut satisfaire le goût des clients et non leur imposer celui des fabricants. — Utilité de la représentation permanente sur les marchés étrangers importants. — Exemple relatif aux Etats-Unis. — La concentration des entreprises industrielles; la fabrication en séries: conséquences. — La formation des trusts et des cartells; leur but; leurs dangers. — Un procédé anti-économique: le dumping . . .	483
TABLE DES MATIÈRES.	201