

*Angelo Cacciola*

# L'ENTREPRISE ET SES STRATEGIES

---

**Une introduction à  
l'économie d'entreprise**

Un document de formation de la  
Centrale suisse d'éducation ouvrière (CEO)

# TABLE DES MATIERES

## AVANT-PROPOS

## INTRODUCTION

### Chapitre 1 : L'ENTREPRISE COMME SYSTEME

1.1 L'approche systémique	1
1.2 L'environnement	2
1.3 Les systèmes de décision	2
1.4 Les systèmes organiques de gestion	3

### Chapitre 2 : LE PRODUIT

2.1 Le produit-marché	7
2.2 La ségmentation stratégique	8
2.3 Les indicateurs de produit	9

### Chapitre 3 : LE MARCHE

3.1 La position concurrentielle	11
3.2 Les indicateurs de marché	12

### Chapitre 4 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

4.1 Les objectifs	15
4.2 La stratégie	16
4.3 La concurrence et le cycle de vie du produit	19

### Chapitre 5 : L'ORGANISATION D'ENTREPRISE

5.1 Concepts de structures	21
5.2 Les stades de croissance de l'organisation	22

CONCLUSION	27
------------	----

## AVANT-PROPOS

L'entreprise : un drôle d'endroit. L'écrasante majorité de la population y passe la plus grande partie de sa vie consciente. Huit heures par jour environ, cinq jours par semaine. Dans ce lieu s'exécute la plus grande vente de l'histoire : quotidiennement, la force de travail s'y échange contre un salaire.

Une hiérarchie s'y forme : celle de ceux qui "savent" - par fonction, par métier ou par procuration; en-dessous, les autres. Ils n'en savent pas toujours moins, mais sont hors jeu. Dans l'entreprise classique, ils rament. Et c'est la galère. De là, la difficulté pour les syndiqué(e)s de s'intéresser au fonctionnement de l'entreprise. Après huit heures de "chagrin", comme les mineurs appelaient leur travail, l'idée d'y replonger, ne serait-ce qu'en pensées, décourage même les plus braves.

Il existe aussi d'autres boîtes. Sympas. Tout le monde s'y tutoie et c'est vachement décontracté. Pas regardantes sur les horaires, mais une fois que tu y es, faut y aller ! Normal, quoi. Mais c'est pas dur : t'es motivé(e), puisque la boîte est sympa !

Dans les deux cas, le ou la salarié(e) est exclu(e) non seulement des décisions essentielles, mais encore de la simple compréhension du fonctionnement et de l'évolution de l'entreprise. Du coup, l'entreprise reste du domaine réservé de la direction et des patrons.

On pourrait s'en satisfaire et estimer que les prolos d'un côté et les proprios de l'autre, c'est dans l'ordre des choses : chacun chez soi et les vaches seront bien gardées. Sauf que. Sauf qu'il y a un mais. L'entreprise n'est pas une structure statufiée de toute éternité. Au contraire elle vit; et sa vie implique quelquefois aussi la mort, économiquement parlant, de certains de ses membres : on appelle cela des licenciements. Sans nécessairement en arriver à ce point, elle ne cesse d'évoluer : là des postes de travail sont rattachés à une autre direction, ici le contenu du travail est modifié; ailleurs les stocks sont supprimés et la gestion "juste à temps" est introduite.

Il est donc essentiel pour les syndicalistes de comprendre à partir de quels critères les décisions sont prises, au nom de quoi et en direction de quoi. Cette approche, la CEO en avait déjà montré l'importance dans son document sur les cercles de qualité. On y voyait comment une nouvelle forme d'organisation dans l'entreprise contenait aussi en soi la volonté d'exclure l'organisation syndicale du lieu de travail. En publiant cette nouvelle brochure - ainsi que celle de Beat Kappeler, "*Comment lire un bilan*", consacrée à la lecture des comptes des entreprises - la CEO poursuit dans la même voie. Pour que le *mano a mano* entre salarié(e)s et patronat ne tourne pas toujours à l'avantage de celui qui tient, seul, le gouvernail..

Quelques mots, enfin, sur le texte qui suit. Son auteur est un économiste qui a travaillé plusieurs années avec les syndicats italiens. Il prépare aujourd'hui un nouveau doctorat en Suisse. Dans le coeur de l'ouvrage, il présente, sans beaucoup de commentaires, les outils utilisés par les gestionnaires de l'entreprise. A cette présentation volontairement neutre, il ajoute une introduction et une conclusion qui, toutes deux, soulignent les enjeux politiques et sociaux de ce qui se passe dans et par l'entreprise. Deux vigoureux libellés, à débattre. Car le débat fait partie des traditions de l'entreprise CEO !

Daniel Süri  
secrétaire CEO

## INTRODUCTION

La force qui se trouve au centre de la dynamique du système capitaliste mondial, considéré ici comme un tout, est le procès d'accumulation du capital dans les pays développés. Il a débuté par ce que Marx appelait l'accumulation primitive du capital, qui impliquait d'une part la création d'une main-d'oeuvre salariée et d'autre part l'accumulation de capitaux liquides. La création de la main-d'oeuvre salariée résulta principalement de l'expropriation de la paysannerie et une bonne partie des capitaux liquides fut fournie par le butin et les profits amassés dans les pays conquis. Vient ensuite le procès "normal" d'accumulation du capital, c'est-à-dire la production de plus-value par la main-d'oeuvre salariée, l'appropriation de cette plus-value par les capitalistes et sa conversion, pour une large part, en capital additionnel. De par sa nature même, ce procès est en perpétuelle expansion; il exige sans cesse la découverte de nouveaux terrains d'investissements, toujours plus de main-d'oeuvre et de matières premières, des marchés toujours plus larges pour les produits finis.

Le progrès des machines et autres techniques avancées de l'industrie, des transports et des communications allait rendre à la fois possible et nécessaire l'expansion continue de la taille de l'unité de production capitaliste viable. Les formes de petite propriété et de petite association capitalistes, qui avaient caractérisé les premiers stades de développement, firent place aux grandes entreprises, qui permettent une concentration et une centralisation illimitées du capital, tout en donnant naissance à une superstructure financière de banques, de marchés boursiers et de holdings de plus en plus élaborée qui, à son tour, favorise l'apparition de nouvelles sociétés.

Avec le développement de ces firmes géantes, le capitalisme sortit de l'âge de la concurrence pour entrer dans celui des monopoles. Au stade concurrentiel, une entreprise s'agrandit en réduisant les prix de revient pour accroître les bénéfices et investir dans l'augmentation de ses capacités de production. Ses produits qui, pour l'essentiel, ne se distinguent pas de ceux de ses concurrents, peuvent toujours être vendus au prix du marché ou légèrement en dessous. Mais au fur et à mesure de la réussite et de l'accroissement de certains établissements, de l'échec et de la disparition d'autres, la taille moyenne de chaque unité de production, dans une branche industrielle donnée, devient telle qu'il lui faut enir compte de l'effet de sa propre production sur les prix du marché. Elle tend désormais à fonctionner de plus en plus comme un monopole, pour lequel le problème de la croissance continue est radicalement transformé. Les profits des monopoles permettent un développement encore plus rapide que par le passé, mais la nécessité de maintenir des prix de monopole dicte au contraire une politique de ralentissement et d'aménagement attentif de l'accroissement des capacités de production. Etant donné ces possibilités et ces contraintes nouvelles, les monopoles sont irrésistiblement conduits à sortir du domaine historique de leur production, à l'élargir pour pénétrer de nouvelles industries et de nouveaux marchés. C'est ainsi que l'unité de production

caractéristique du capitalisme développé moderne est une firme géante, à la fois conglomérat (elle opère dans diverses industries) et multinationale (elle agit dans plusieurs pays).

Dans sa théorie sur le fonctionnement du capitalisme, Marx a émis l'hypothèse que la classe ouvrière consommait une certaine quantité, un panier, de biens dont la valeur moyenne irait diminuant grâce au développement des forces productives et à l'accroissement des éléments constants dans la composition organique du capital. Ce schéma ne s'applique pas dans le cadre du capitalisme avancé, dans une situation historique différente de celle analysée par Marx, qui ne prenait pas en considération la concurrence du produit, le crédit à la consommation, la lutte moderne pour le salaire, les batailles à l'intérieur du cycle productif du capital, le salaire social, les transferts opérés par l'Etat et d'autres conditions de reproduction sociale qui ne s'étaient pas développées à son époque ou n'existaient pas du tout. Mais l'accroissement de la valeur de ce panier de consommation, c'est-à-dire des coûts de la reproduction sociale, tire son origine aussi et même surtout du fait que dans le capitalisme avancé les besoins sont perçus comme une demande de marchandises et satisfaits sous forme de marchandises. Le besoin d'identité sociale se traduit par le besoin de nouvelles modes; le besoin de mobilité par celui de voiture; le besoin de sécurité par celui d'épargne; le besoin de santé par celui de médicaments, de services médicaux.

La conséquence en est, comme nous l'avons vu, une augmentation des coûts de reproduction de la classe ouvrière et des travailleurs dépendants en général et une plus grande rigidité dans l'utilisation de la force de travail pour les capitalistes. La dimension moyenne et la valeur du panier des biens de consommation se sont élevées. La reproduction de la force de travail a ainsi un coût constamment croissant. Stimulant quotidiennement la naissance de nouveaux besoins - et donc aussi de nouvelles frustrations - pour y répondre par une nouvelle satisfaction apparente, sous forme de marchandises, l'économie capitaliste semble lancée dans une spirale sans fin. C'est au coeur de cette spirale que se situe l'entreprise et ses stratégies.

## CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE COMME SYSTEME

### 1.1 L'APPROCHE SYSTEMIQUE

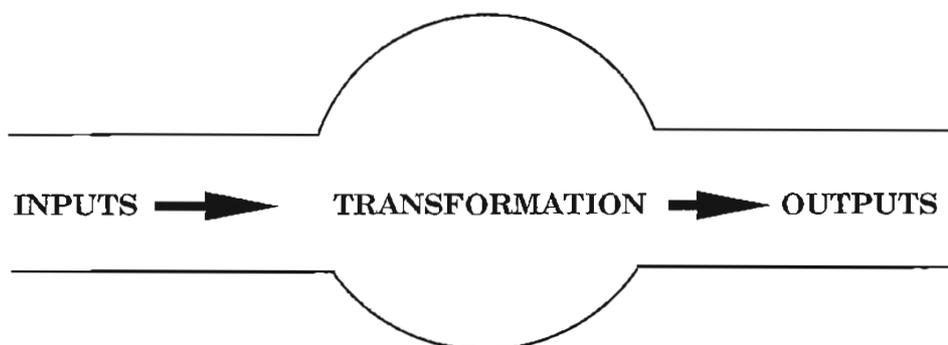
En théorie des organisations on ne connaît pas de relation de cause à effet unique et déterminée. Il n'y a pas de variable indépendante qui influencerait mécaniquement les autres. L'entreprise, comme chaque organisation, est observée ici en tant que système ouvert, en relation avec son environnement dont elle reçoit certains facteurs, les ENTREES ou INPUTS (connaissances technologiques ou absence de connaissances, main-d'oeuvre, matières premières) et où elle offre, après un processus de transformation, des produits et des services, les SORTIES ou OUTPUTS.

**D**

Les INPUTS sont les ressources disponibles, mais aussi les contraintes de l'environnement (lois fiscales, système culturel, valeurs éthiques, etc).

Les OUTPUTS sont les produits et les services, mais aussi les objectifs de l'entreprise (en matière de ventes, de bénéfices, d'image, etc).

### L'ENTREPRISE, UN SYSTEME



## 1.2 L'ENVIRONNEMENT

**D**

L'environnement est l'ensembles des caractéristiques qui influencent toutes les entreprises qui exercent leur activité dans un endroit déterminé.

On peut énumérer cinq environnements différents :

- **écologique** : défini comme l'ensemble des relations avec le milieu naturel et géographique;

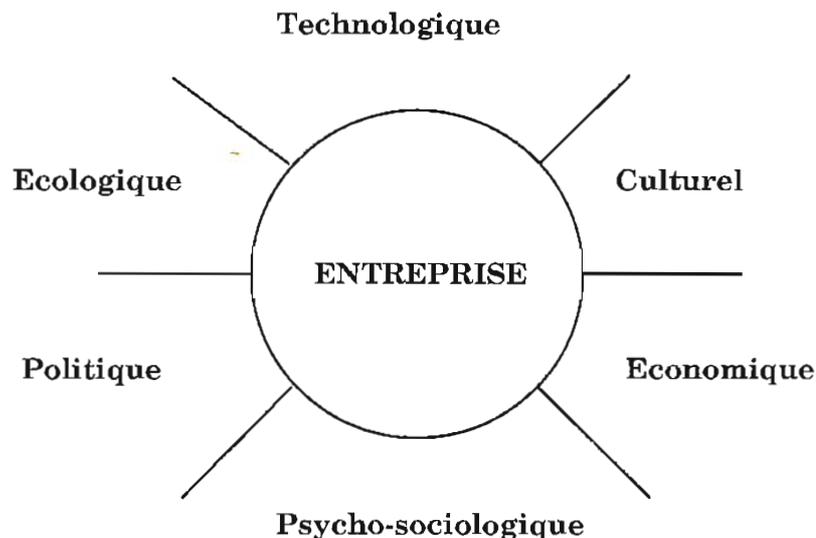
- **économique** : caractérisé par toutes les activités humaines qui on pour objet de créer des biens ou des services. Il implique un ensemble complexe de rapports de production, d'échange et de consommation, qui s'établissent soit à travers les mécanismes du marché, soit à travers les directives de l'Etat:

- **technologique** : défini comme l'ensemble des connaissances et des innovations qui influencent l'activité de l'entreprise.

- **culturel** : il se caractérise par les habitudes, les moeurs, les valeurs sociales et individuelles de la population parmi laquelle l'entreprise exerce son activité;

- **politique** : c'est l'ensemble des rapports et des institutions qui déterminent le processus de prise de décisions de l'autorité publique affectant la société dans son ensemble.

### L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

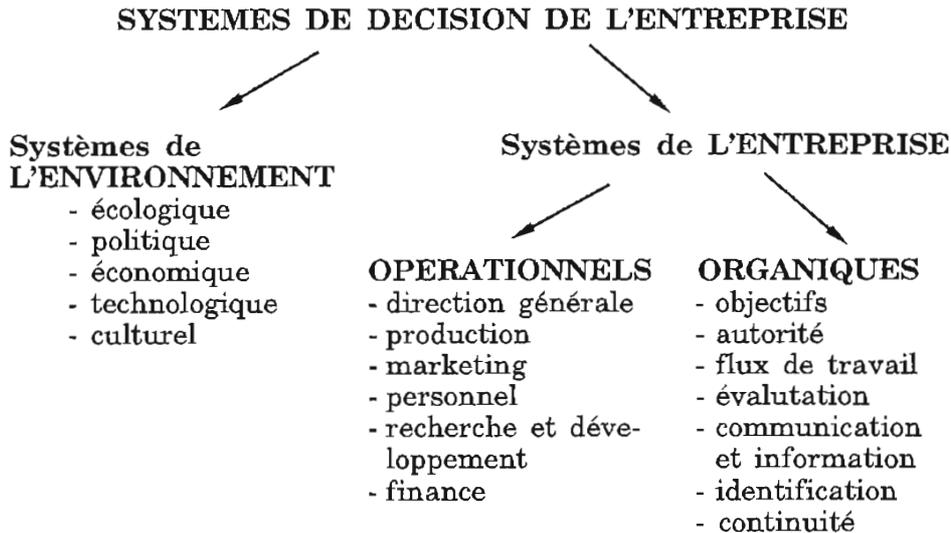


## 1.3 LES SYSTEMES DE DECISION DE L'ENTREPRISE

Pour atteindre ses objectifs (s'adapter à l'environnement), l'entreprise doit poursuivre certaines activités et remplir certaines fonctions (vente, production, etc). A cet effet, elle doit disposer d'une organisation capable de prendre des décisions et de les exécuter. Un système est une combinaison d'éléments qui se coordonnent - ou sont coordonnés - pour concourir à un résultat.

Dans ce sens, on peut définir l'entreprise et son organisation comme un système de décisions composé de plusieurs autres systèmes ou sous-systèmes, selon le schéma suivant :

**D**



Les systèmes de l'environnement représentent des variables exogènes, non contrôlables du point de vue de l'entreprise. En revanche, les systèmes de l'entreprise sont des variables endogènes, qui peuvent être contrôlées dans une très large mesure. On a distingué ici les systèmes opérationnels, qui comprennent les fonctions ou activités de la firme (vente, production, etc) qui la mettent en contact direct avec son environnement; puis les systèmes organiques, c'est-à-dire les systèmes fondamentaux qui font qu'une entreprise existe en tant qu'organisation intégrée et coordonnée. Sans ces systèmes de base, les systèmes opérationnels ne pourraient pas fonctionner. Les différents systèmes organiques sont interdépendants entre eux. Sans un système d'identification, qui assure la loyauté des collaborateurs à l'institution, les systèmes d'autorité ou de motivation seraient mis en péril; inversement, un mauvais système d'autorité aura des effets négatifs sur les motivations. Les systèmes organiques concernent essentiellement les méthodes et les moyens qui permettent de faire coopérer des hommes et des groupes. Alors que les systèmes opérationnels sont surtout définis par la combinaison des compétences et des attitudes qui sont nécessaires (spécialisations) pour exercer des fonctions et des activités.

**D**

**F**

### 3. LES SYSTEMES ORGANIQUES DE GESTION

a) les systèmes d'objectifs influencent les autres systèmes. Si, par exemple, l'entreprise veut accroître sa dimension, elle doit adapter son système d'autorité, afin de maintenir les lignes de commandement dans une structure plus complexe. Il lui faut aussi amplifier son système d'information et de communication.

**E**

b) **les systèmes d'autorité** définissent les droits ou aptitudes de faire exécuter quelque chose à quelqu'un en donnant des ordres. Cela conduit à cerner plusieurs types d'autorité :

**E**

1. l'autorité structurelle ou formelle : c'est le droit de commander et de contraindre à l'obéissance. Elle répartit les pouvoirs selon une philosophie ou une éthique sous-jacente ou consciente. L'organigramme de l'entreprise et ses règlements internes indiquent qui sont les émetteurs d'ordres et qui sont les récepteurs, qui doivent obéissance.

**E**

2. l'autorité de compétence est fondée sur les connaissances et les aptitudes. On dit qu'un médecin est une autorité parce qu'il domine son métier mieux que les autres; dans l'entreprise, des salariés peuvent ainsi avoir de l'autorité sans que celle-ci soit nécessairement formalisée.

**E**

3. l'autorité personnelle est fondée sur un certain nombre de caractéristiques de l'individu (courage, art de la persuasion et de la communication, etc) qui fait qu'il s'impose aux autres ou est accepté par eux. Dans certains groupes apparaissent des hommes qui ne disposent pas d'un droit de commandement spécial et qui ne signalent pas par des connaissances exceptionnelles mais qui, pourtant, en viennent à assumer la direction du groupe.

Les systèmes d'autorité varient selon le contexte juridique de la représentation ouvrière (cogestion, participation, comités d'entreprise, etc) ou selon le style d'autorité que l'entreprise adopte (régime autoritaire ou démocratique; consultation; centralisation ou décentralisation, autorité individuelle ou autorité collective, etc). Le système d'autorité de l'entreprise n'est pas isolé des attitudes concernant le pouvoir et son exercice et qui ont cours dans la société.

**E**

c) **les systèmes de flux de travail** sont constitués par les multiples dispositions qui doivent être prises pour que les divers facteurs de production puissent être combinés. Cela concerne aussi bien l'heure d'arrivée et de départ du personnel, son affectation aux diverses tâches, que la réception des matières premières, leur stockage et leur utilisation. Il en va de même des flux financiers représentés par les encaissements et les dépenses.

**E**

d) **les systèmes de motivations**. On sait qu'il existe une relation entre le travail fourni par l'homme et les satisfactions qu'il en retire. "L'homo oeconomicus" agissait rationnellement dans le but d'obtenir une satisfaction majeure, le profit. Les motivations humaines sont plus complexes, l'homme acceptant de fournir un certain travail en vue :

- d'une récompense financière (salaire, part aux bénéfices);
- d'une promotion ou d'un titre lui donnant du prestige;
- d'éloges, de félicitations et de distinctions;
- de pouvoir exercer une influence sur les autres;
- de satisfaire ses aspirations propres.

En l'état actuel des choses, un système de récompense et de punition est adopté du fait que les objectifs particuliers des individus ne coïncident pas toujours avec ceux de l'entreprise. Il faut donc des attrait et des menaces, ou un bâton et une carotte, pour que l'individu se rallie aux buts de l'entreprise, au moins dans une certaine mesure.

e) **les systèmes d'évaluation.** Pour qu'aux performances correspondent, selon les cas des récompenses ou des sanctions, il faut qu'elle puissent être évaluées selon des critères définis à l'avance et connus. Le système d'évaluation est l'un des plus délicats à mettre sur pied, car il touche à l'un des aspects les plus conflictuels des relations humaines.

f) **les systèmes de communication** gèrent les flux d'information entre les différents systèmes fonctionnels et entre l'entreprise et l'environnement.

**D**

g) **les systèmes d'identification.** Une organisation ne fonctionne que si ceux qui l'animent se comportent avec une certaine loyauté à son égard et sont disposés à défendre ses intérêts. L'identification à l'entreprise est très forte généralement dans le cas de son propriétaire; elle l'est beaucoup moins dans celui des ouvriers et des employés. Un certain degré d'identification est nécessaire, sinon les structures se disloquent sous l'effet des comportements d'opposition. L'identification se réalise à travers tous les systèmes qui sont décrits ici (communication, information, autorité, motivations, etc). Elle peut aussi prendre des formes simples : signes, symboles et parfois même uniformes (les meilleurs travailleurs du géant de la construction Bouygues portent une combinaison de travail orange et sont membre de "l'ordre" du Minorange). Ou se faire sous des formes plus subtiles, tels que le climat de l'entreprise et la qualité des rapports humains. Des règles et des procédés conformes à l'éthique généralement admise renforcent l'identification, alors que les abus ou les injustices l'affaiblissent.

**E**

h) **le système de continuité** est l'ensemble des méthodes et mesures qui assurent la survie de l'entreprise. C'est la combinaison de tous les autres systèmes.

**D**

## CHAPITRE 2 LE PRODUIT

### 2.1 LE PRODUIT-MARCHE

L'un des choix les plus importants que l'entreprise doit envisager est celui du produit-marché.

Par "choix du produit-marché" nous entendons la décision de produire certains biens, ayant des caractéristiques qualitatives fixes et la décision de les vendre sur certains marchés pour satisfaire des segments de la demande.

Le choix des segments appropriés se fait à partir de l'analyse des caractéristiques géographiques, culturelles, économiques et sociales des marchés.

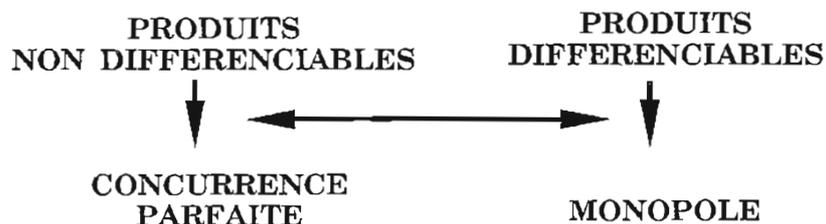
Le choix du produit et celui du marché sont liés entre eux : une entreprise qui produit des glaces ne cherchera pas des clients au Pôle Nord; de la même manière, une entreprise de bijoux de luxe ne produira pas des biens de consommation de masse.

Sous cet aspect, il faut abandonner l'idée que l'atout le plus important d'une entreprise est le prix de son produit et donc avant d'analyser la politique des prix, se pencher d'abord sur la politique des produits. Cette dernière cherchera à atteindre le maximum de différenciation possible face aux produits de la concurrence. Mais cette différenciation peut se faire à plusieurs niveaux : il existe en effet des produits qui ne sont pas différenciables (comme les denrées alimentaires), d'autres qui au contraire sont uniques dans leur genre (comme les satellites artificiels). Dans le premier cas, nous sommes dans une situation de concurrence parfaite, dans le deuxième il s'agit de monopole.

**D**

**F**

**E**



## 2.2 LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

La plupart des entreprises exercent leurs activités dans une position intermédiaire, tout en essayant de trouver des segments de marché ou leurs produits sont uniques.

**D**

Mais, à moins que l'entreprise n'aborde qu'un seul marché avec un seul produit, elle ne peut définir une stratégie globale qu'en identifiant précisément ses différentes productions. Dans ce sens, un segment stratégique est un ensemble de biens ou de services homogènes, notamment au niveau de la concurrence et de la clientèle, pour lesquels il est possible de formuler une stratégie.

Un exemple particulièrement parlant nous est fourni par l'industrie de la peinture.

LA SEGMENTATION STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE DE LA PEINTURE		
Segment	Facteur-clé de succès	Zone de référence de la concurrence
Bâtiment	Réseau de distribution	Nationale, voire régionale
Grand public	Marketing	Nationale. La faible valeur ajoutée du produit et l'im- portance du marketing limitent les échanges
Industrie	Technico- commercial	Nationale avec tendance à l'eupéanisation au travers d'une certaine standardi- sation des produits
Réparation automobile	Innovation technologique distribution	Européenne. Le rôle crois- sant des réseaux constructeurs dans la réparation pousse à l'internationalisation
Construction automobile	Coûts de production, effets d'échelle	Mondiale. Un nombre limité de clients (les constructeurs automobiles) avec une poli- tique d'achat internationale
Construction et réparation navales	Innovation technologique et présence inter- nationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par trois pro- ducteurs qui couvrent le monde au travers de licences.

Bien que relevant de technologies et de moyens de production similaires, voire identiques, les produits "peinture" appartiennent à des segments stratégiques différents les uns des autres, en termes de facteurs de succès et de niveau de la concurrence. La peinture destinée au bâtiment est vendue par des grossistes spécialisés, dispersés sur le territoire national; le contrôle direct ou indirect de ce réseau et la notoriété de la marque auprès des peintres en bâtiment constituent les deux facteurs-clés du succès de cette industrie. Les sociétés qui y occupent des positions fortes sont généralement spécialisées dans ce marché. Leur audience ne dépasse pas les frontières nationales; elle n'est même parfois que régionale. A l'opposé, la peinture destinée à la construction navale est vendue directement à l'armateur ou au chantier naval. Les bateaux pouvant être réparés en tout point du globe, la disponibilité internationale du produit est un facteur-clé de succès. La peinture navale a par ailleurs un fort contenu technologique; son développement exige des investissements importants dans la recherche et le développement (ci-après :R & D) que seules les entreprises ayant une forte part du marché peuvent supporter.

### 2.3 LES INDICATEURS DE PRODUIT

Malgré l'étroite relation existant entre le produit et le marché, il est bon d'examiner maintenant les indicateurs d'analyse du produit et dans le chapitre suivant les indicateurs du marché.

#### 1. Les indicateurs des caractéristiques technologiques

##### A) LA COMPLEXITE DU PRODUIT :

- nombre de pièces comprises dans le produit,
- technologie nécessaire pour le produire;
- technologie incluse dans le produit;
- formation professionnelle des employés.

##### B) NIVEAU D'INNOVATION :

- de base, lorsque l'entreprise doit introduire des changements substantiels (du produit ou de la production);
- ajouté lorsqu'il s'agit de changements partiels, n'influant que peu sur la typologie technique de base;
- accessoire, lorsqu'il s'agit de changements marginaux, sans aucune influence directe.

##### C) REPRODUCTIBILITE :

- capacité de la concurrence de construire des produits de substitution.

#### 2. Les indicateurs des caractéristiques de consommation

##### A) L'UTILISATION DU PRODUIT :

- biens de consommation non-durables (produits alimentaires, cigarettes, etc);
- biens de consommation durables (maisons, voitures)
- biens de production qui entrent dans la production d'autres biens équipements industriels, ordinateurs professionnels, etc);
- biens intermédiaires qui seront inclus dans des autres biens (tabac, bois, etc).

- B) VALEUR UNITAIRE :
  - lié au niveau de revenu des consommateurs potentiels
- C) BESOINS SATISFAITS :
  - besoins fondamentaux, de première nécessité (nourriture, vêtements, etc);
  - besoins secondaires (loisirs, voyages, etc).
- D) CARACTERISTIQUES DOMINANTES :
  - biens principaux, utilisables directement et de façon autonome (voiture);
  - biens secondaires, utilisables seulement de façon subordonnée aux bien principaux (essence).
- E) NIVEAU DES SERVICES :
  - niveau de services indispensables à une utilisation correcte du produit (photocopieuses, p. ex.).
- F) VITESSE DES CHANGEMENTS :
  - vitesse des changements qualitatifs du produit, c'est-à-dire la mode.

**3. Les indicateurs des caractéristiques du cycle productif**

- A) TYPOLOGIE DU CYCLE PRODUCTIF :
  - production hors série et en petite série (par exemple dans le domaine de l'électronique innovante, où la recherche est la fonction la plus importante, parce que chaque produit peut être particulier);
  - production en grande série (exemple : l'industrie automobile, où la production est la fonction la plus importante, parce que c'est grâce aux bonnes performance de l'appareil productif que l'entreprise peut faire face à la concurrence);
  - production en processus (comme dans la sidérurgie, où la fonction centrale est celle du marketing, car, à cause des hauts coûts des équipements, le marché doit être assuré.
- B) FLEXIBILITE DE LA PRODUCTION
  - la gamme des produits (large ou étroite);
  - les composants communs aux différents produits;
  - les temps d'exécution des nouveaux projets.

CYCLE PRODUCTIF		FONCTIONS	
Hors série et petite série	Marketing →	Recherche et développement	→ Production
Grande série	Recherche et développement	→ Production	→ Marketing
En processus	Recherche et développement	→ Marketing	→ Production

## CHAPITRE 3 LE MARCHE

### 3.1 LA POSITION CONCURRENTIELLE

La rivalité qui oppose les concurrents établis s'exprime en général sous la forme de manoeuvres diverses pour conquérir la meilleure part de marché possible en utilisant des tactiques comme la concurrence par les prix, le lancement de nouveaux produits ou les campagnes publicitaires. L'intensité de cette rivalité dépend d'un certain nombre de facteurs :

- les concurrents sont nombreux ou de taille et de puissance à peu près équivalentes (industrie chimique);

- le taux de croissance de la branche est faible, poussant ceux qui veulent se développer à se battre pour gagner des parts du marché;

- le produit (ou le service) est peu différencié et les clients de l'industrie peuvent facilement changer de fournisseur;

- les coûts fixes sont élevés, ou le produit est périssable, ce qui constitue une forte incitation aux baisses de prix. De nombreux matériaux de base, tels que le papier ou l'aluminium, souffrent de cette situation lorsque la demande ralentit;

- la capacité de production ne peut être augmentée que de manière massive. De telles augmentations, comme dans le secteur du chlore ou du chlorure de vinyl, rompent l'équilibre achats-ventes de la branche et amènent souvent des périodes de surcapacités et de chute des prix;

- le retrait du marché de l'entreprise est difficile à réaliser, le prix à payer étant élevé. A cause de la présence d'actifs très spécialisés, ou par attachement à une certaine activité, quelques entreprises continuent de se battre, alors même que la rentabilité est faible, voire négative. Les capacités restent excédentaires et la rentabilité des concurrents bien portants en souffre aussi, tant que l'entreprise malade continue de s'accrocher. Si c'est l'ensemble de la branche qui connaît une surcapacité de production, elle peut chercher une aide gouvernementale, en particulier lorsque des concurrents étrangers interviennent;

- les rivaux ont des stratégies, des origines et des personnalités différentes. Ils ont des idées différentes sur la façon de se battre et se livrent donc sans cesse bataille.



A mesure qu'un secteur prend de l'âge, son taux de croissance s'infléchit, d'où un déclin des bénéfices et une restructuration du secteur. Dans l'industrie, si florissante au début des années 70, de la voiture de loisir, à peu près tous les producteurs ont bien mené leur barque, mais le ralentissement de la croissance a ensuite exclu toute perspective de marge importante, excepté pour les leaders; nombre d'entreprises les plus fragiles ont ainsi été éliminées. Le même scénario s'est déroulé successivement dans beaucoup de secteurs : véhicules pour la neige, équipements sportifs, etc.

L'innovation technologique peut aussi faire voler en éclats les coûts fixes du processus de fabrication, comme ce fut le cas dans les années 60 lorsque l'on passa du développement photo par lots au développement continu à la chaîne.

L'entreprise doit vivre avec nombre de ces facteurs, parce qu'ils sont partie intégrante de l'économie de sa branche, mais elle dispose d'une certaine marge de manoeuvre et peut améliorer sa situation grâce à des mouvements stratégiques. Par exemple, elle peut essayer de rendre plus coûteux pour ses clients un changement de fournisseur, ou augmenter la différenciation de son produit. Elle peut réduire l'effet de la concurrence en concentrant son effort de vente sur les segments dont la croissance est plus rapide. Si c'est possible, elle peut tenter d'éviter la confrontation avec les concurrents auxquels un retrait coûterait trop chère et s'épargner ainsi de pénibles luttes sur le terrain des prix.



### 3.2 LES INDICATEURS DU MARCHE

#### 1. Les indicateurs de base

##### A) LES FORMES DU MARCHE



- monopolistique : avec une seule entreprise qui contrôle tout le marché;
  - oligopolistique, où ce contrôle est partagé avec un nombre limité d'entreprise;
  - administré par l'Etat, par le biais du contrôle des prix et/ou des quotas de production;
  - concurrentiel, où la libre concurrence entre les facteurs productifs est dominante;
- B) LES MILIEUX GEOGRAPHIQUES où se présentent les produits;
- C) LES MILIEUX SOCIAUX auxquels appartiennent les acheteurs potentiels;
- D) LES PRINCIPAUX CONCURRENTS dans les segments de marché respectifs.

#### 2. Les indicateurs du secteur

##### A) LE NIVEAU DE CONCENTRATION :

- haut, où peu d'entreprises occupent l'ensemble du secteur (exemple : l'industrie automobile);
- moyen, où des entreprises de taille moyenne occupent une large partie du secteur et ont aussi la fonction de déterminer les prix de vente (price-leader);
- bas, où plusieurs entreprises sont en concurrence continue entre elles (comme dans la restauration).

##### B) LE NIVEAU D'INTEGRATION VERTICALE :

- recherche d'une économie d'échelle, quand l'entreprise vise à acquérir l'activité productive de ses fournisseurs (intégration en amont) ou de ses clients (intégration en aval).

C) **LES BARRIERES A L'ENTREE :**

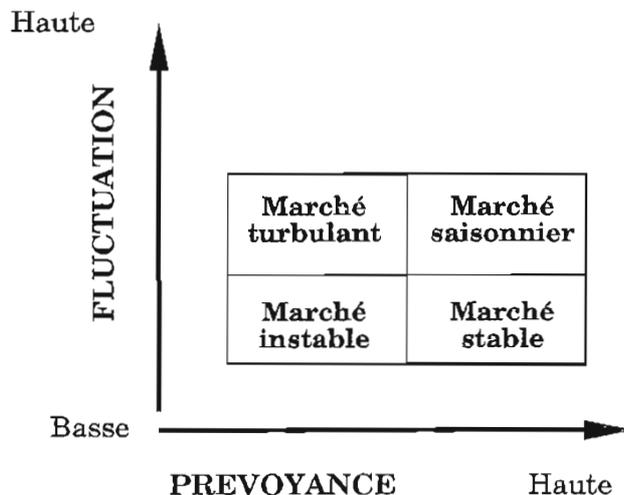
- la différenciation du produit; l'existence d'une image de marque dresse une barrière en obligeant les nouveaux venus à dépenser beaucoup de temps et d'argent pour lutter contre la fidélité du consommateur aux marques existantes;
- les besoins en capitaux; une autre barrière à l'entrée est l'exigence d'un investissement important, en particulier lorsque cet investissement doit s'effectuer en dépenses non recouvrables, comme la publicité ou la recherche et développement ( R & D );

**3. Les indicateurs de la demande**

A) **LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT**, qui pose comme principe qu'une activité suit un processus d'évolution en quatre étapes basées sur le taux de croissance du marché :

- démarrage;
- croissance;
- maturité;
- vieillissement.

B) **INSTABILITE ET PREVISIBILITE**, basées sur la fluctuation de la demande dans le temps. Les éléments qui influencent le plus la demande sont la mode, les saisons, la différenciation du produit et l'environnement. Le rôle fondamental de la direction d'entreprise est de prévoir ces fluctuations et de les contrôler.



**4. Les indicateurs du marketing**

Ils sont liés à la stratégie concrète de l'entreprise. Ils comprennent :

A) **LA QUALITE DU PRODUIT :**

- fiabilité, présentation et image de marque;

B) **LE PRIX :**

- comme rapport qualité/prix;

C) **LA DISTRIBUTION DU PRODUIT :**

- réseau de vente, organisation de vente, magasinage, transport;

D) **LES SERVICES APRES-VENTE :**

- assistance, pièces de rechange;

E) **LA PROMOTION DES VENTES :**

- publicité, exposition, démonstrations, rabais.

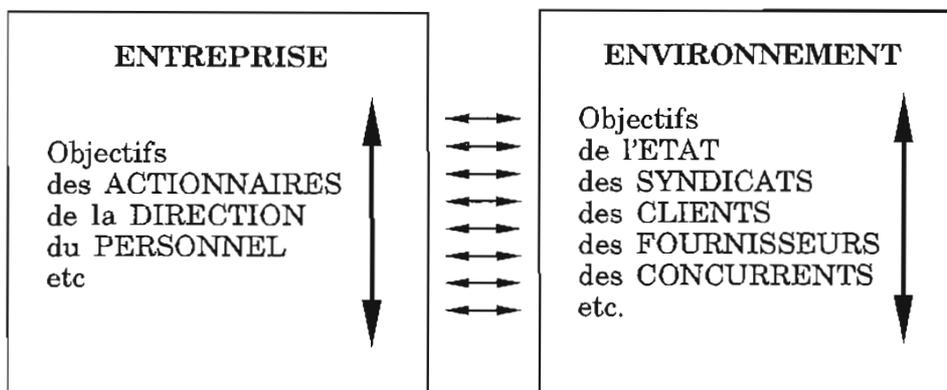
## CHAPITRE 4 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

### 4.1 LES OBJECTIFS

Aucune institution ou système humain ne peut fonctionner sans objectifs. Ceux-ci sont cependant quelquefois vagues, peu précis ou peu et mal connus des membres de l'organisation, ce qui provoque des prises de décisions désordonnée. Un système cohérent d'objectifs pour l'entreprise et pour chacune de ses parties constitue pour chaque membre de la collectivité, quelle que soit sa fonction, une ligne directrice qui donne un sens à son action.

L'établissement d'un système d'objectifs est un processus complexe qui doit tenir compte de nombreux facteurs, tant internes qu'externes à l'entreprise. En effet, l'entreprise ne peut fixer ses objectifs qu'en considérant les contraintes qui lui sont imposées par l'environnement (objectifs de l'Etat, des concurrents, des fournisseurs, des clients, etc) et celles qui résultent de sa propre organisation. Il y aura donc fréquemment des conflits d'objectifs.

#### ZONES DE CONFLITS D'OBJECTIFS





A l'intérieur de la firme, les objectifs des actionnaires et ceux de la direction peuvent être divergents (les actionnaires exigeant un plus grand dividende face à une direction qui désire accroître le taux d'autofinancement). Des tensions analogues peuvent opposer la direction au personnel. L'entreprise devra donc harmoniser les objectifs des divers partenaires qui la composent. Vis-à-vis de l'environnement, il lui faudra aussi trouver des compromis entre ses propres objectifs et ceux des groupes sociaux (par exemple, une politique de croissance rapide sera en opposition avec une politique monétaire restrictive de l'Etat, ou une politique de grève des syndicats). La fixation des objectifs sera finalement la résultante d'une série d'adaptations et de compromis, internes et externes. La firme déterminera aussi bien des objectifs généraux que des objectifs par fonction.

#### A) OBJECTIFS GENERAUX :

- dividendes futurs à verser aux actionnaires;
- volume d'autofinancement nécessaire pour soutenir le taux de croissance choisi;
- profits ou flux de fonds désirés;
- chiffre d'affaires à atteindre;
- activités à abandonner ou à entreprendre (diversification);
- nature des relations à entretenir avec les pouvoirs publics ou la communauté dans son ensemble, etc.

#### B) OBJECTIFS PAR FONCTION :

- marketing : chiffre d'affaires à atteindre par produit et par pays;  
introduction de nouveaux produits et abandon d'anciens;  
méthodes publicitaires;  
organisation de vente.
- production : nouveaux investissements et nouvelles localisations (capacité);  
rythme de mécanisation ou d'automatisation;  
méthodes de production.
- personnel : type et volume de personnel désirés;  
nature des relations industrielles;  
climat d'entreprise.

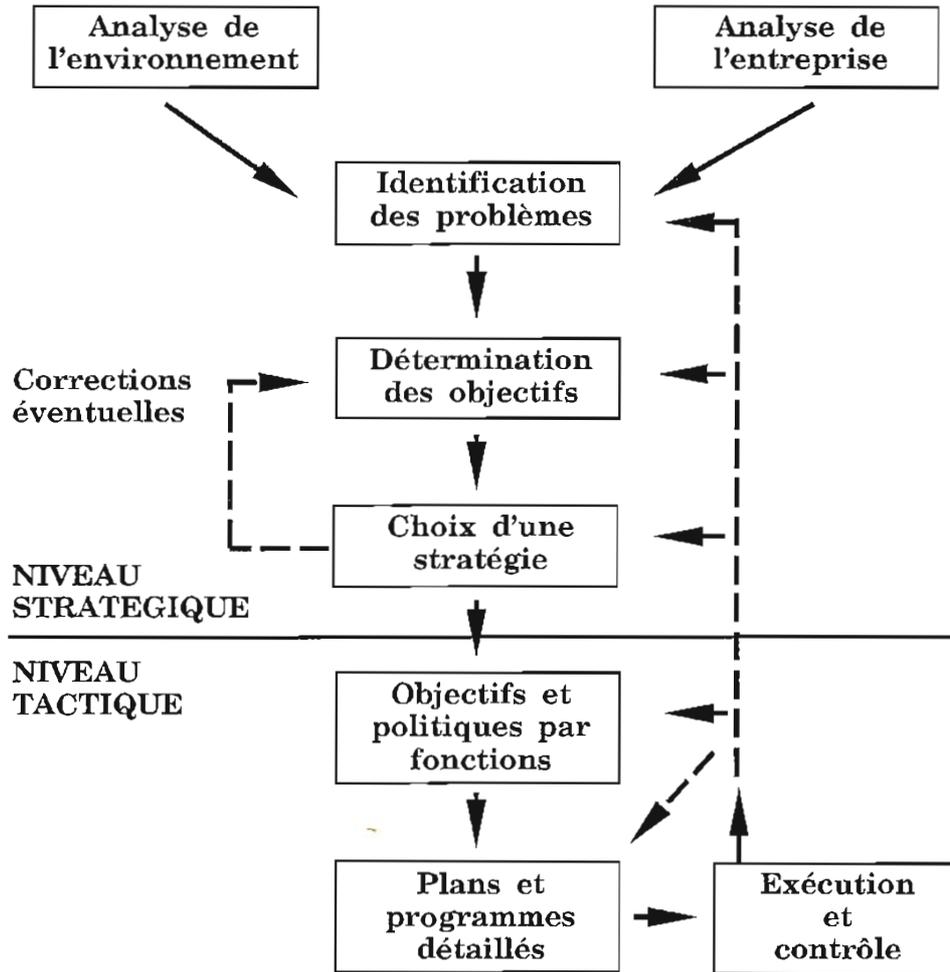
Ainsi l'entreprise formule souvent une combinaison d'objectifs, par produit, par fonction, par pays ou région et enfin une synthèse pour l'ensemble de la firme.

## 4.2 LA STRATEGIE



Dans le domaine de l'entreprise, la stratégie représente l'ensemble des décisions majeures qui déterminent l'engagement, dans le temps et dans l'espace, des ressources de l'entreprise eu vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

**OBJECTIFS ET STRATEGIES DANS LA PLANIFICATION**



Ce schéma indique que la stratégie présuppose une analyse de l'environnement et de l'entreprise, la définition des principaux problèmes d'adaptation à résoudre et la détermination d'objectifs. Pour atteindre des objectifs précis, plusieurs stratégies sont possibles; il faut alors choisir celle qui met le mieux en valeur les ressources de l'entreprise (choix des activités les plus rentables, par exemple). L'étude des stratégies possibles peut amener à modifier certains objectifs.

Les décisions stratégiques prises par la direction générale serviront de point de départ pour les objectifs et les politiques détaillées de vente, de production, de recherche et de développement, de personnel et de financement. Si la stratégie porte sur une période longue (3 à 10 ans), les politiques auront des horizons plus courts (1 à 3 ans). Ces politiques seront enfin traduites en plans et en programmes annuels (budgets), qui auront un caractère impératif, alors que toutes les démarches précédentes



ont plutôt un caractère indicatif. On passe donc des comportements globaux d'orientation aux comportements détaillés et obligatoires des fonctions et des individus. Dans le cadre annuel, le budget est le principal instrument d'application des stratégies. Quant aux plans à long terme, ils sont la traduction chiffrée de la stratégie et des politiques de l'entreprise.

L'exécution et le contrôle de cette stratégie, par rapport aux plans et aux budgets, doivent finalement permettre d'évaluer la qualité des décisions stratégiques et l'opportunité du choix des objectifs, ainsi que de l'efficacité du processus de planification lui-même.

Outre l'importance de l'étude des environnements, il faut souligner ici l'exigence d'un diagnostic clairvoyant des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il s'agit de porter un jugement motivé sur :

- les systèmes organiques et opérationnels de l'entreprise;
- la constitution et la qualité de la direction;
- l'efficacité de l'organisation;
- les ressources disponibles (qualité du système de distribution; analyse des produits, des coûts et des procédés de fabrication; ressources technologiques et financières; qualité et recrutement des hommes, etc);
- l'image de l'entreprise sur le marché, auprès des autorités, et à l'intérieur d'elle-même;
- les performances passées et présentes (résultats, rentabilité, évolution des bilans, flux de fonds, etc);
- les valeurs et les préférences personnelles des cadres dirigeants.

Certaines grandes entreprises ont recours aux modèles mathématiques et à la technique des jeux stratégiques afin de simuler plusieurs stratégies possibles et de choisir celle qui correspond à un optimum. Quoique fort utiles, ces modèles ne permettent pas encore de quantifier des facteurs qualitatifs importants (par exemple les motivations individuelles des cadres dirigeants).

Des entreprises appartenant à une même branche économique peuvent se proposer des objectifs et des stratégies très différents. C'est le cas, par exemple, si l'on compare IBM (International Business Machines) et ATT (American Telephone and Telegraph, anciennement ITT, International Telephone and Telegraph), toutes les deux actives dans l'électronique. Alors que la première s'efforce d'être une entreprise de pointe dans un secteur délimité, celui des ordinateurs, la seconde poursuit une stratégie de grande diversification, qui prévoit l'utilisation de ses compétences gestionnaires dans des branches aussi diversifiées que la production de téléphones et l'hôtellerie. En conséquence, la première a choisi comme stratégie de développer très vigoureusement sa recherche interne, alors que la seconde procède très largement par le rachat d'autres entreprises.

La stratégie conduit à déterminer les grandes lignes d'action de l'entreprise. Elle reste encore à un niveau assez général. On parle d'ailleurs de planification stratégique pour définir cette première étape de quantification stratégique en vue de définir des objectifs et des moyens. Il faut qu'elle se traduise en plans et en programmes détaillés pour devenir opérationnelle.

**F**

**E**

### 4.3 LA CONCURRENCE ET LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

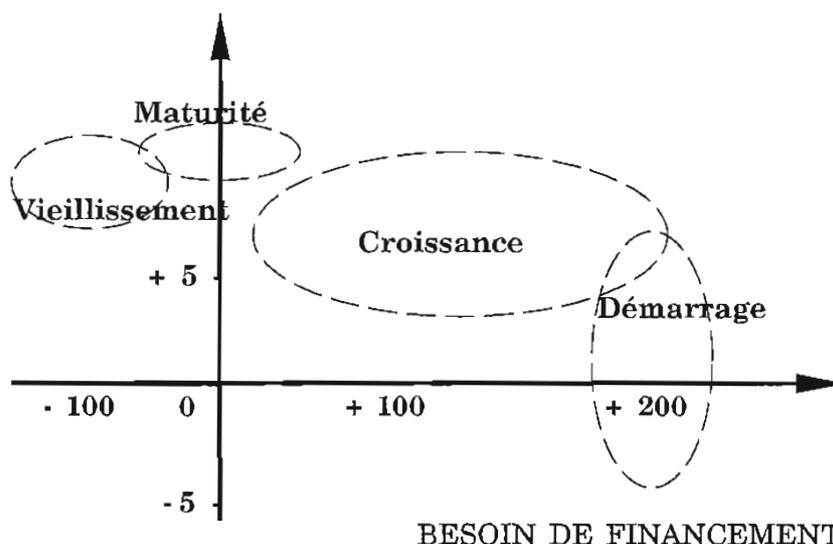
La compétitivité est une donnée fondamentale de la stratégie. Une entreprise ne peut pas envisager de maintenir artificiellement en vie une production où elle n'est pas compétitive sans risquer de compromettre à terme sa propre existence. Les arbitrages d'allocation des ressources entre les différentes production devront se faire en faveur de celles où l'entreprise est, ou peut devenir, compétitive, au dépens des autres. Ce choix peut résulter de l'emploi de la notion de "courbe d'expérience" qui indique que *"le coût unitaire d'un produit, évalué en unités monétaires constantes, diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience, c'est-à-dire à chaque fois que sa production cumulée est multipliée par deux"*. Le résultat de ce constat est que le concurrent qui a la production cumulée la plus importante bénéficie d'un avantage concurrentiel au niveau des coûts. Cette approche, qui a le mérite d'être simple et quantifiable, n'explique cependant pas le succès de sociétés qui, bien que n'étant pas les premières en termes de volume, ont des performances tout-à-fait satisfaisantes, voire meilleures que leurs concurrents plus importants : BMW ou Mercedes dans l'automobile, par exemple.

Evaluer sa position concurrentielle ne suffit pas pour décider de sa stratégie pour une production donnée. Etre leader dans l'industrie de la chapellerie ou dans celle des machines de traitement de texte n'a pas les mêmes implications en termes de menaces ou d'opportunités, de style de gestion et de besoins financiers.

Les différentes productions d'une entreprise sont plus ou moins porteuses d'avenir, plus ou moins avides de ressources financières et humaines, plus ou moins risquées. D'une manière générale, l'attrait qu'elles présentent pour la firme, compte tenu de ses objectifs et de ses moyens, peut varier notablement de l'une à l'autre. D'où l'introduction d'une deuxième dimension dans l'évaluation de la position stratégique : la valeur de la production. Les industries, comme les produits, suivent une évolution qui les fait passer par quatre phases, celles du démarrage, de la croissance, de la maturité et du vieillissement. Chaque phase présente des caractéristiques stratégiques, financières et organisationnelles propres. L'évaluation de la maturité prend bien évidemment en compte la croissance du secteur, mais y ajoute d'autres critères dont l'analyse vise à anticiper les évolutions futures probables : évolution technologique, stabilité de la clientèle et des systèmes de distribution, stabilité de la concurrence, etc. Il faut noter que l'évolution d'un secteur donné n'est pas un phénomène continu : certains secteurs peuvent "rajeunir", comme le charbon à la suite de l'augmentation des prix du pétrole, ou la bicyclette à cause du développement des loisirs.

## LE COMPORTEMENT FINANCIER DES PRODUCTIONS EN FONCTION DE LEUR MATURITE

RENDEMENT DES ACTIFS UTILISES ( % )



**F**

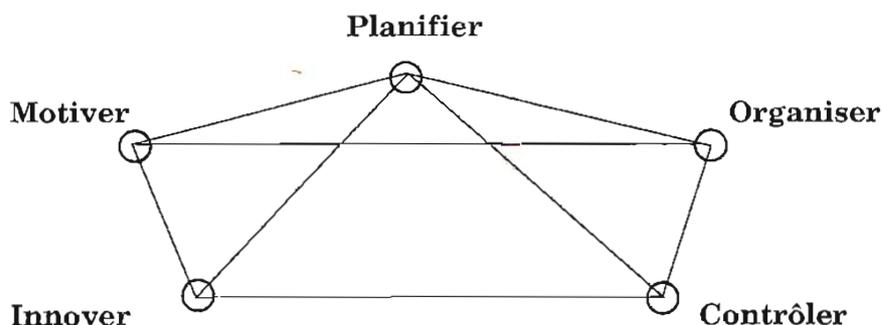
Le graphique ci-dessus illustre le comportement financier type d'une production en fonction de sa maturité. En période de démarrage, la rentabilité est incertaine et la production loin de faire face à ses besoins de financement, qui sont importants : il faut augmenter les capacités de production, développer les réseaux de distribution, constituer des stocks, consentir des crédits à ses clients, etc. La rentabilité s'améliore quand on rentre en période de croissance mais, bien que générant des revenus, la production continue de dépendre de l'extérieur pour son financement. La maturité s'accompagne normalement d'une rentabilité maximale et d'une situation d'autofinancement, voire même d'un certain excédent de fonds. Le vieillissement enfin voit la rentabilité diminuer progressivement. La production génère toutefois plus de fonds qu'elle n'en consomme. Ce constat sur le comportement financier conduit au dernier message de la représentation graphique : la nécessité d'équilibrer l'éventail des activités. L'idéal consiste, pour une société à disposer à la fois d'activités mûres, susceptibles de générer des fonds et d'activités en démarrage ou en croissance, chargées d'assurer à terme le renouvellement de l'entreprise. Les besoins des secondes seront financées par les premières, de telle sorte que l'entreprise puisse assurer sa pérennité tout en maîtrisant son endettement et en maintenant son indépendance.

La position de la production dans son cycle de vie joue sur la rentabilité par l'état de la lutte concurrentielle qu'elle induit. En simplifiant, on peut dire que la lutte entre les concurrents devient de plus en plus âpre au fur et à mesure que l'industrie avance dans son cycle. Pour les firmes en présence, il s'agit d'abord de s'imposer dans les phases d'émergence et de croissance, puis de survivre dans les phases de maturité et de déclin.

## CHAPITRE 5 L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

### 5.1 CONCEPTS DE STRUCTURES

Les principales fonctions de la direction générale d'une entreprise peuvent être représentées par le diagramme suivant, qui met l'accent sur la quasi simultanée des processus plutôt que sur leur caractère successif :

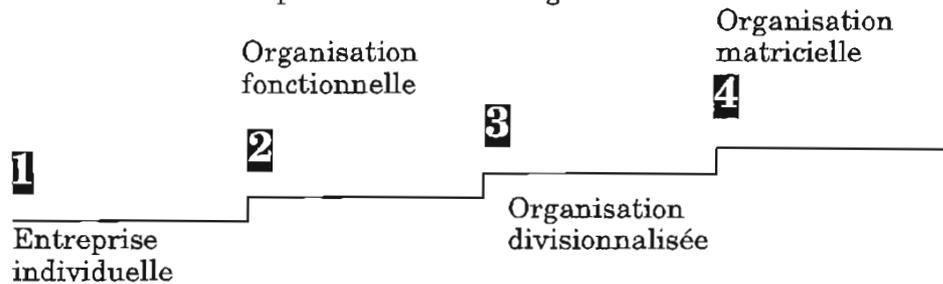


Toute organisation peut être considérée comme un système en évolution constante, qui définit des rapports, des liaisons, des règles ou des normes propres à assurer la coordination et à promouvoir l'activité des individus qui la composent, en vue d'atteindre des objectifs déterminés. L'organisation est la structure de l'entreprise qui, quoiqu'évolutive, a une certaine permanence et rend possible les processus de décision. On peut affirmer qu'il y a organisation dès le moment où il faut coordonner l'activité de plusieurs personnes. Quasiment toutes les organisations prennent une allure pyramidale qui résulte de la subdivision des objectifs généraux en une succession d'objectifs intermédiaires et subordonnés. Il est commun, dans l'histoire de l'organisation, de confier la responsabilité des objectifs, généraux ou subordonnés, à une ou quelques personnes déterminées, qui entrent ainsi dans des rapports dits hiérarchiques.



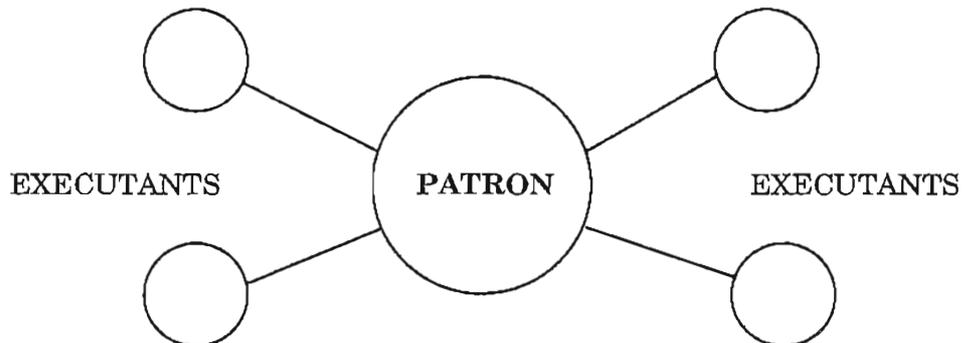
## 5.2 LES STADES DE CROISSANCE DE L'ORGANISATION

Les organisations ont suivi, dans le temps, une évolution de leurs structures; il est possible d'isoler quatre stades de croissance de l'organisation, qui correspondent à un accroissement de la dimension, à une augmentation du nombre des produits et/ou à une extension des marchés, ainsi qu'à une complexité plus grande, notamment sur le plan de la technologie :



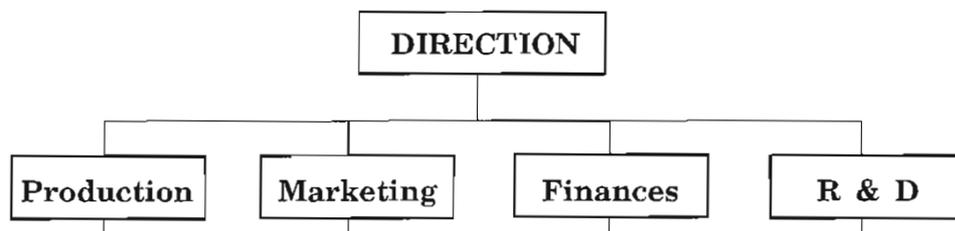
### 1. L'entreprise individuelle

Il s'agit d'une petite entreprise, centrée sur un homme qui anime et contrôle un petit nombre d'exécutants :



### 2. L'organisation fonctionnelle

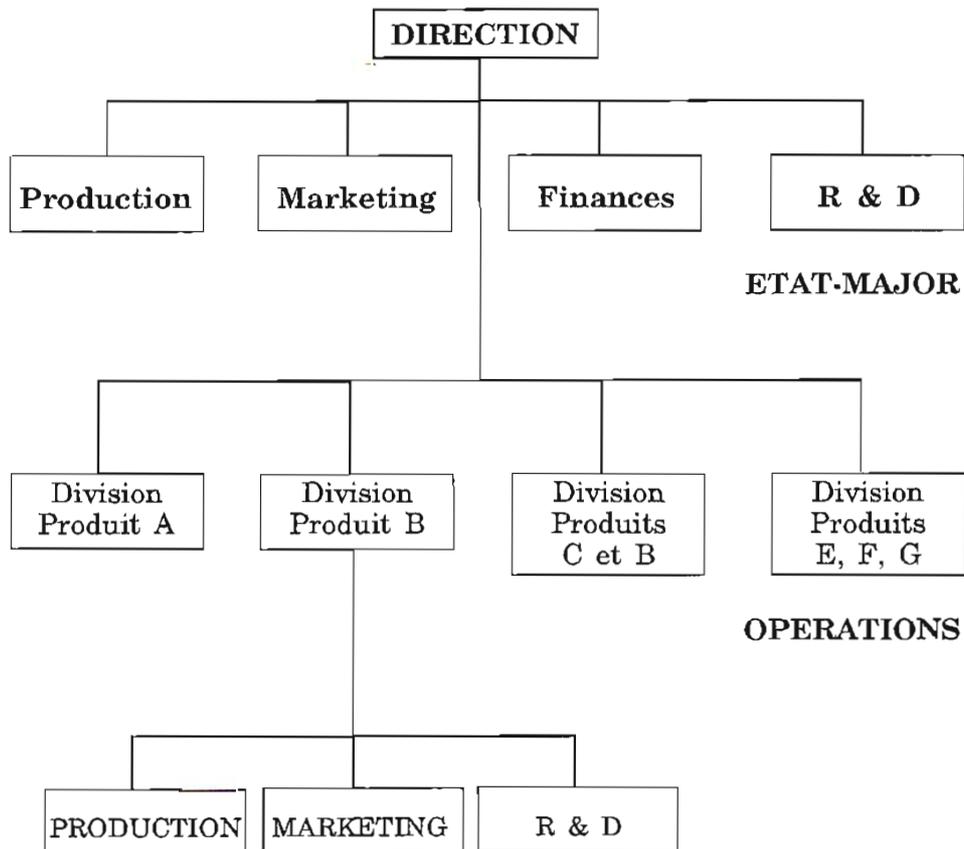
Au-delà d'une certaine dimension, l'entreprise individuelle change de nature. L'ancien patron ne dispose plus de toutes les aptitudes nécessaires et il doit déléguer une partie de ses pouvoirs; son activité devient de plus en plus celle d'un coordinateur entre fonctions spécialisées. L'entreprise tend à s'organiser sur le modèle de l'organigramme ci-dessous :

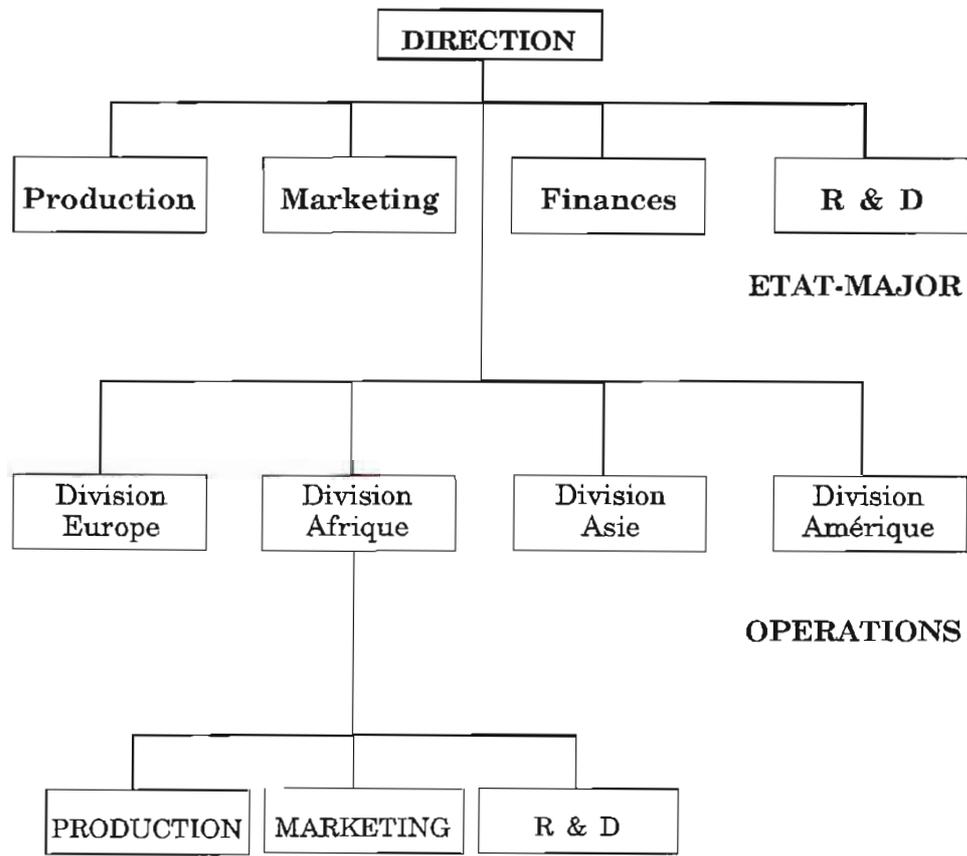


Si l'organisation fonctionnelle convient bien pour des entreprises de quelques centaines ou même de quelques milliers de personnes, elle révèle des faiblesses dès que le nombre des produits et l'étendue des marchés s'accroissent. A l'intérieur de chaque fonction, il devient de plus en plus difficile de coordonner les activités et le problème devient plus grave encore au niveau des liaisons entre les fonctions elles-mêmes. Le chef de production ne peut plus superviser la fabrication d'une gamme différenciée de produits, dont une partie de la technologie lui échappe. Le chef de marketing n'est plus à même de développer des politiques de vente pour des articles et des marchés de plus en plus diversifiés.

### 3. L'organisation divisionnalisée

Les activités sont regroupées non plus selon les compétences fonctionnelles (production, marketing, etc), mais autour de produits ou de marchés homogènes (notamment sur le plan des techniques ou de la clientèle). On voit ainsi apparaître les "divisions produit" ou les "divisions régionales" qui permettent de définir mieux que dans l'organisation fonctionnelle les responsabilités concernant le chiffre d'affaires et les profits. L'organisation fonctionnelle ne disparaît pas nécessairement et peut apparaître au niveau de la direction générale ou des divisions.



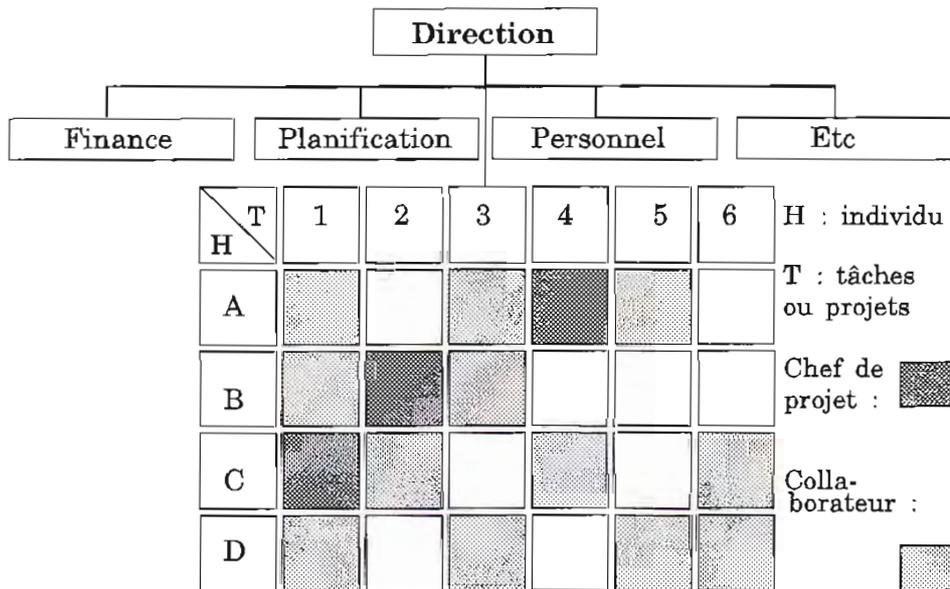


On en arrive ainsi à des structures très complexes, assez fortement décentralisées, applicables à de grandes entreprises multiproduit et multirégion. Aux compétences des fonctions (marketing, production, etc) qui servent de supports et de conseils aux divisions, on ajoute la connaissance spécialisée des régions (familiarité avec les environnements économiques, politiques, sociaux, etc) et la connaissance spécialisée des produits (technologie, technique de vente, etc). Ces structures complexes impliquent une délégation assez étendue des responsabilités et le recours aux méthodes les plus modernes de la gestion.

Le caractère pyramidal, hiérarchique, de telles structures demeure, dans une large mesure, conforme aux règles traditionnelles de l'organisation. Il en résulte un manque de flexibilité (développement de la bureaucratie). Des formules plus souples, mais cependant temporaires, ont été introduites lors de la mise sur pied de projets nouveaux, pour qui la flexibilité et la rapidité étaient essentielles. On voit ainsi apparaître la "gestion par projet", qui groupe divers spécialistes, détachés pour un temps de leurs départements ou divisions, et qui combinent leurs connaissances pour la réalisation d'un programme qui n'est pas encore incorporé à la routine de l'entreprise (construction d'une nouvelle usine, lancement d'un nouveau produit, projet spécial de recherche, etc). Le groupe de projet constitue un organisme relativement autonome jusqu'à l'accomplissement de sa tâche.

#### 4. L'organisation matricielle

Les entreprises qui opèrent dans les secteurs technologiques avancés ont dû faire un pas de plus en allégeant les structures verticalisées et en institutionnalisant la gestion par projet, afin de faire face à la grande diversité des tâches et pour assurer la mobilité des hommes (et de leurs compétences). Dans l'organisation matricielle, les groupes de projets se substituent très largement aux structures vues précédemment. L'organigramme prend alors la forme suivante :



Par exemple A est chef du projet 4 et collabore aux projets 1, 3 et 5. La durée des tâches est variable (le projet 1 peut durer six mois, alors que le 6 portera sur deux ans). L'affectation d'une personne à un projet sera plus ou moins longue, suivant les besoins que l'on a de ses aptitudes. Une même personne pourra être chef d'un projet et n'être qu'un collaborateur ou un consultant dans d'autres projets. La direction coordonne les divers projets (acquisition, planification, affectation du personnel, contrôle des coûts, etc). Il demeure donc une structure pyramidale d'encadrement, mais à l'intérieur de celle-ci, l'organisation matricielle est prédominante. La NASA, qui est peut-être la plus grande entreprise du monde et qui met en oeuvre les techniques les plus avancées, a adopté, dans les grandes lignes, l'organisation matricielle.

Lorsque l'entreprise passe d'un stade de croissance à l'autre, les processus de planification et de décision se modifient aussi. Les réseaux d'information deviennent plus denses et les aspects formalistes se multiplient. On se rend compte aussi que, à chaque stade décrit ici, la fonction de planification est différente : entièrement assumée par le patron et tout-à-fait informelle dans le cas de l'entreprise individuelle; tâche principale et indispensable de la direction, complètement formalisée, dans le cas de l'organisation matricielle.

## CONCLUSION

Le développement de la grande production marchande, avec ses méga-industries, ses mégatechnologies et ses mégapoles, rend nécessaire un ensemble d'infrastructures, de réseaux et de services publics sans lesquels l'appareil de production serait incapable de fonctionner, de se reproduire, de faire accepter à la société les mutations et les dislocations qu'il provoque. Il s'agit-là de coûts sociaux du développement capitaliste. Ces coûts tendent à augmenter avec l'expansion et la concentration de la production industrielle.

La rupture avec le capitalisme suppose avant tout que les coûts sociaux soient considérés comme partie intégrante des coûts de production, inclus dans le prix des produits et pris en compte dès la conception de ceux-ci. Il s'agit de rien de moins que d'une socialisation des décisions de production et d'une gestion sociale de la production elle-même. L'entreprise, en effet, quelle que soit son régime de propriété, cherchera toujours à maximiser ses profits en négligeant les coûts externes (infrastructures, services, nuisances, destructions et réparations) qu'elle n'a pas à supporter elle-même. La séparation des décisions de production des décisions de consommation et de dépenses publiques a pour conséquence de provoquer, à tous les niveaux, la tendance à la maximisation : on crée le maximum de besoins individuels et on les satisfait par le maximum de marchandises, provoquant ainsi par contrecoup un maximum de besoins et de dépenses collectifs.

Du point de vue économique, cette industrialisation a pour effet de rendre productives au sens capitaliste (c'est-à-dire productrices de plus-value) des activités qui jusque-là étaient financées par un prélèvement sur le profit potentiel ou par la consommation productive.

Du point de vue technique, la particularité de cette industrialisation réside dans l'aspect immatériel des marchandises produites : les produits matériels (réseau télématique, terminaux, unités de mémoire, disquettes et cassettes, etc) ne sont, en effet, que les moyens d'accès industrialisés à une marchandise immatérielle : "l'information". Son coût de production est extrêmement faible, sa valeur d'échange (le prix de vente) élevée et sa consommation comme sa production peuvent croître sans engendrer de coûts externes ni rencontrer les limites physiques (engorgements, goulots, pollutions) auxquelles se heurte la croissance des productions matérielles. Sous l'angle des "grands équilibres" économiques, il y a extension de la sphère de la production capitaliste à des activités qui, jusque là relevaient de la (re)production de la force de travail. L'industrialisation de ces services permet donc à la fois de réduire les prélèvements obligatoires et d'accroître les achats individuels de marchandises industrielles d'un type nouveau. Elle crée un nouveau marché.

La production, en effet, n'a plus et ne peut plus avoir pour but l'accumulation de capital et sa mise en valeur. Elle a maintenant pour but premier le contrôle de la société et sa domination. Les produits offerts ne le sont plus en vue de la maximisation des flux et du profit - notion qui perd son sens dans

une société où les consommateurs sont payés pour consommer et les producteurs une couche minoritaire - mais en vue de la maximalisation du contrôle et de la manipulation.

Appareil de production et appareil de contrôle deviennent une seule et même chose.

L'oppression hiérarchique, la pénibilité, la monotonie, l'ennui, tout cela peut être éliminé du travail hétéronome; le lieu de travail peut devenir un lieu d'échanges, de coopération et de bonne entente; mais cette libération dans les relations du travail n'implique pas l'autonomie du travail lui-même ni l'autodétermination (ou l'autogestion) par les travailleurs de sa finalité et de son contenu. De bonnes relations de travail, formant un excellent climat, ne sont pas plus difficiles à réaliser dans la production d'armes chimiques que dans celle de médicaments, dans la confection de jeux imbéciles que dans celle de jeux dits éducatifs, dans la fabrication d'ouvrages pronographiques que dans celles de livres d'art. Il ne peut y avoir de libération sans émancipation dans les relations de travail. Mais cette dernière ne donne pas pour autant à chacun la possibilité de maîtriser le résultat final du travail collectif dans lequel il s'insère.

Le développement économique a eu le même effet dans toutes les sociétés : chacun s'est trouvé empêtré dans une nouvelle trame de dépendance à l'égard des produits qui se déversent du même genre de machines : usines, cliniques, studios de télévision, centre d'études. Pour assouvir cette dépendance, il faut produire toujours plus : des biens standardisés, conçus et réalisés à l'intention d'un nombre toujours accru de consommateurs "dressés" à éprouver le besoin de ce qui leur est offert par ceux qui sont précisément à l'origine de l'offre. Ces biens - tangibles ou non, selon qu'il s'agisse de marchandises ou de services - constituent la production industrielle. La toute-puissance des grandes industries productrices de biens de consommation se justifie au nom de dogmes économiques.

Le travail, ce n'est plus la création d'une valeur perçue comme telle par le travailleur, mais avant tout une "place", c'est-à-dire quelque chose qui vous situe socialement. Manquer de travail, c'est être tristement oisif, et non plus avoir la liberté de faire de choses utiles pour soi-même ou pour le voisin. La femme active qui tient la maison, élève ses enfants et, éventuellement, s'occupe de ceux des autres, est distinguée péjorativement de la femme "qui travaille", aussi inutile et pernicieuse que puisse être la production à laquelle cette dernière est employée. L'activité, l'effort, l'accomplissement, l'utilité hors du cercle des rapports hiérarchiques et professionnellement marqués, représentent une menace pour une société du produit marchand. Tout en échappant à la comptabilité nationale, la création de valeurs d'usage ne limite pas seulement le besoin d'un surcroît de produits, mais aussi les postes de travail qui les élaborent et les salaires nécessaires à leur achat.

S'efforcer de produire quelque chose de plaisant, aimer ce que l'on fait, sont des notions vides de sens dans une société où seul compte le couple main-d'oeuvre/capital. La sensation d'accomplissement que procure l'action n'a plus cours lorsque seul importe le statut social au sein des rapports de production, à savoir la place, la situation, le poste ou la nomination. Dans la

société contemporaine, l'effort n'est productif que s'il est fait à l'incitation d'un patron, et les économistes achoppent sur la question de l'utilité évidente de gens échappant au contrôle d'une corporation ou d'un organisme, du genre corps de volontaire ou camp de travail. Le travail n'est productif, respectable et digne du citoyen que lorsque son processus est planifié, dirigé et contrôlé par un agent professionnel, garantissant qu'il répond à un besoin "normalisé". Dans une société industrielle avancée, il devient impossible de ne pas vouloir exercer d'emploi pour se livrer à un travail autonome et utile. C'est déjà même aller trop loin que d'oser l'envisager. L'infrastructure de la société est aménagée de telle sorte que seul le poste donne accès aux moyens de production. Bien que passée sous silence, la perte successive des libertés d'être utile ailleurs que dans un "poste de travail" ou hors d'un contrôle professionnel est l'une des expériences les plus pénibles entraînée par la pauvreté modernisée.