

H. ANTONY

**La prévision à court terme dans l'industrie et le commerce.  
Régulation de la vie économique**

*Journal de la société statistique de Paris*, tome 101 (1960), p. 149-163

[http://www.numdam.org/item?id=JSFS\\_1960\\_\\_101\\_\\_149\\_0](http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1960__101__149_0)

© Société de statistique de Paris, 1960, tous droits réservés.

L'accès aux archives de la revue « Journal de la société statistique de Paris » (<http://publications-sfds.math.cnrs.fr/index.php/J-SFdS>) implique l'accord avec les conditions générales d'utilisation (<http://www.numdam.org/conditions>). Toute utilisation commerciale ou impression systématique est constitutive d'une infraction pénale. Toute copie ou impression de ce fichier doit contenir la présente mention de copyright.

NUMDAM

Article numérisé dans le cadre du programme  
Numérisation de documents anciens mathématiques  
<http://www.numdam.org/>

## II

# LA PRÉVISION A COURT TERME DANS L'INDUSTRIE ET LE COMMERCE RÉGULATION DE LA VIE ÉCONOMIQUE

---

### 1. *La croissance harmonisée*

La notion d'une « *croissance harmonisée* » est certainement l'une des préoccupations essentielles et l'un des thèmes fondamentaux de la pensée économique actuelle. Elle conduit à la perspective, intellectuellement satisfaisante, d'une expansion se réalisant progressivement, dans un équilibre dynamique, dans le plein emploi constant des moyens humains, techniques et financiers, dans une adaptation aussi précise que possible de la production à la consommation. Elle laisse entrevoir qu'il devrait être possible d'éviter les heurts, les a-coups, les accidents qui ont blessé et marqué et marquent encore la vie économique.

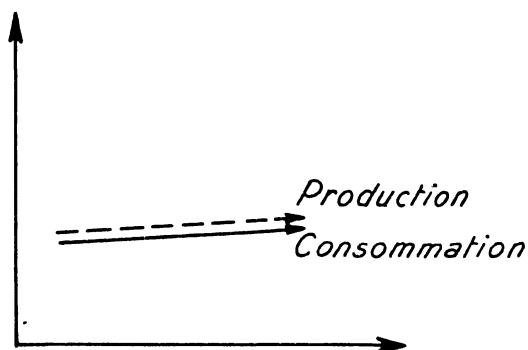
L'évolution de la pensée, aussi bien que l'observation des faits ont peu à peu dégagé ce thème, que les antagonismes traditionnels pourraient, un jour prochain peut-être, reconnaître comme un objectif commun — puisqu'en effet l'on admet de plus en plus volontiers d'un côté que des « mécanismes réfléchis » doivent être substitués aux « mécanismes naturels », trop souvent défailants; de l'autre, qu'une certaine souplesse éviterait les inconvénients auxquels se sont heurtés une conception trop étroite et trop autoritaire, des calculs trop élémentaires et trop rigides.

Et il y a les faits : les impératifs de la production moderne, l'importance des investissements et du coût humain ont imposé le schéma du plein emploi et du plus haut rendement des moyens investis; et les notions de productivité, élaborées d'abord au sein des entreprises, s'imposent de plus en plus à l'ensemble de l'économie.

Cette « croissance harmonisée » d'une économie en expansion trouverait sa représentation graphique, théorique et idéale, dans le dessin très simple de deux droites : La

Production et la Consommation, parallèles, légèrement ascendantes et presque confondues. La direction et l'écart marquant l'expansion et la légère avance nécessaire de la production sur la consommation.

Il est certain que si l'on envisage la production et la consommation globales sur une longue période, d'une économie en expansion, on obtient un graphique qui se rapproche de ce graphique idéal : connaissant la consommation globale actuelle ou la consommation



d'automobiles, de frigidaires, de chemises, connaissant les taux d'accroissement de la population et de son pouvoir d'achat, affectant chaque produit d'un coefficient d'expansion et d'élasticité, on peut avoir une représentation valable de ce que seront la production et la consommation, globales ou celles de ces produits, dans quelques années. C'est l'objet de la prévision à long ou moyen terme.

Et si, abandonnant chiffres et graphiques, nous nous reportons très simplement à notre expérience de consommateur, nous y trouverons de nombreuses confirmations de la validité de nos réflexions dans des constatations, dont les premières et les plus importantes sont tellement élémentaires qu'elles paraissent relever de Lapalissades : je n'use qu'une chemise par jour, j'ai un frigidaire, une voiture dont je fais des usages normaux... bref, ma consommation s'établit autour de certaines normes, dont je ne m'écarte pas volontiers. Sauf exception, mon pouvoir d'achat n'est pas sujet à des sautes brutales. S'il s'améliore sensiblement, je serai sans doute plus exigeant pour la qualité de mes chemises ; je les considérerai plus rapidement hors d'usage, mais je n'en userai encore qu'une par jour.

Les faits semblent donc confirmer que le consommateur, par un penchant naturel et les conditions mêmes de sa vie pratique, est normalement et volontiers porté à jouer le jeu de ce développement harmonieux. Confirmation importante puisqu'après tout toute l'Économie n'a pour raison d'être véritable que de satisfaire les besoins des consommateurs — la Consommation.

Que donc on considère cet élément microscopique mais essentiel qu'est le consommateur, ou le macrocosme de toute l'économie d'un pays sur une période donnée, on trouve des raisons qui justifient le schéma de la croissance harmonieuse, qui peut être l'objet d'une connaissance précise.

## 2. La réalité immédiate

Il en va tout autrement quand on abandonne ces points de vue, éloignés de la mêlée, et que l'on plonge brutalement dans la réalité quotidienne, surtout telle que la vivent les innombrables agents qui participent et contribuent à son élaboration au jour le jour : la

réalité immédiate apparaît alors d'une complexité telle qu'elle semble défier non seulement toute connaissance rationnelle, mais même toute approche valable. Et il faut bien reconnaître que l'économiste et le statisticien sont plus à l'aise pour prévoir ce qui se passera dans 5 ou 10 ans que dans les 6 prochains mois ! Dans cette complexité qui laisse d'abord perplexe, la majorité des gens d'affaires, attachée à de vieilles traditions de pensées, trouve une confirmation à leur opinion qu'un bon flair ou un bon réflexe valent mieux que la meilleure statistique !

Pourquoi cette complexité ? Elle semble avoir deux aspects :

*Premier aspect : le jeu concurrentiel*

Passer de la perspective lointaine à l'immédiat, c'est passer au fait : c'est-à-dire de la Consommation, avec un C majuscule, aux options concrètes des consommateurs ; du pouvoir d'achat exprimé en monnaie, aux biens matériels auxquels il est affecté ; et de la Production aux produits qui s'offriront au choix du consommateur. A la question primitive, purement objective, de savoir si le consommateur achètera une voiture, le consommateur apporte une réponse, partiellement subjective, en choisissant telle voiture, tel frigidaire ; et plus on approche des biens de consommation courante, plus le nombre des options possibles est grand. En fait, étant donné mon pouvoir d'achat, j'ai le choix entre 4 ou 5 voitures possibles ; mais combien de chemises, combien de chaussures ? Chemises et chaussures qui devront trouver un acheteur puisqu'ils ont été produits et sont en place, au dernier stade de la distribution.

Pour reprendre une expression de M. Perroux, on passe de la mécanique des quantités globales aux liaisons économiques réelles et il observait qu'elles avaient souvent peu de rapports. Vue sous cet aspect, on a pu à juste titre comparer la Consommation à un « *jeu de hasard* » auquel la Production s'efforcerait de répondre par un « *jeu de stratégie* ». Et plus une économie est évoluée et riche, plus s'accroît la complexité du jeu : en effet, la Production en raison de l'importance des investissements et des exigences de la productivité, doit faire face à des impératifs de plus en plus rigoureux, tandis que la Consommation, disposant d'un pouvoir d'achat plus large, gagne en liberté dans les choix et dans le temps.

Au point de vue du producteur, cet aspect des choses se résume d'un mot : la *concurrentielle* — avec son arsenal de moyens de plus en plus perfectionné et puissant : études de marchés, publicité, etc... L'initiative, la liberté du producteur impliquent que son sort n'est pas directement et proportionnellement lié à celui de la Production ou de la Consommation ; son gain ou sa perte au jeu se font au détriment ou au profit des autres joueurs, ses concurrents. Mais ce jeu, par lui-même, n'affecte en rien les termes de l'équation qui exprimerait le rapport entre la Production et la Consommation.

*Deuxième aspect : les fluctuations du flux*

Il est un deuxième aspect de la complexité de l'immédiat qui tient aux fluctuations de tous ordres qui affectent à tous moments la masse des produits, à tous les stades du circuit de la production et de la distribution.

Prenons un exemple schématique simple : admettons que la consommation effective des Français soit de 10 millions de chemises de popeline par an. Admettons que le chiffre soit stable, en négligeant l'expansion, l'import-export, etc... Admettons aussi que le cycle de la production et de la distribution soit d'un an : il en résulterait que les quantités en travail ou en stock aux différents stades devraient, sur un an, correspondre à ce chiffre ;

c'est-à-dire, que l'incitation des agents économiques devrait être telle qu'elle assurerait au flux du produit ce débit annuel.

La réalité, évidemment, n'est pas aussi simple que ce schéma. Mais surtout et malheureusement, les incitations qui vont déclencher les décisions et les actions des agents économiques sont nombreuses, qui ne sont pas en rapport direct avec leur fonction économique propre, mais vont se répercuter sur le flux du produit.

Pratiquement, que se passe-t-il?

Il faut d'abord remarquer que la consommation effective est très mal connue : elle échappe d'autant plus facilement aux investigations que, en réalité et par définition, elle s'effectue par la mise hors d'usage des produits, plutôt que par leur achat ou leur mise en service. Cette distinction n'est pas simple subtilité puisque la durée d'usage peut être influencée par la conjoncture d'un moment, pour un très grand nombre de produits.

Le consommateur est donc le premier élément de rupture qui vient perturber le débit régulier du flux, d'autant plus facilement, on l'a déjà noté, qu'avec un pouvoir d'achat accru il dispose de plus de liberté et peut en outre se doubler d'un spéculateur.

Si la vente au détail est un miroir de la consommation, elle est donc un miroir déformant. Du moins à court terme; ce n'est que sur période longue qu'elle nous restitue une image fidèle de la consommation. Mais c'est à partir de ces images déformées que sont ses ventes, que le détaillant va fixer ses achats. Deux mobiles essentiels, qui joueront d'ailleurs à chaque stade, vont déterminer les quantités qu'il fera mettre en circuit : d'une part son interprétation optimiste ou pessimiste de la conjoncture (il compte vendre plus, ou moins, ou autant); d'autre part ses moyens financiers, en partie liés à ses prévisions de vente. Ces facteurs de la décision du détaillant sont autant d'éléments nouveaux de rupture. Ils vont provoquer, tout au long du flux du produit, des impulsions qui ne seront pas dans un rapport proportionnel au seul débit dont on devrait tenir compte : la consommation effective.

Répétée et déformée à chaque stade, compliquée d'impulsions nouvelles (notamment par l'influence des variations de prix des matières premières), cette répercussion non proportionnelle, souvent et à juste titre dénoncée, entraîne ses curieux et dangereux effets : car elle pousse à aggraver immédiatement et considérablement toute situation critique, dès l'instant qu'elle se produit. L'exemple de la crise récente en fournit l'illustration : dans une première période d'euphorie inflationniste, le gonflement des achats, engagements et stocks a été tel qu'il n'avait manifestement plus aucun rapport avec la capacité d'absorption réelle du marché. Les professionnels se sont vraiment comportés comme si, du jour au lendemain, le Français allait user trois chemises par jour! La durée de la crise a sans doute été en rapport avec la durée d'absorption de ces excédents. Mais le retour à la vie normale, après cela, n'est pas immédiat : après avoir donné beaucoup d'ampleur à la crise, tout — et sans doute le fameux flair! — va contribuer à la prolonger. Le consommateur, qui avait d'abord vu son pouvoir d'achat accru dans la première période inflationniste, le voit à présent réduit ou menacé, peut-être partiellement bloqué par des achats à crédit. Il est ainsi porté non seulement à réduire ses achats, mais bien sa consommation elle-même : on peut porter un costume ou des chaussures 3 ou 6 mois de plus; quant aux biens d'usage, leur achat ou leur remplacement peut être différé facilement de quelques mois, voire de quelques années. Les professionnels aux différents échelons ont un comportement analogue : ils diffèrent tout achat non indispensable — ils diffèrent même leurs investissements! — et tendent ainsi à descendre en dessous des conditions normales et habituelles d'engagements.

C'est évidemment dans ce deuxième aspect de la complexité de l'immédiat que se

trouvent les sources des déséquilibres, des accidents les plus graves de l'économie, notamment sous leur forme inflationniste. On a toujours beaucoup parlé de l'inflation monétaire. Beaucoup moins de l'inflation des biens, des quantités de produits. Cependant, le phénomène semble mériter attention, en raison des rapports réciproques — cause et effet — qu'il y a entre les deux formes d'inflation, et en raison aussi de ses conséquences particulières : l'inflation des biens pénalise en quelque sorte doublement celui qui y est engagé. En effet sous la pression de l'offre surabondante, les prix baissent et par conséquent le bénéfice ou la valeur du capital investi en « produits »; mais en plus, tandis que l'inflation monétaire se résorbe en quelque sorte elle-même du fait de l'augmentation des prix, l'inflation des biens se répercute dans le temps puisque les biens restent soumis à la nécessité d'une consommation effective qui ne peut connaître les mêmes dérèglements.

Ainsi donc l'immédiat de la vie économique apparaît composé de deux phénomènes, étroitement entre-mêlés :

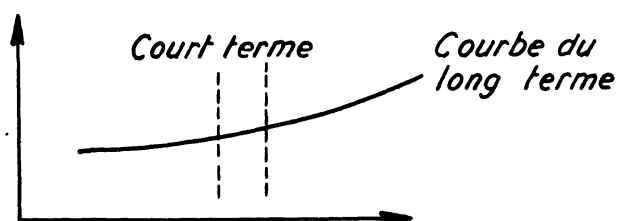
— un phénomène de fond qui réalise la fonction propre de l'économie, qui est de satisfaire la consommation;

— et un phénomène qui, mêlé au premier, le compose et le recouvre en même temps, parfois le déborde, et qui est, au sens étymologique du terme, un phénomène de conjoncture, c'est-à-dire ce concours de circonstances occasionnelles qui participent à la fonction fondamentale, mais aussi s'y surajoutent et parfois la faussent.

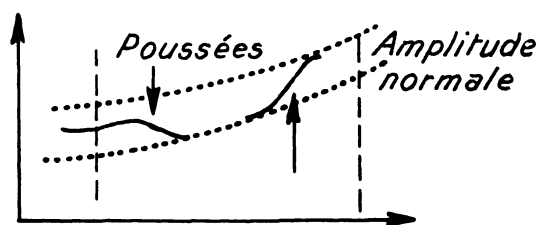
Au moment d'aborder l'esquisse d'une solution au problème ainsi posé, on serait tenté de transposer légèrement le mot de Valéry : « les événements m'ennuient, » écrivait-il; « ces événements nous ennuiant, dirions-nous, ils ne sont que l'écume des choses; ce qui nous intéresse, c'est la mer ».

### 3. *Prévision et Régulation*

Prévoir à long terme, c'est, au sens exact du terme, prévoir que tel phénomène doit se produire, en supposant bien qu'il se produira. Sinon, il y aurait erreur dans la prévision. La prévision à long terme ne porte que sur les phénomènes de fond, dépouillés de la gangue du conjoncturel.



a) *La prévision proprement dite*



b) *Les poussées conjoncturelles*

Dans la prévision à court terme, il entre bien une part de prévision proprement dite — graphique a) — c'est-à-dire, la prévision d'un phénomène qui doit se produire : il s'agit en somme du segment qui délimiterait une période courte sur la courbe d'évolution tracée pour une longue période. Mais il s'y ajoute une appréciation sur les poussées qu'exerceront sur ce fragment de courbe les phénomènes de caractère conjoncturel. Et dès l'instant que

l'on craint que ces poussées risquent d'entraîner la courbe, ainsi corrigée, en dehors des limites d'une amplitude, considérée comme normale, on espère bien que la prévision aura pour effet que ne se produise pas l'accident que l'on a prévu. Comme le dit M. Fourastié, le fait de prévoir détruit la base de la prévision.

L'expression de prévision à court terme est donc amphibologique, ou en tout cas ambiguë; et il y a — je crois — un inconvénient à donner au même mot des contenus différents, suivant qu'il s'applique au long ou au court terme. Mais en plus, je crois qu'il y a un danger à en user, du fait de l'influence que les résultats de la prévision risque d'exercer sur les agents économiques — danger d'autant plus grand, que l'amplitude des phénomènes conjoncturels dépassent de beaucoup, dans l'ensemble, celle que peut avoir, sur période courte, le phénomène de fond, si bien que celui-ci est recouvert, masqué par ceux-là (1).

Les agents économiques, en effet, on l'a vu, ont le réflexe amplificateur; c'est une réaction de défense légitime de leurs intérêts (sûrement à court terme, beaucoup moins sûrement à long terme). Si donc les perspectives immédiates sont bonnes, on risque de voir les professionnels, qui doivent être gens optimistes, s'engager hardiment et au delà des exigences de la réalité. En somme, ils amorcent spontanément un mouvement inflationniste.

Si au contraire, les perspectives sont réservées ou mauvaises, les professionnels, qui doivent être gens prudents, risquent d'exagérer les précautions au delà des exigences de la réalité. En somme ils amorcent spontanément un mouvement déflationniste ou recessionniste.

On risque ainsi de déséquilibrer le funambule, instable sur sa corde, alors que l'on se proposait au contraire de lui donner un balancier pour équilibrer sa marche.

L'expression de prévision à court terme, par son ambiguïté, fait perdre de vue l'objectif que l'on se proposait en réalité, et qui est d'assurer, compte tenu de la conjoncture du moment, l'adaptation de la production à la consommation, d'assurer leur *régulation*. Toute initiative de connaissance de l'immédiat ne peut avoir qu'un but régulateur. C'est une fonction modeste, comme l'est elle-même la réalité quotidienne; il ne peut y avoir de place pour le sensationnel. Une économie saine, comme un organisme sain, ne doit pas « se sentir ». Mais c'est une fonction importante, dont on pourrait, en la rapportant à notre point de départ d'une croissance harmonisée, proposer la définition suivante :

La *régulation* tend à assurer, dans les meilleures conditions de productivité et de plein emploi des moyens humains, techniques et financiers, une adaptation aussi précise que possible de la Production à la Consommation.

J'ai volontiers pris pour titre de cet exposé une expression d'usage courant, mais bel et bien avec l'intention de la larguer en cours de route pour lui substituer une expression qui me semble plus conforme à l'objet et au but que l'on se propose.

Il reste à voir à présent quels éléments d'information il est possible et il convient d'avoir pour apprécier cette situation à court terme; comment il est possible de les rassembler, comment enfin espérer que pourra s'exercer une action régulatrice.

---

(1) Ce dernier point est essentiel. Il explique le comportement des agents économiques. Il mériterait aussi une étude qui est suggérée ci-dessous par les graphiques 2 et 3 de la page 153 : quels sont en « volumes » et en « temps de débit normal », sur période courte, les écarts maximaux d'élasticité de la Production et de la Consommation, comparés aux écarts nouveaux. Cette étude, s'appliquant à l'ensemble d'un flux de produit, compléterait avantageusement la connaissance des rapports Production/Consommation, actuellement trop limitée à la seule évaluation globale de l'appareil producteur, c'est-à-dire, à une perspective de long terme.

#### 4. *Moyens actuels de connaissance*

Et d'abord de quels éléments et moyens de connaissance disposons-nous actuellement?

Les renseignements que nous avons proviennent essentiellement de deux sources : les organisations professionnelles et l'INSEE.

Les organisations professionnelles rassemblent des renseignements sur les activités qu'elles recouvrent. Nées des exigences des structures économiques, elles correspondent, chaque fois, à un stade, à un *organe* de la production ou de la distribution. Les vues qu'elles fournissent sont donc comme des *coupes horizontales*, faites au travers des différentes phases de la production ou de la distribution. En fait, surtout de la production; car les organismes professionnels ne sont vraiment organisés, pour un travail de ce genre, qu'au stade de la production, au moins des productions de base.

Quoiqu'il en soit de cette dernière restriction, et des difficultés qui vont en résulter, les renseignements actuels, du fait de leur origine, présentent les caractères suivants : ils sont essentiellement des *renseignements horizontaux et globaux*, et ils sont *organiques* — c'est-à-dire, qu'ils visent à donner la mesure de l'activité globale de l'organe producteur ou distributeur. Ils sont aussi essentiellement ce que j'appellerai : des *chiffres morts*, parce qu'ils portent sur des faits réalisés, et qu'en général leur publication intervient avec un retard assez sensible sur les événements auxquels ils se rapportent.

Depuis un certain temps, on se préoccupe d'avoir des chiffres qui ne concernent pas seulement le passé : on interroge sur les ordres en note, les stocks, les perspectives des chefs d'entreprises, ou bien l'on fait des sondages de conjoncture, où le facteur psychologique et subjectif de l'enquête a sa large part.

En fait ces investigations se heurtent à toutes sortes de difficultés, mais particulièrement à celles qui naissent du cloisonnement des structures. Il est difficile, à une profession donnée, de savoir ce qui se passe en amont ou en aval. Elle peut avoir à la rigueur le contact des stades immédiatement précédents ou suivants, mais au delà l'investigation s'égaré rapidement dans la diversité et la complexité des cheminements.

Les investigations ne sont donc pas systématiques, et de plus elles sont marquées de l'intérêt de celui qui les provoque : l'entreprise qui tente des études de ce genre entend avoir le bénéfice exclusif de l'exploitation des résultats; le syndicat professionnel le fait au bénéfice de ses adhérents; les organismes officiels visent surtout à dessiner la fresque de l'activité générale. Si bien qu'en fin de compte, dans l'état actuel des choses, ces investigations aboutissent plutôt à une meilleure connaissance conjoncturelle qu'à une action régulatrice.

Essayons de nous mettre dans une situation concrète et de voir quel usage un professionnel peut faire des renseignements dont il dispose : imaginons par exemple, le tisseur de popeline pour chemise, qui, à un moment pénible de la crise récente, en décembre/janvier 58/59, faisait le point de la situation de son entreprise et se demandait quelle politique adopter pour les mois suivants :

Il a d'abord sous les yeux les chiffres qui intéressent le tissage de coton. Il pourra éventuellement comparer certains de ces chiffres aux siens, et y trouver des motifs, à vrai dire subjectifs et relatifs, de consolation ou d'inquiétude. Mais son destin, son sort immédiat n'en dépendent pas. Son sort n'est pas lié à celui du tissage de coton, mais à celui de la popeline pour chemise; et ses concurrents directs, tisseurs de popeline comme lui, sont ses frères, mais des frères ennemis! — S'il lit les statistiques officielles, il verra que la production indus-



truelle (je cite les chiffres de décembre 58) n'a baissé que de 6 % — mais la sienne a baissé de 30 %; que la durée moyenne du travail s'établit à 45 h. 6 au lieu de 46 h. 1 — mais lui-même a passé de 48 à 32 h. Il y trouve donc les indices d'un ralentissement général, mais sans aucun rapport avec son cas particulier. Et le voilà donc, qu'il le veuille ou non, livré à son seul flair d'homme d'affaires!

Ce qu'il veut savoir, lui, c'est « combien de temps risque de durer sa crise » — c'est-à-dire, comment marche le détail? la vente des chemises est-elle normale ou encore ralentie? comment marche le négoce? l'importation et l'exportation de la popeline pour chemises ou des chemises de popeline? comment marche la confection? quels sont, à chaque stade, les chiffres d'affaires actuels, les engagements, les stocks... Ce qu'il voudrait avoir c'est, pour l'ensemble du circuit où il est intégré, les renseignements qu'il a pour sa propre entreprise parce qu'en réalité, ce n'est pas au stade structurel et organique, où il est professionnellement et socialement intégré, que se joue le destin du tisseur, mais dans le sens *vertical*, le sens *fonctionnel du flux du produit*, c'est-à-dire, pratiquement dans le sens du circuit commercial.

### 5. La Méthode

C'est donc le flux du produit qu'il s'agit d'observer. Le flux, par définition, est un mouvement. Il va s'agir d'en apprécier l'ampleur, la vitesse, les fluctuations.

Dressons, à propos de l'exemple concret de la chemise de popeline, le tableau schématique du flux et des renseignements qui nous sont nécessaires.

TABLEAU DU PRODUIT

Produit : chemise popeline			Quantité	Temps	Contrats en note	C. A.	Prix unitaire
			1	2	3	4	5
Filature . . . . .	Matières premières						
		à recevoir					
Tissage . . . . .	Matières premières	en stock					
			en fabrication				
	Produit	en stock					
Confection . . . . .	Matières premières	à recevoir					
		en stock					
	Produit	en fabrication					
		en stock					
Distribution . . . . .	Produit	à recevoir					
		en stock					
		ventes					

Consommation effective

En somme, nous dressons l'inventaire, à un moment donné, de tous les éléments qui assurent le flux du produit :

- le chiffre d'affaires, exprimé en quantités de produits vendus, indique le *mouvement lui-même* ;
- les ordres en note, qui sont une *prévision de mouvement* proche ;
- les stocks, qui sont une *réserve de mouvement* possible.

Et si nous pouvons convertir toutes les données du tableau en une unité de mesure commune — qui serait le produit lui-même — (on aurait par exemple au tissage non pas X tonnes de filés ou X mètres de tissus, mais X milliers de chemises), nous aurions la mesure du débit que peut ou risque de prendre le flux dans un avenir proche, à court terme.

Ce qui nous intéresse évidemment, ce ne sont pas les données globales, qu'il est pratiquement impossible de recueillir par ce moyen, et que l'on peut avoir par ailleurs plus facilement, mais ce sont les *variations relatives* des différentes données, qui sont révélatrices du comportement des agents économiques.

Ce tableau, c'est évident, est proche du tableau des relations inter-entreprises de Léontieff. Sa base est rigoureusement mathématique et par conséquent aucun terme du tableau ne peut varier, sans entraîner de variation dans les autres termes. Or, seules doivent être retenues les variations qui entraînent une variation valable de la consommation effective. Toutes les autres ne sont que des variations dues à des phénomènes de conjoncture immédiate qui risquent de perturber la régulation normale du flux du produit.

La tableau est en somme une photographie du flux du produit, à un moment donné. S'il est établi à intervalles rapprochés et réguliers, on passera de la photographie au film et nous aurons sous les yeux le flux même du produit.

Une observation, prolongée sur une certaine période de temps, permettra d'apprécier ce que doit être un débit normal, compte tenu des fluctuations normales et en particulier des cycles saisonniers et aussi de suivre le mouvement de la courbe de la consommation effective. On verra ainsi peu à peu se dégager les normes qui fixeraient les conditions de la meilleure régulation du flux, que l'on pourrait alors constamment comparer aux conditions particulières d'un moment donné.

Cette méthode, qui établit un lien, qui n'existe pas dans l'état actuel des choses, dans le sens fonctionnel du flux du produit, et qui utilise systématiquement deux données — les ordres en note et les stocks — dont on a peu fait usage jusqu'à présent et en tout cas pas dans le même sens, ouvrirait, je crois, sur la vie économique une perspective nouvelle. Et surtout elle donnerait, aux professionnels à tous les échelons, des renseignements qui auraient pour eux une *valeur d'exploitation*, — ce que, sauf exception, ils ne trouvent pas actuellement.

Ce dernier point : cette valeur d'exploitation du renseignement fourni, est très important, pour deux raisons essentielles : d'abord en raison du cas particulier que pose chaque produit ; ensuite en raison des répercussions que l'on espère de cette valeur d'exploitation, à propos desquelles interviendra, à côté de la valeur scientifique de cette forme de statistique, sa « valeur mythique ».

Chaque produit pose, à tous moments, un cas particulier : que la consommation augmente ou baisse de 5 ou 10 % dans son ensemble, il est bien évident que ce pourcentage ne jouera pas pour chaque produit en particulier et qu'il y aurait un grand intérêt à connaître le jeu de ces variations individuelles qui nous échappent à peu près totalement à l'heure actuelle. Par ailleurs, en dehors des fluctuations globales, il peut y avoir des situations particulières, qui ne sont pas liées à la conjoncture d'ensemble.

On prétend, par exemple que, cet hiver, les pardessus se sont mal vendus parce qu'il n'a pas fait froid assez tôt. Si le fait est exact, il y a un report de stock qui doit jouer et qu'il serait intéressant de connaître. Or, on ne dispose actuellement d'aucun élément pour l'apprécier.

Ces événements, qui jouent peu sur l'ensemble de l'économie, peuvent avoir une grande importance dans un secteur particulier.

#### 6. *Son application : l'autorégulation.*

Mais il ne suffit pas d'être renseigné; il faut pouvoir agir. Par quels moyens cette méthode pourrait-elle jouer dans le sens de cette régulation à laquelle elle voudrait aboutir?

Bien entendu, on peut envisager — du moins ne faut-il pas cacher qu'elle rendrait plus facilement possible — une action des pouvoirs publics ou des syndicats professionnels sur la production. A ce point de vue, la méthode risque de faire peur à bien des chefs d'entreprises, attachés à un conservatisme, dont ils espèrent qu'il les sauvera de tous les dangers vers lesquels en réalité il les précipite. Mais l'argument ne vaut, à mon avis, qu'au point de vue psychologique des résistances de tous ordres que l'on rencontrera. J'avoue que pour ma part, je ne trouverais ni plus choquantes ni plus inquiétantes certaines formes d'intervention directe de ce genre que ne le sont les interventions indirectes, couramment admises, par le jeu des taux d'escompte, limitation de crédit, etc... ou les Riblonnages, auxquels procèdent certains syndicats et qui sont une réduction « physique » des outils de production, d'autant que cette forme directe peut permettre des interventions précises, limitées.

Cette intervention n'a d'ailleurs pas forcément un caractère coercitif. On peut très bien imaginer que certains marchés administratifs, par exemple, pourraient servir d'éléments régulateurs des cycles.

Mais je crois surtout que la simple information devrait, par elle-même, par la simple vertu de son existence, exercer une action, en provoquant des réactions de comportement, qui iraient cette fois dans le vrai sens de l'intérêt particulier et de l'intérêt général. A la condition, bien entendu, d'avoir une forme très simple et de toucher tous les échelons, tout le long du circuit des produits.

Il ne peut être question, dans cet exposé schématique, d'entrer dans le détail des moyens d'expression. Voici simplement l'un ou l'autre exemple qui montre comment certains phénomènes peuvent être illustrés :

*Graphique I. — Graphique d'une crise.* — Ce graphique décrit la crise de 1958, telle qu'elle a été observée dans une entreprise. On imaginera, à partir de cet exemple limité, l'intérêt d'une extrapolation à un flux complet! Il représente les courbes comparées des « ordres » enregistrés et des factures établies (chiffre d'affaires).

On remarque :

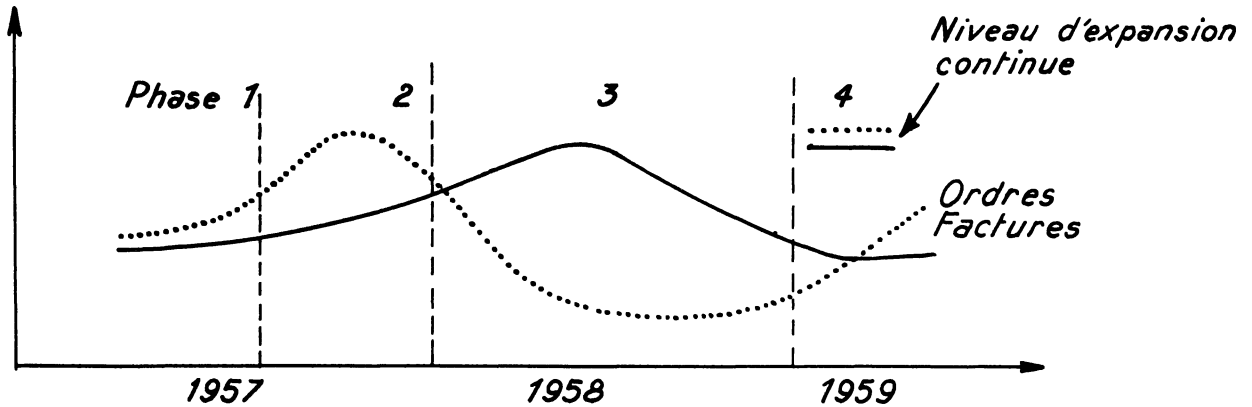
— Phase 1 : situation équilibrée; légère avance (normale) des ordres sur les factures.

— Phase 2 : rupture de l'équilibre; inflation anormale des rentrées d'ordres.

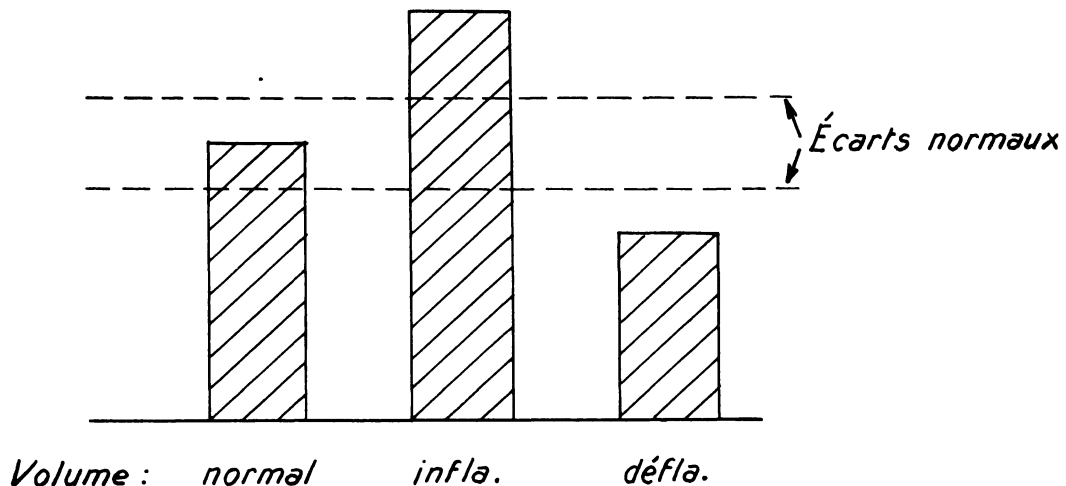
— Phase 3 : crise proprement dite; chute presque verticale des rentrées d'ordres; inflation de la facturation, correspondant aux livraisons des ordres enregistrés dans la

phase précédente. L'écart entre les 2 courbes est révélateur de l'accumulation des stocks en aval.

— Phase 4 : retour à une situation plus saine, par le rapprochement des courbes. Mais leur niveau, comparé à celui d'une expansion normale (calculée sur la moyenne d'expansion des 5 années précédentes), est révélateur du « poids » ou du « prix » de la crise.

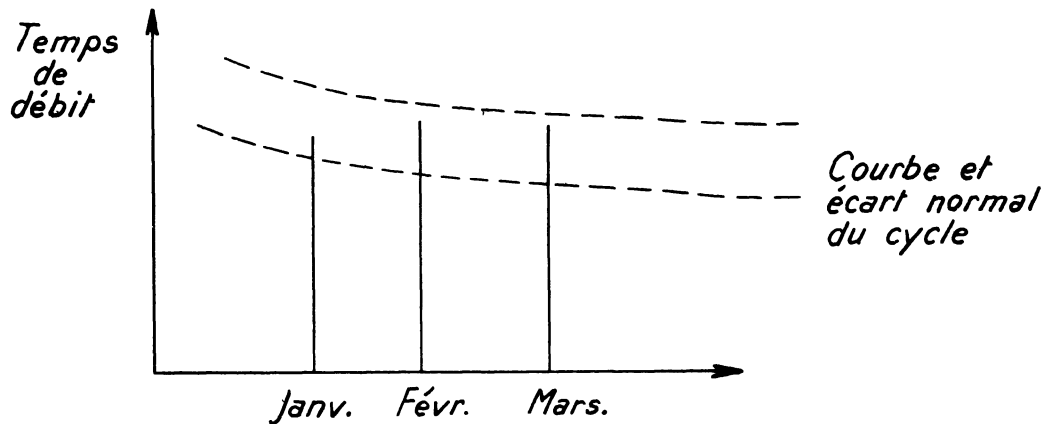


Graphique II. — Le flux, exprimé en quantité globale — illustre la colonne 1 du tableau. Une observation prolongée aura permis d'établir les limites d'un écart normal. On apprécierait ainsi les situations : normale, inflationniste, déflationniste :



Graphique III. — Le flux, en temps de débit — illustre la colonne 2 du tableau. De même que pour les quantités, l'illustration du « temps de débit », avec ses variations cycliques ou accidentelles, frappe l'œil. Les statistiques ont révélé (mais, après coup !) qu'au moment de l'ouverture de la crise, certains stocks, aux échelons producteurs, avaient doublé par rapport à la normale ! Que l'on imagine la représentation graphique de ce fait, auquel viennent s'ajouter les accumulations de stocks en aval !

Il ne peut être question, dans le cadre limité de cet exposé, de développer toutes les possibilités d'exploitation des renseignements, que fournirait, à mon avis, cette manière d'appréhender la réalité. Je crois qu'ils seraient importants au double point de vue de la connaissance scientifique de la réalité et, aussi de leur valeur mythique — c'est-à-dire, de l'influence psychologique qu'ils pourraient exercer.



Si on la suppose appliquée à tous les grands secteurs de l'économie d'un pays, elle éclairerait, si je puis dire, le « comportement économique » des agents économiques, qui, par leurs actions et leurs réactions, assurent la vie de chaque secteur. Elle permettrait en quelque sorte d'en mesurer la pulsation. Tandis que les méthodes appliquées actuellement visent surtout à enregistrer des résultats, éventuellement à tracer les grandes lignes d'un développement, cette méthode se soucie surtout d'observer un fonctionnement, c'est-à-dire, non pas l'économie élaborée, mais *l'économie qui s'élabore*. En ce sens, elle est l'instrument du court terme, puisque l'une, en réalité, commande l'autre.

Au point de vue psychologique, sociologique, introduire la notion de régulation, de nécessité d'adapter l'une à l'autre la production et la consommation, me semblerait de grande portée. Et là devrait jouer à plein, cette « valeur mythique » des statistiques : que les professionnels de tous échelons et de tous grades se persuadent que les quantités de produits ont au moins autant d'importance que leurs prix — élément auquel ils sont actuellement le plus sensibilisés (1); la méthode leur donnerait une mesure des variations, à peu près aussi simple à interpréter qu'une variation de prix. Ils pourraient apprendre progressivement à se servir de ses résultats — on serait tenté de dire : à lire la cote, comme un porteur de valeurs mobilières lit la cote de la bourse. Et la comparaison est valable : son produit n'est-il pas en réalité un élément essentiel — une valeur, et une valeur mobile — de sa fortune industrielle ou commerciale? et ce produit n'est-il pas, de même que les valeurs mobilières, sujet aux fluctuations de la sensibilité, en même temps qu'objet d'une rigoureuse mathématique économique?

(1) Cette question des prix méritait un long développement, qui dépassait malheureusement les limites de temps de cet exposé : au point de vue de la théorie de la méthode, le prix intervient dans le Tableau (p. 156), comme l'un des facteurs dont les variations entraînent celles des autres facteurs. Pratiquement, du fait de l'extrême sensibilité des agents économiques à leurs variations, celles-ci entraînent des répercussions « bien plus que proportionnelles » aux faits qui les déterminent. (On l'a observé tout particulièrement à l'occasion des variations des prix de certaines matières premières.) La méthode proposée implique l'espoir qu'en rendant les agents économiques plus sensibles à l'importance du phénomène « masse des produits », on réduirait d'autant les risques inhérents à leur hyper-sensibilité au phénomène « prix ».

Si le tisseur de popeline que nous avons pris comme exemple voit tout à coup son carnet d'ordres se gonfler, il peut d'abord espérer qu'il est privilégié grâce à une collection particulièrement réussie, ou des prix mieux placés que ceux de la concurrence. Mais s'il voit que le phénomène ne lui est pas particulier, que ce gonflement anormal de 20 ou 30 % est général, qu'il est la répercussion d'un gonflement initial, au détail, qui, lui, n'est que de 10 %, et que ce dernier chiffre lui-même n'est qu'un emballement momentané, qui n'est pas à la mesure exacte de l'expansion réelle de la consommation, on peut penser qu'il aura une réaction d'auto-défense et qu'il tentera de freiner le mouvement plutôt que de l'accélérer. On peut espérer en somme que la régulation serait, pour une large part, une *AUTO-RÉGULATION*.

### 7. *Méthode et moyens de réalisation.*

Au point de vue des réalisations pratiques, il y a sans doute autant de solutions particulières que de branches d'activité : très schématiquement, il faudrait, par grande branche d'activité, un organisme coordinateur des différents stades, qui se situerait à mi-chemin entre les organisations professionnelles dont le champ d'activité et les intérêts sont trop restreints et les organismes qui observent l'ensemble de l'activité économique, dont le champ est trop large et l'intérêt trop général. Car il est évident que ces organismes de coordination doivent tenir le plus grand compte des particularismes qui marquent chaque activité.

Il y a un inventaire des produits à faire, une sélection des produits-échantillons, qui doivent être caractéristiques d'une production aussi bien que d'une consommation. Il y a aussi une sélection à faire des entreprises-échantillons, qui doivent être caractéristiques des différents modes de production ou de distribution, depuis la grande entreprise jusqu'à l'entreprise artisanale, depuis le grand magasin jusqu'au petit, depuis Paris, jusqu'aux petits centres des différentes régions.

Que les difficultés de réalisation soient nombreuses, c'est évident : la première consiste à mettre en place ces organismes coordinateurs, ce qui suppose, à certains échelons, un minimum de volonté commune de réalisation. Il ne fait pas de doute que la volonté existe de mieux connaître ce qu'on appelle la conjoncture. Mais dans les recherches actuelles — celles de certaines entreprises ou de certains syndicats — chacun tend, c'est normal, de tirer à soi, d'en avoir le bénéfice et de le garder assez jalousement, comme un secret. Or tout le problème est au contraire de divulguer ce secret, d'en assurer la plus large publicité, afin que le boutiquier du village le connaisse et s'y intéresse comme il peut s'intéresser, suivant son goût, à la bourse, au PMU ou aux résultats d'un match de foot-ball !

Si cette première difficulté pouvait être surmontée, si donc les organismes de réalisation étaient en place, je crois qu'il serait assez facile de venir à bout des autres difficultés notamment de l'inexistence ou du manque de moyens des organisations professionnelles, plus on approche des derniers stades de la distribution. Car il ne faut pas oublier qu'une méthode de sondages, pratiquée sur un nombre d'entreprises limitées, mais bien choisies, est largement suffisante pour donner des résultats exploitables. Elle est même préférable, en tout cas, au départ, à un système qui, touchant trop d'entreprises, s'alourdirait, se ralentirait, et sans doute serait moins précis. Or la précision et la rapidité sont évidemment deux éléments essentiels de la valeur et de la réussite de la méthode.

### 8. *Conclusions.*

Je ne m'arrêterai pas davantage à ces questions de réalisation, puisqu'elles dépendront de solutions pratiques qui peuvent, elles-mêmes, être variées et diverses.

Il m'a semblé plus utile de bien situer le problème dans son contexte d'ensemble et, partant de ce contexte, de faire l'analyse de son contenu. Nous avons ainsi découvert qu'en réalité la conjoncture immédiate ne peut qu'exprimer les circonstances occasionnelles au travers desquelles s'effectue cette fonction fondamentale qu'est l'adaptation de la production à la consommation, leur régulation, et que dans ces conditions il y avait intérêt à donner au phénomène un nom plus adéquat à son objet. Les mots sont les véhicules de nos pensées, comme ils le sont des représentations collectives. Il n'est donc pas indifférent d'user d'un mot juste, plutôt que d'un terme ambigu.

Nous avons saisi, sous la complexité des apparences, le fait essentiel qui détermine le court terme et qui est, tout au long du flux, la masse des produits en mouvement ou prête à être mise en mouvement et nous en avons proposé une méthode de mesure. Mais, dans l'état actuel des choses, cette méthode, comme tous les essais qui sont tentés dans ce sens, se heurtent d'abord au cloisonnement des structures. A la formule de l'enquêteur, qui va successivement interroger les producteurs, les distributeurs et éventuellement les consommateurs pour leur demander leurs perspectives immédiates, on imaginerait de substituer l'image d'une table ronde autour de laquelle se rassembleraient les personnages de notre exemple : le filateur, le tisseur, le confectionneur et le détaillant-chemisier, avec l'espoir qu'ainsi ils prendraient conscience de ce fait très simple : que leur sort et leur intérêt sont liés et qu'ils seraient alors les premiers artisans d'une auto-régulation.

De plus en plus nous entrons, c'est une évidence et une nécessité, sinon dans l'ère des organisateurs, du moins certainement dans celle de l'organisation. Tout se passe comme si le débordement d'activité de la ruche humaine lui interdisait de se fier désormais à son seul instinct. Comme le dit M. Sauvy, le réflexe doit faire place à la réflexion. Mais pour qu'elle puisse s'exercer, encore faut-il que la matière lui soit fournie et un but précis proposé.

H. ANTONY.

### DISCUSSION

M. A. GODIN. — Le Conférencier a clairement montré les inconvénients graves qui résultent du fait que les Producteurs ne connaissent pas assez tôt les fluctuations de la consommation. Il s'ensuit qu'ils sont dans l'impossibilité d'éviter les crises industrielles comme ils pourraient le faire en modelant immédiatement leurs fabrications sur le mouvement des ventes aux consommateurs.

Il semble qu'on remédierait à ce défaut en développant l'usage des sociétés à intégration verticale s'étendant depuis la première transformation de la matière, jusqu'à la vente au détail.

Dans ce système, les succursales et dépôts de vente signalent périodiquement la situation et la tendance du marché au siège social qui prend aussitôt les mesures utiles, qu'il s'agisse d'inflation de vente ou de récession.

En ce dernier cas, qui est le plus grave, le commerce de détail n'est pas désarmé devant une crise naissante. Il peut en effet modifier rapidement la tendance en annonçant

des soldes avec gros rabais, lesquels laissent néanmoins de légers bénéfices et ont le grand avantage de renforcer la trésorerie.

Il existe déjà en France des intégrations verticales plus ou moins complètes. On y trouve aussi des exemples de maisons de commerce qui sont sorties d'une crise, par le brusque abaissement massif de leurs prix de vente, en renouvelant discrètement le stock.

M. ANTONY. — L'intégration verticale est un cas particulier. Au point de vue qui nous préoccupe, elle pourrait en un certain sens faciliter l'application de la méthode proposée. Mais pratiquement celle-ci cherche à tenir compte de la complexité des structures et des circuits et vise à surmonter les difficultés qui résultent de cette situation de fait.

M. DUMAS comprend bien l'intérêt qu'il y a à suivre pour le produit considéré par M. Antony les différentes grandeurs notées sur le « Tableau du produit ». Mais si l'on veut transposer ce tableau à un produit mécanique, une difficulté se présente : le cas général est certainement que la matière première (acier de nuances et de formes déterminées) nécessaire est commune à ce produit et à bien d'autres; de sorte que la conjoncture sur cette matière première devrait être interprétée compte tenu des conjonctures propres à ces autres produits.

M. ANTONY. — Cette remarque soulève certainement l'une des difficultés d'application de la méthode. Je ne la crois pas insurmontable. Il est évident qu'il faut considérer l'exemple proposé dans cet exposé comme un schéma simplifié, théorique, et que tout essai d'application exigerait une adaptation pratique à chaque cas particulier. C'est aussi l'une des raisons qui justifient la nécessité de choisir des « produits caractéristiques d'une production aussi bien que d'une consommation ».

M. Gaël FAIN fait observer que, par définition, le facteur temps conditionne essentiellement toute prévision « à court terme » visant à orienter rationnellement les décisions des entreprises. Or, la collecte des données comptables servant de base, selon la technique préconisée par le conférencier, à de telles prévisions implique inévitablement, et notamment dans les entreprises moyennes ne disposant pas d'un équipement administratif perfectionné, des délais relativement prolongés, fréquemment incompatibles avec ceux dans lesquels les décisions (achats, stockage, embauche, etc.) doivent être prises. Telle est d'ailleurs précisément la raison pour laquelle, depuis quelques années, certains organismes statistiques publics ou privés ont mis en application la méthode dite des « textes conjoncturels », consistant à interroger les responsables des entreprises sur les tendances récentes observées par eux, sans leur demander de précisions numériques. Or, même compte tenu de cette simplicité, qui ne va pas sans affecter plus ou moins l'intérêt pratique de ces tests, on constate que ceux-ci ne sont le plus souvent publiés qu'avec un retard en raison duquel ils ne peuvent guère « documenter » les décisions des hommes d'affaires. N'en va-t-il pas de même, à plus forte raison, pour les mystérieux tableaux chiffrés recommandés par M. Antony?

M. ANTONY. — La méthode proposée tend incontestablement à substituer des données chiffrées précises à des réponses qui ne traduisent que des impressions; celles-ci peuvent assez facilement être faussées, en toute bonne foi d'ailleurs, par rapport à la réalité qu'elles voudraient interpréter.

Il faut ajouter que la méthode ne vise pas seulement à déceler l'avenir immédiat, mais encore à exercer une influence « auto-régulatrice » sur les agents économiques par la diffusion des renseignements.

Il est évident que la vitesse de diffusion des renseignements est un facteur essentiel, qui dépend surtout de la souplesse de l'organisme coordinateur, du choix des échantillons, de leur nombre, etc... Cet objectif doit pouvoir être atteint sans difficulté majeure.

---