

JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ STATISTIQUE DE PARIS

MARCEL BARBIER

Le rôle et les activités du bureau de recherches industrielles et commerciales de l'université Harvard

Journal de la société statistique de Paris, tome 69 (1928), p. 117-124

http://www.numdam.org/item?id=JSFS_1928__69__117_0

© Société de statistique de Paris, 1928, 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/>

III

LE ROLE ET LES ACTIVITÉS DU BUREAU DE RECHERCHES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES DE L'UNIVERSITÉ HARVARD

AVANT-PROPOS

L'ÉCOLE D'AFFAIRES DE L'UNIVERSITÉ HARVARD

Le 4 juin 1927 était inauguré à Cambridge, près de Boston aux États-Unis, en grande solennité, en présence d'une foule de savants et d'hommes d'affaires appartenant aux milieux les plus divers, les bâtiments de la « Graduate School of Business Administration » de l'Université Harvard. Agréablement situés au bord de la rivière Charles qui sépare Boston et Cambridge, formant un ensemble pittoresque et charmant, tous ces édifices de briques rouges si coquets, si accueillants, bibliothèque, halls, « dormitories », sont le don d'un richissime banquier américain, M. George F. Baker. Le geste de cet homme d'affaires en faveur de l'enseignement ne surprendra pas ceux qui connaissent les États-Unis; la générosité est une vertu bien américaine.

Ce qui est curieux, ce qu'il y a lieu de noter au passage, c'est que la vieille et célèbre Université fondée en 1636, par le clergyman Harvard, a compris que la science doit s'attacher à tous les domaines, qu'elle ne saurait s'isoler et que le monde des affaires pourtant réputé si matériel méritait son attention. En 1908, elle fondait cette École des Affaires, peut-être unique aux États-Unis car c'est une École Supérieure, ouverte seulement aux gradués, c'est-à-dire aux bacheliers (B. A. ou B. S.) des Universités Américaines.

L'année 1927 vit l'inauguration des bâtiments que réclamait le succès pris peu à peu par l'École son enseignement, l'extension des cours et le nombre des élèves. C'est en mai 1924, que M. Baker fit don à l'Université Harvard,

sans conditions, des cinq millions de dollars nécessaires à l'achat des terrains et à la construction des bâtiments, soit 128 millions de francs environ au cours actuel du change. Aucune formalité administrative ne vint retarder les travaux et trois ans plus tard, M. Baker avait sans doute la joie de faire contempler sa fondation. Il a fait depuis un nouveau don de un million de dollars à l'École dont les revenus serviront à soutenir les traitements des professeurs.

Modeste à ses débuts, en 1928, l'École ne tarda pas à former des jeunes gens qui furent appréciés par les industriels, les banquiers, les services commerciaux, et dont les situations s'améliorèrent rapidement. Les affaires ne refuseront jamais, en effet, des jeunes gens ayant une culture solide et l'esprit averti. Elles en ont même un réel besoin aussi bien en Amérique qu'en France.

Les études ont une durée de deux ans et sont sanctionnées par le diplôme de « Master of Business Administration » (M. B. A.). Pendant la première année tous les élèves suivent à peu près les mêmes cours : Comptabilité, Statistiques, Finances Industrielles, etc... et la seconde année les études se divisent suivant des sections : Banques, Commerce, Finances, Statistiques, etc. L'École compte cinq cents élèves environ. Les professeurs sont recrutés souvent dans le milieu des affaires.

Quant à l'enseignement, nous qui l'avons suivi pendant une année, nous l'avons trouvé remarquable. C'est, d'ailleurs, l'objet de cette communication d'exposer le rôle et les activités d'un organe qui joue un rôle très important dans cet Enseignement, le bureau de recherches industrielles et commerciales (*Bureau of Business Research*). Pour ne pas nous étendre trop, nous chercherons surtout à caractériser ce rôle et ces activités plutôt qu'à les exposer tout au long.

De nombreuses difficultés durent être surmontées à la création de cette École, surtout en ce qui touchait l'enseignement : comment pouvait-on créer, en effet, un enseignement, alors que les documents, les études, les ouvrages sur les affaires étaient si rares et si incomplets ? Les données précises sur le mécanisme de l'activité économique coutumière faisant défaut. Il n'était même pas possible de résoudre cette difficulté par le choix des professeurs.

C'est alors que fut créé en 1911 le bureau de recherches industrielles et commerciales pour rassembler et recueillir les données dignes de foi et nouvelles (*up to date*) sur les problèmes et les méthodes modernes en affaires.

Mais par la suite au lieu de se borner à venir en aide uniquement à l'enseignement de l'École d'Administration, le bureau constata que les renseignements recueillis au cours de ses enquêtes avaient une valeur pratique réelle pour les hommes d'affaires. Les résultats des recherches furent donc publiés.

Le bureau a maintenant un double rôle, d'une part, rassembler des documents et des renseignements pour l'École d'Administration (enseignement), et, d'autre part, faire des recherches en vue d'aider tous ceux intéressés directement à la bonne conduite des affaires (Contrôle, Statistique de la conduite des Entreprises).

C'est ce double aspect des activités du bureau que nous allons examiner. Disons, avant d'aller plus loin, pour éviter toute confusion que ce bureau de recherches est distinct du Comité d'Études Économiques de l'Université

Harvard dont notamment les travaux sur les prévisions économiques ont été exposés ici même par notre ancien président, M. Lucien March et par M. Mourre.

1^{re} PARTIE

ORGANISATION ET PRATIQUE D'UNE MÉTHODE D'ENSEIGNEMENT

M. Maurice exposait au Congrès de l'Organisation de Marseille au cours d'une conférence sur l'Ingénieur Commercial, une méthode d'enseignement qu'il applique avec succès à l'École des Hautes Études Commerciales aux cours du soir. C'est une méthode présentant beaucoup d'analogie avec celle de M. Maurice qui est appliquée maintenant dans l'enseignement à l'École d'Administration de l'Université Harvard. La différence tient surtout à ce que l'Université américaine possède des ressources financières que nos écoles françaises ne connaissent malheureusement pas.

On l'appelle là-bas la méthode d'enseignement par cas : *Case system*. Elle fut introduite par le professeur Langdell il y a 50 ans environ à la Faculté de Droit de l'Université Harvard. Accueillie très froidement à cette époque, elle est maintenant appliquée dans la plupart des Écoles de Droit aux États-Unis. Elle est devenue la méthode d'enseignement à l'École d'affaires de l'Université Harvard, grâce au Bureau d'Études comme nous le verrons. Appliquée aux affaires, cette méthode s'est révélée aussi intéressante que pour l'enseignement du Droit.

Elle consiste essentiellement à dégager l'enseignement de l'analyse au cours de faits concrets. Par exemple, pour le droit, on analyse en détail les jugements des tribunaux choisis en conséquence, pour en dégager finalement la leçon. Pour les affaires on procédera de la même façon en utilisant les problèmes que l'industriel, le commerçant, le banquier, etc, ont dû examiner, et souvent résoudre dans la réalité.

C'est une discussion ouverte à tous les élèves qui a lieu au cours sous la conduite du professeur. Mais les étudiants ont analysé avant de venir au cours le cas qui leur a été signalé et ainsi la discussion peut avoir du profit pour tout le monde. Elle a un but précis : la leçon du jour.

Ainsi les élèves ne sont pas seulement des spectateurs. Avec cette méthode, ils essaient de dégager eux-mêmes la leçon de l'étude de faits concrets. Un professeur habile arrivera à connaître rapidement ses élèves et il saura conduire le débat de telle façon que tout le monde en profite. Les facultés d'analyse et de synthèse seront constamment à l'épreuve et n'est-ce pas après tout, le but de tout enseignement de chercher à développer ces facultés tout en donnant un bagage utile de connaissances et en habituant d'autre part l'étudiant à l'idée de décision?

Mais pour que cette méthode puisse être pratiquée il faut se procurer des documents intéressants. Pour le Droit, contrairement à ce qui se passe pour les affaires, ce dernier point est évidemment satisfait, la jurisprudence formant d'importants dossiers; il n'y a qu'à trier et à choisir.

Ce fut le premier travail du bureau de trouver des cas : de s'enquérir auprès des commerçants, des industriels, des banquiers, pour recueillir des données utiles.

Ces données obtenues auprès des hommes d'affaires doivent être revues et rédigées pour être présentées aux élèves. Il n'y a pas de cas donnés par un industriel ou un commerçant, par exemple, qui puissent être utilisés immédiatement sans retouches. Quoique chaque question supposant une décision puisse former un cas, l'homme d'affaires n'aura pas mis sur le papier ce cas pour qu'il puisse être utilisé dans l'enseignement.

Ce fut là le premier rôle et le premier travail du bureau d'Études avec ses agents, d'obtenir ces faits qui forment la base du plan, de les trier, de les arranger, en faisant ressortir les points intéressants. En d'autres mots, les renseignements recueillis étaient utilisés pour faire un cas, le nom de la firme étant évidemment omis.

Le Bureau eut la bonne fortune d'être aidé par des hommes d'affaires. Il put rassembler de nombreux documents qui ont été dépouillés, classés, groupés dans des ouvrages qui servent de base à l'enseignement de l'École d'Administration. Une somme de 300.000 dollars fut donnée par des industriels et commerçants pour permettre la collecte des cas.

Comme pour les cas de droit on peut distinguer dans un cas de *business* :

- a) l'exposé des faits;
- b) le problème;
- c) l'opinion des administrateurs, etc, (au lieu de l'opinion des tribunaux);
- d) la décision si elle existe.

Sans doute en affaires les décisions n'ont pas la rigueur nécessaire d'un jugement de tribunal, mais cela précisément ne manquera pas de donner de l'intérêt et de la vivacité à la discussion au cours. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire pour soumettre un cas aux élèves, que celui-ci se termine par une décision; le problème peut être simplement posé, non résolu.

Le bureau a ainsi réalisé un travail considérable. Voici quelques ouvrages qui ont été rédigés grâce à lui par des professeurs qualifiés :

1^o Problème de comptabilité industrielle.

2^o Problème d'Économie industrielle (cycle des affaires, prévision du mouvement des affaires, variations cycliques dans les usines et les mines, main-d'œuvre. La publicité et le cycle des affaires, le commerce du détail et le cycle des affaires. Intérêt de l'argent; contrôle d'une industrie dans le cycle des affaires).

3^o Cas et problèmes d'économie appliquée. Problèmes financiers. Problèmes d'Administration, Problèmes de distribution.

4^o Mesure du cycle. Comment élimine-t-on la tendance séculaire et les variations saisonnières. Comparaison. Indice des conditions générales des affaires.

5^o Problème de finance industrielle.

6^o Problème de ventes.

7^o Problèmes d'organisation des ventes.

8^o Problèmes d'organisation de la vente au détail.

9^o Problèmes d'organisation des ventes à l'étranger.

D'autres ouvrages sont en préparation. Ces livres sont divisés en chapitres comme les cours ordinaires, mais la majeure partie du texte est formée par des cas ou des problèmes qui ont l'avantage de n'être pas fictifs mais réels,

puisqu'ils ont été rédigés grâce aux renseignements fournis par les industriels, banquiers, commerçants, hommes d'affaires en général.

Des sommes très importantes ont été dépensées pour réunir tous ces documents. Il est regrettable que nos Universités ne possèdent pas les moyens financiers pour collaborer avec le monde des affaires en vue de mettre au point un enseignement moderne parfaitement documenté.

En étudiant les problèmes tels qu'ils se sont posés un jour au commerçant, à l'industriel, au financier, l'étudiant se prépare à l'étude scientifique de ceux qu'il aura un jour à résoudre. Il saisit, en outre, la complexité des affaires. Le doyen de l'École a pu dire : l'expérience a prouvé qu'il s'intéresse particulièrement à ce genre de travail qu'on lui demande. N'est-ce pas là un des meilleurs critères de la valeur et de l'efficacité d'un enseignement ?

2^e PARTIE

CONTRÔLE STATISTIQUE DE LA CONDUITE DES ENTREPRISES

Au cours de ses travaux de recherches et de classification de documents, le Bureau s'aperçut que les renseignements recueillis avaient une valeur pratique réelle et immédiate pour les hommes d'affaires.

Les résultats de ses recherches furent donc publiés sous forme de bulletins et fournis gratuitement à tous ceux qui avaient répondu à l'enquête préliminaire. Les bulletins du bureau sont également vendus.

Les travaux du bureau portent surtout sur ce qu'on peut appeler : « Le Contrôle Statistique de la Conduite des Entreprises¹ ». En outre, le bureau a publié un dictionnaire sur la terminologie industrielle (main-d'œuvre) (*open shop, closed shop, etc.*), une étude comparative sur les prix des cotonnades dans différents pays, des Études sur le commerce des chaussures dont Boston est un des centres les plus importants du monde, sur les grands magasins (*département stores*), sur les épiceries, et toujours en vue d'aider les hommes d'affaires à conduire leur entreprise plus économiquement.

Comment contrôler la marche d'une entreprise

Rien n'est plus délicat de juger la conduite d'une affaire. On peut évidemment savoir qu'une entreprise est montée avec un matériel moderne ou non. On connaît la date de sa naissance, le développement pris, le chiffre d'affaires, les bénéfices plus ou moins réels accusés dans les bilans. Mais, en général les conditions peuvent tellement varier d'une affaire à l'autre, qu'il est difficile, étant donné d'ailleurs que l'on cache trop souvent soigneusement tout renseignement pouvant donner une indication sur la conduite, de se faire une opinion sur la marche de l'affaire.

Un mouvement s'est dessiné depuis plusieurs années pour attirer l'attention sur les bénéfices que l'on peut retirer d'une organisation étudiée. C'est Taylor qui s'attache à l'amélioration de la conduite des ateliers par une meilleure utilisation de la main-d'œuvre et du matériel; c'est Fayol qui s'attache à l'amélioration des pratiques administratives (administrer c'est prévoir,

commander, organiser, coordonner, contrôler). Ils ont formé de nombreux disciples qui continuent leur œuvre. Actuellement la question à l'ordre du jour est la « Rationalisation », mot bien vague à qui l'on fait dire toutes sortes de choses, qui est plutôt synonyme d'assainissement.

Mais tout cela ne permet pas de juger la conduite générale d'une affaire et d'apprécier les résultats obtenus. Cela serait sans doute possible à ceux qui ont eu une vaste expérience en occupant des postes variés dans de nombreuses affaires du même genre. Mais rares sont de tels hommes et les conseils d'administration de nos sociétés anonymes n'en sont malheureusement trop souvent pas riches.

Pour juger ce qui a été fait il faut comparer. A part le bilan, en général les données font défaut. Elles ne sont pas publiées. Peut-être un jour se rendra-t-on compte de l'inutilité qu'il y a à s'isoler et à cacher les documents. On peut dire déjà que peu à peu les entreprises s'orientent vers la divulgation d'un plus grand nombre de renseignements statistiques.

Ce fut le grand mérite du Bureau de Recherches de l'École d'Administration de l'Université Harvard d'avoir utilisé, le premier, sa situation neutre pour récolter des données statistiques, en dégager des moyennes, que l'homme d'affaires puisse utiliser pour contrôler la marche de son affaire. Il y a là un exemple à méditer.

LES ENQUÊTES DU BUREAU SUR LES PRIX DE REVIENT

Les enquêtes du bureau sont basées sur l'emploi d'une classification appropriée des comptes permettant l'établissement d'un état des profits et pertes rigoureux. Mais la tenue de ces comptes est possible par une grande variété de systèmes de comptabilité; quelques commerçants emploient la comptabilité en partie double, d'autres pas. Il fallut que le bureau simplifie et conseille.

Voici comment opère le bureau. Prenons par exemple les Grands Magasins. Une méthode a été soigneusement élaborée par le bureau pour arriver à un état des profits et pertes précis. Des questionnaires sont alors établis et envoyés à tous les Grands Magasins; l'enquête porte sur une année déterminée. En 1924, par exemple, 630 réponses furent reçues représentant un chiffre d'affaires total de \$1.029.684.000. Dix sept réponses étant incomplètes ne furent pas utilisées.

Sur les 613 magasins ayant répondu :

168 ont un volume de vente supérieur ou égal à 1.000.000 de dollars.

399 ont un volume de vente inférieur ou égal à 1.000.000 de dollars, les autres sont des magasins se classant à part à cause de la nature spéciale de leurs ventes.

Le Bureau travaillait avec la collaboration du Syndicat de ces commerçants en vue de déterminer le prix de revient des affaires en 1924. Les renseignements envoyés par les différentes firmes sont considérés comme confidentiels; seules les statistiques générales dressées grâce aux réponses obtenues sont communiquées.

Les statistiques suivantes sont établies en distinguant d'une part, les magasins ayant un chiffre d'affaires supérieur à \$1.000.000 ou plus et d'autre part, ceux dont le chiffre d'affaires est inférieur à cette somme.

I) *Ventes nettes suivant différentes classifications. — Chiffres d'affaires. — Nombre de firmes. — Volume des ventes.*

Roulement du stock.

Grandeur des villes.

Distribution géographique.

II. — *Indice mensuel des ventes*, avec la moyenne mensuelle comme base égale à 100.

III. — *Indice mensuel de l'inventaire*, avec la moyenne mensuelle comme base égale à 100.

IV. — *Répartition en % des dépenses d'exploitation* (salaires, location, publicité, profits et pertes) sur les ventes nettes;

par exemple : dépense totales 28.4% en 23 et 30.1% en 24.

profit net 3.6% en 23 et 2.0% en 24.

V. — *Dépenses classées en % des ventes nettes.*

VI. — *Analyse de la dépense salaire* (16.2%) etc....

Il est impossible ici d'exposer dans tous ses détails, toutes les statistiques élaborées par le bureau, pour les grands magasins dont les chiffres d'affaires sont supérieurs ou inférieurs à un million de dollars et pour ceux qui se classent à part à cause de la nature spéciale de leurs ventes.

Comme une telle enquête avait été déjà menée en 1923, des comparaisons utiles purent être faites entre les résultats d'une année à l'autre (1).

Le commerçant qui répond à l'enquête reçoit le bulletin la résumant et peut juger, par comparaison avec les statistiques moyennes établies, si son affaire marche normalement. Il fait ainsi le contrôle statistique de la marche de son entreprise. Les enquêtes faites s'étendent au commerce des chaussures (dont Boston est le centre) aux grands magasins de l'épicerie, etc.

CONCLUSION

Voilà donc une vieille Université, fondée jadis par un clergyman, symbole de la culture littéraire et scientifique aux États-Unis, universellement renommée, qui ne dédaigne pas de s'intéresser aux affaires et qui cherche même à développer dans la conduite des entreprises, l'esprit scientifique, aussi bien en formant de futurs praticiens des affaires à l'École d'Administration, qu'en venant en aide directement au commerce et à l'industrie. Cette collaboration de la science désintéressée et des affaires mérite d'être mise en relief.

Le bureau d'Études industrielles et commerciales à l'École d'Administration a joué un grand rôle certainement dans le succès de l'enseignement de l'École. Il a, d'autre part, rendu un réel service aux milieux industriels en établissant des statistiques, des comparaisons, des comptabilités extrêmement utiles à la bonne conduite des affaires. Il serait bon que l'on suive cet exemple en France.

Certes nos Universités, nos grandes Écoles Techniques, sont loin de posséder les ressources financières de Harvard. Mais, on peut leur faire la critique,

(1) A la suite de ces enquêtes M. C. F. Fraser du bureau de recherches de l'Université put publier dans la très intéressante *Harvard Business Review* (numéro de juillet 1925), un article fort documenté sur un sujet d'actualité pour l'économiste et le public : « Le Petit Commerçant peut-il lutter contre les Grands Magasins »?

à juste titre, d'être restées trop longtemps dans leur tour d'ivoire. Elles n'ont pas été sans contribuer au mépris injustifié qu'ont les gens cultivés pour les Affaires. On peut aimer les affaires non pour l'argent, mais pour l'art comme un savant aime ses travaux. Si nos Universités ont de faibles ressources, c'est trop souvent parce que les hommes qui étaient à leur tête n'ont pas su chercher, trouver et intéresser le monde des affaires.

Nous ne voulons pas cependant méconnaître certains efforts. M. Aftalion citait récemment les efforts de M. March et de M. Huber qui, avec des moyens tout à fait exigus, ont réussi à préparer, à élaborer, une documentation des plus utiles pour les hommes d'affaires (Bulletin de la Statistique générale de France, Indices du Mouvement des Affaires).

« On serait étonné, dit-il, de la modicité des crédits ouverts à la Statistique Générale de la France pour le service de l'observation des prix. On serait plus étonné encore d'apprendre, quant à la publication de M. March, que la plus importante, je crois, des subventions qu'elle reçoit lui vient, non pas de l'Université de Paris qui est bien pauvre, non pas de l'État, non pas de comités d'industriels ou de banquiers, mais d'une université étrangère, de Harvard précisément. N'est-ce pas quelque peu humiliant? »

« La grande pitié de nos laboratoires, ajoute-t-il, est encore plus profonde pour les laboratoires de statistiques que pour les autres. La France ne devrait-elle pas avoir un service de prévisions économiques aussi richement doté que tant de pays étrangers? L'État ne pourrait-il pas augmenter ses crédits à cet effet? Et le monde des affaires qui a tant d'intérêt à l'existence et au développement d'un pareil service ne devrait-il pas consentir les sacrifices nécessaires? Une entente devrait se faire à cet égard et pour un tel but entre l'État, l'Université de Paris, nos grands comités industriels et nos grandes banques. »

Voilà une suggestion tout à fait intéressante et que notre société se doit de retenir et d'appuyer. Vous n'apprendrez, d'ailleurs, pas sans plaisir que la Chambre de Commerce de Paris a décidé tout récemment la création d'un service qui doit se consacrer à l'étude et à la diffusion des méthodes scientifiques d'organisation du travail. Ce service doit comprendre trois branches, l'une d'enseignement, l'une qui étudiera l'aspect juridique des problèmes d'organisation, et la troisième de recherche. Il faut féliciter le milieu des affaires dont la Chambre de Commerce est l'émanation de cette initiative. La Chambre de Commerce de Paris peut s'inspirer des méthodes du bureau de recherches industrielles et commerciales de Harvard, et nous lui adressons nos souhaits de réussite.

Ne dispersons pas pourtant nos efforts, sachons les grouper. La réussite de Harvard tient à une collaboration étroite et voulue des milieux universitaires et des milieux des affaires. J'ai ouï dire qu'une grande École travaillait isolément ces questions. Si cela est vrai, j'aimerais mieux voir cette école unir ses efforts à ceux de la Chambre de Commerce de Paris. Les milieux des affaires et les milieux universitaires doivent collaborer pour créer ces laboratoires de statistiques qui, à l'imitation du bureau de recherches industrielles et commerciales de l'Université Harvard, leur viendront en aide. Il y a certainement là œuvre utile et pratique à faire.

Marcel BARBIER.