

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	20 (1962)
Heft:	4
Artikel:	Tendances générales de l'évolution industrielle et ses répercussions dans l'entreprise
Autor:	Schmidt, E.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-135497

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.02.2026

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

Documents

Tendances générales de l'évolution industrielle et ses répercussions dans l'entreprise¹

E. Schmidt

Directeur
Nestlé Alimentana S.A., Vevey

I. BASES HISTORIQUES DE L'ÉVOLUTION INDUSTRIELLE

L'économie englobe tous les moyens propres à assurer à l'humanité ses besoins matériels. L'industrie produit les marchandises nécessaires au processus économique. Suivant le type de marchandises, elles sont vendues soit directement par l'entreprise qui les fabrique, soit par l'intermédiaire du commerce. Toute activité économique est basée sur ce qu'on appelle le principe économique ou la relation optimale entre dépenses et gains. Ce principe économique de base est valable pour quiconque est engagé dans le processus économique, employeur aussi bien qu'employé.

Par sa nature, l'économie doit être économique, c'est-à-dire qu'elle doit s'appuyer sur le principe économique. Le principal mobile de cette règle relève de l'esprit de gain de l'employeur qui, au début de l'évolution industrielle, revêtait une importance excessive. La « philosophie de Manchester » a conduit à l'exploitation exagérée des travailleurs et, partant, au déracinement des classes laborieuses et à leur agglomération dans les villes, au développement du socialisme et du marxisme, aux conflits de classes, aux grèves et à la ségrégation. Karl Marx pensait empêcher l'exploitation des classes ouvrières en socialisant la production. L'emploi de standards purement empiriques dans l'adaptation des exigences de rendement au rendement effectif entraîna, au début du xx^e siècle, une aggravation des écarts. Nous devons à l'Américain Taylor et au Français Fayol d'avoir jeté les bases d'une gestion scientifique d'après le principe que la gestion doit s'inspirer de méthodes et critères objectifs susceptibles d'assurer la prospérité de l'employeur et de l'employé. C'est ainsi que pour la première fois des principes d'éthique industrielle furent posés, dont la gestion s'inspire encore aujourd'hui, et selon lesquels elle a pour but:

- d'augmenter le volume et la qualité de la production en réduisant en même temps l'effort humain (c'est-à-dire d'accroître la productivité);
- de produire des marchandises meilleur marché et de qualité supérieure pour augmenter le pouvoir d'achat et le standard de vie des masses.

L'accélération du progrès technique a favorisé la diffusion rapide de ces principes, dont l'application intégrale a cependant été entravée par les obstacles économiques et politiques rencontrés à l'issue de la Première Guerre mondiale. C'est dans les années qui la

¹ Extrait d'un exposé pour directeurs de fabriques

suivirent qu'une vague de rationalisation, qui ne tenait pas compte de l'aspect humain du problème, déploya ses effets en portant préjudice aux idées des pionniers de la gestion scientifique. Cette rationalisation fut occasionnellement tenue responsable de la crise économique des années 30. Elle fut en réalité imputable aux conséquences de la Première Guerre mondiale et au fait qu'il n'existait pas alors de concepts précis de l'interdépendance des forces économiques, ni d'instruments capables d'influencer le marché. Les notions traditionnelles d'interdépendance des puissances économiques se sont plus ou moins maintenues jusqu'après la Deuxième Guerre mondiale. La gestion, par exemple, était avant tout considérée comme l'art de diriger l'entreprise à travers toutes sortes de facteurs incalculables. On croyait aussi qu'il existait des relations fixes entre l'activité économique et les réserves de main-d'œuvre, basées sur la conviction de l'immuabilité de la structure sociale avec des indices fixes de pouvoir d'achat. Finalement, les possibilités de fixation d'objectifs et de planning prévisionnel étaient considérées comme très minces.

II. LA SITUATION DANS LA SECONDE MOITIÉ DU XX^e SIÈCLE

Dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'évolution industrielle a connu une vague extraordinaire de développement et de dynamisme qui a engendré plusieurs phénomènes alarmants de caractère économique, politique et social. Un examen poussé de ces phénomènes a permis de retracer leurs causes et de se faire une image plus claire de ce qu'on pouvait attendre de l'évolution future. Par suite de l'accroissement rapide de la population et du progrès technique, le cycle économique s'est accéléré d'une manière prodigieuse. Action et réaction se succèdent constamment; le champ de réflexion et d'attente se rétrécit de plus en plus. Mises à part les possibilités de troubles politiques, dont le caractère est aussi apparu plus nettement, il est aujourd'hui, dans bien des cas, possible de fixer des objectifs à long terme et de diriger l'entreprise dans une direction déterminée. Les critères de la situation actuelle sont les suivants:

A. DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET MODIFICATIONS STRUCTURELLES DE L'ÉCONOMIE

- Augmentation rapide de la population mondiale (dont le chiffre aura doublé en l'an 2000).
- Diminution de la population active, plus de retraités (vie plus longue).
- Exigences accrues d'un standard de vie plus élevé:
 - amélioration du revenu,
 - augmentation de la productivité (l'accroissement annuel de la productivité, qui est aujourd'hui en Suisse de 1,5 à 2 %, devra être de l'ordre de 4 % en 1970).
- Plus d'employés, moins d'employeurs, moins de capitalistes individuels.
- Augmentation constante des fonctionnaires.
- Augmentation constante du secteur « services », au détriment de l'agriculture et de la production.
- Accroissement du personnel de bureau dans l'entreprise.
- Demande accrue d'ouvriers spécialisés, demande faiblissante d'ouvriers non spécialisés comme conséquence de la mécanisation et de l'automation.

B. ASPECTS POLITIQUES ET SOCIAUX

- La lutte entre le communisme et le capitalisme pour la suprématie mondiale se traduit par un déploiement de puissants moyens économiques et industriels de la part des deux adversaires.
- Les pays sous-développés s'appuient sur le bloc qui offre le support économique, industriel et financier le plus fort.
- L'évolution propre de l'individu progresse rapidement. La liberté personnelle, une éducation supérieure, sont maintenant à la portée de chacun. Plus de loisirs, désir de mieux connaître le monde, participation à tout ce que la vie peut offrir pour améliorer le revenu individuel. Ces postulats dérivent aussi de raisons politiques.
- La place de travail prend une importance toujours plus large dans la vie de l'individu, d'où le désir de codétermination, de voir instaurer des systèmes de salaires plus justes, de jouir d'une plus grande sécurité sociale et de plus de confort dans sa vie privée.

C. LE PROGRÈS TECHNIQUE

- Augmentation permanente des besoins en énergie, utilisation de l'énergie nucléaire.
- Modernisation des moyens et des possibilités de transport, trafic interplanétaire.
- Modernisation des facilités de communication, radio, TV, radar, équipement électronique, etc.
- Mécanisation et automation de la production et des méthodes administratives.
- Rationalisation de l'agriculture, du travail de ménage, des achats de biens de consommation.
- Remplacement des produits et matières classiques par des substances nouvelles et synthétiques.

Les *conséquences* de cette évolution sont en général apparentes: nous assistons à une expansion économique spectaculaire dont on ne connaît pas les limites et qui, malgré l'accroissement de la population, conduira à une pénurie de main-d'œuvre toujours plus prononcée en raison des exigences accrues dans le domaine des loisirs, des divertissements et de l'éducation. La substitution de la machine à l'homme et l'utilisation rationnelle du personnel disponible représentent un problème majeur. L'accélération du progrès technique appelle de nouveaux moyens de production, et l'accroissement de la demande, de nouveaux biens de consommation. Mais le développement de nouvelles techniques et de nouveaux produits, avec le travail de recherche qu'ils impliquent et qui devient de plus en plus difficile et onéreux, requiert des moyens considérables. Les tâches à affronter dépassent les moyens disponibles; il est donc indispensable de joindre nos forces et de trouver de nouvelles formes de coopération économique (Communauté économique européenne, etc.). La production doit être programmée plus judicieusement et d'après les principes d'optimisation. Les entreprises doivent se rendre compte de la nécessité de la collaboration et de la répartition du travail; la standardisation et la simplification doivent autant que possible être à l'ordre du jour.

Il faut aussi constamment améliorer l'efficacité des ressources humaines et techniques disponibles. La rationalisation dépendra, d'une part, de l'application de nouvelles méthodes de travail, de planning, de gestion, de relations humaines; de l'autre, d'économies de main-d'œuvre et d'équipement, et de la création d'usines, de moyens de transport et de machines

rationnels. La réalisation de tous ces postulats nécessite des moyens financiers considérables pour le travail de recherche, l'équipement industriel, et aussi pour assurer l'accroissement de rendement et l'avance du progrès social. La préparation, l'éducation et la formation du personnel industriel demandent également des efforts toujours plus poussés.

III. RÉPERCUSSIONS DANS L'ENTREPRISE

A. La gestion moderne et ses instruments essentiels

1. RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

L'entrepreneur doit assumer une *responsabilité collective* qui va au-delà de l'entreprise. Il influence non seulement les facteurs traditionnels de production, c'est-à-dire le travail, le capital et l'organisation, mais aussi la vie de tous ceux qui dépendent de lui. Il s'agit d'une responsabilité qui couvre le succès économique de l'entreprise et la sécurité sociale de son personnel, et garantit également la productivité globale de l'économie, le bien-être social en général, une utilisation rationnelle du potentiel économique et même la stabilité politique. La responsabilité de l'entrepreneur moderne est universelle, mais c'est aussi une responsabilité collective qui se traduit par la collaboration et le travail d'équipe.

La responsabilité collective appelle une constante préoccupation des problèmes d'intensification de la productivité et de programmation future, car d'énormes réserves de productivité peuvent et doivent encore être mobilisées:

- l'homme travaille d'une façon empirique plutôt que rationnelle;
- la plupart des décisions sont intuitives plutôt que raisonnées et fondées sur des prévisions optimales;
- l'attitude fonctionnelle dans la réflexion et l'action fait défaut;
- la programmation irrationnelle de la production, l'émettement des capacités de rendement, la concurrence malsaine, etc., causent encore un énorme gaspillage.

2. CYCLE DE LA GESTION

Le cycle de la gestion (fixation d'objectifs, exécution, contrôle des résultats) doit être assisté par des méthodes scientifiques dans les deux champs suivants:

- Organisation, c'est-à-dire appareil statique pour l'exécution réglementée et systématique des tâches.
- Fixation d'objectifs, c'est-à-dire réalisation d'idées et d'initiatives sous forme de projets, plans et programmes, en vue de pouvoir contrôler les opérations.

Si de considérables progrès ont été réalisés dans le domaine de l'organisation, il n'en est pas de même en ce qui concerne la fixation d'objectifs et la prise de décisions; dans ce secteur, *le planning* devrait être l'instrument essentiel tant pour la préparation de décisions et la prise de mesures que pour le contrôle de leur réalisation. Il est nécessaire à tous les

niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise, non seulement pour le contrôle d'opérations bien définies et de durée limitée (exécution d'une tâche, érection d'un bâtiment, établissement d'un budget), mais également pour la phase antérieure à la décision (établissement d'objectifs, de directives, de programmes généraux). Il existe, par conséquent, diverses étapes de planning intéressant de nombreuses unités de l'entreprise. Un système intégré de planning coordonné à long terme, suffisamment flexible et permettant d'atteindre les objectifs prévus, est indispensable. S'il ne remplace pas la décision individuelle, il la facilite par l'apport de moyens importants.

3. CRITÈRES DU PLANNING

Dans une entreprise, les critères du planning en face de l'expansion économique sont les suivants:

- Rentabilité du capital investi.
 - Taux d'accroissement.
 - Position de l'entreprise au sein de la communauté économique et sociale.
- a) *Rentabilité du capital investi.*

La rentabilité se mesure au moyen de la formule suivante:

$$\frac{\text{bénéfice net ajusté}}{\text{capital investi}}$$

- *Bénéfice net ajusté:*
 - = bénéfice comptable (avant impôts),
 - + montants mis en réserve,
 - + augmentation du goodwill dans les secteurs industriel, commercial et personnel,
 - + ajustement des dépréciations techniques par rapport à l'accroissement de valeur par des investissements et des travaux d'entretien,
 - + ajustement résultant de l'évaluation des stocks,
 - + pertes et profits divers,
 - impôts.
- *Capital investi:*
 - = capital-actions plus toutes les réserves (ouvertes et secrètes),
 - + bénéfice net ajusté,
 - + dépréciation ajustée sur immobilisations.

La rentabilité devrait être au moins égale aux emprunts à long terme. Si le pourcentage est entre 10 à 20, l'entreprise est saine; s'il est plus élevé, l'entreprise est extraordinairement saine.

b) *Taux d'accroissement*

Le taux d'accroissement se calcule soit sur les unités physiques, soit sur les unités monétaires. Si une entreprise se tient constamment en dessous du taux ou de la branche d'expansion, sa participation au marché diminue. Si ce taux est inférieur au taux d'accroissement de l'économie, la branche entière est menacée (charbon, soie, etc.). Le maintien d'un taux d'accroissement raisonnable devrait être l'un des objectifs principaux d'une grande entreprise. Dans ce sens, l'acquisition de sociétés concurrentes prospères de la même branche est un moyen fréquemment utilisé (pas d'accroissement réel).

Les chiffres suivants montrent quelle peut être l'augmentation de bénéfice sur la base de différents taux d'accroissement:

c) Situation de l'entreprise dans la communauté économique et sociale.

Aucune entreprise n'est durable qui ne joue pas un rôle actif et valable au sein de la communauté économique et sociale, où elle doit remplir ses devoirs. Les exigences qui en découlent sont des parties intégrantes de la politique de gestion dont dépend le succès de l'entreprise.

Citons par exemple: le goodwill, les bonnes relations publiques, l'honnêteté dans les affaires, une saine politique de prix, des systèmes de rémunération corrects, un bon climat social, l'engagement de personnel qualifié, la participation à la vie politique, etc.

B. Problèmes et tâches dans les principaux domaines de l'entreprise

La situation actuelle exige la mobilisation de toutes les réserves latentes de productivité. Certaines des mesures qui s'imposent à cet égard sont illustrées ci-après:

1. CONCEPT INDUSTRIEL, POLITIQUE DES PRODUITS, PROGRAMMATION

a) Concept industriel

Le concept industriel d'une entreprise s'exprime par son appartenance à un ou plusieurs groupes industriels, à certains secteurs du développement technique et des marchés.

La production massive de denrées de consommation dépendant directement de l'expansion démographique, les prévisions de volume n'offrent guère de difficultés; leur qualité, cependant, peut être influencée par un nombre de facteurs irrationnels qui vont jusqu'à l'élimination du marché d'un produit irréprochable.

Les biens d'investissement, fabriqués sur demande, dépendent largement du degré de leurs qualités techniques; leur volume de vente est cependant régi par le marché des capitaux et divers facteurs politiques et économiques, souvent aussi de nature irrationnelle.

Il va sans dire que le concept industriel de l'entreprise est également déterminé par sa situation politique, économique et géographique. Il s'appuie sur certaines caractéristiques essentielles, à savoir :

- standing technique,
- type et caractère des installations,
- organisation,
- composition et qualité du personnel, etc.

Il semble qu'il y ait une manière de cycle de développement des taux industriels d'accroissement. Après une certaine poussée, il faut s'attendre à une baisse du taux d'accroissement qui ne fait que s'accentuer si l'on n'y remédie pas par les mesures suivantes :

Développement plus poussé ou variation des produits traditionnels dans le but :

- de rivaliser avec la concurrence,
- de compenser les fluctuations de la demande,
- d'utiliser les installations et le personnel plus judicieusement,
- d'exploiter de nouveaux champs d'application,
- de s'adapter au progrès technique,
- de s'adapter aux habitudes d'achat,
- d'améliorer les performances, etc.

Possibilités :

- Extension de la gamme d'articles.
- Modification du « marketing mix ».
- Gammes complémentaires d'articles.
- Diversification des emballages.
- Modification de l'ordre et du volume des commandes.

Diversification : soit lancement de nouveaux produits du même groupe ou d'autres branches de l'industrie (éventuellement par l'acquisition d'autres sociétés), permettant ainsi de répartir les risques et d'assurer un taux d'accroissement normal. Ces mesures ne sont pas nécessairement contraires au principe de restreindre les gammes d'articles, applicable avant tout à chaque groupe de produits. Un taux normal d'accroissement peut être assuré par une fusion avec d'autres sociétés.

b) *Politique des produits*

La politique des produits de l'entreprise devrait être de déterminer le genre d'articles dont la fabrication et la vente rapportent l'optimum de bénéfice. Cette politique doit, d'un côté, être basée sur les points forts de l'entreprise et, de l'autre, éviter ses points faibles, ce qui signifie que les exigences du marché, du développement de l'entreprise, de sa production et des tendances générales, doivent être coordonnées en vue d'un optimum.

En déterminant les produits (gammes de produits) à introduire, il faut:

- écarter toute possibilité de résultats aléatoires,
- éliminer à temps tout produit non rentable,
- programmer et organiser les opérations,
- équilibrer les différents objectifs des secteurs principaux de l'entreprise dont les buts s'opposent.

Au niveau de la *vente*, il convient de réaliser un chiffre d'affaires élevé, en s'adaptant aux désirs de la clientèle quant aux commandes spéciales, délais de livraison, large gamme de produits, etc.

En matière de *développement*, on désire garantir le progrès technique et l'essor de l'entreprise en poussant le développement et en créant de nouveaux produits.

En ce qui concerne la *production*, la tendance est de fabriquer les produits standards en quantités régulières, grâce à des prévisions de vente conservatrices et au maintien du type et de la qualité des produits.

Les objectifs des différents secteurs ne peuvent être coordonnés que par une politique bien définie et la prise de mesures appropriées émanant de la direction suprême. Le planning des produits devrait être la tâche d'unités de rang spécialement désignées, et suivant des principes objectifs, en contact direct avec la direction suprême et collaborant avec les différents départements fonctionnels.

Les *critères* déterminants, à fixer par écrit, doivent permettre:

- d'éliminer les produits qui ne conviennent pas,
- d'évaluer constamment les produits au cours de leur développement,
- de déterminer clairement les risques du maintien ou du développement plus poussé d'un produit.

Vente:

- Cercles de consommateurs et leurs besoins.
- Organisation de la vente et de la distribution.
- Habitudes d'achat.
- Ordre de grandeur des commandes.
- Publicité, promotion de vente, service après vente.

Chiffre d'affaires, coûts, rentabilité:

- Prévisions de vente.
- Chiffre d'affaires minimum.
- Marge de bénéfice.
- Durée de la demande.
- Immunité à la concurrence.
- Investissements, besoins de capitaux.
- Intérêt sur capital investi.
- Principes de rentabilité.
- Financement.

Matières premières:

- Sources et possibilités d'approvisionnement.
- Praticabilité des possibilités d'approvisionnement.
- Equipement, expériences de l'entreprise.
- Problèmes de stockage.

Capacité technique:

- Recherche et développement.
- Maîtrise des procédés.
- Technique des emballages.
- Spécialistes.

Fabrication:

- Installations.
- Machines.
- Expériences.
- Besoins en personnel.
- Product mix (composition de la production au coût déterminé).
- Process mix (phases de production consécutives, procédés parallèles).

Protection légale en matière de patentés, brevets, etc.:

La propriété de patentés et brevets peut considérablement influencer l'expansion et la rentabilité de l'entreprise.

Gestion:

Les exigences de lancement de nouveaux produits sont-elles compatibles avec les moyens de gestion, d'organisation, structurels, etc. ?

Une politique de produits optimale exige :

- une systématisation de la diversification des produits, permettant de fabriquer le plus grand nombre de variétés possible avec les mêmes composants (gradation, standardisation, unification des emballages, etc.);
- des systèmes perfectionnés dans le domaine de l'étude de marché et du planning;
- un système de calcul de prix réel des produits faisant l'objet de commandes spéciales, et qui doivent être vendus considérablement plus cher que les articles standards;
- une meilleure entente et une meilleure coopération entre les sociétés de la même branche pour la coordination des programmes de production;
- une application générale de standards;
- une éducation des consommateurs qui, souvent, ne tiennent pas réellement aux variétés existantes.

Il est évident que la direction elle-même devrait être l'instigatrice de telles mesures, mais la haute conjoncture actuelle n'est pas faite pour les rendre impérieuses.

c) *Réserves de productivité*

De considérables réserves de productivité peuvent être mobilisées en *adaptant la forme, l'emballage et l'assortiment des produits aux procédés de fabrication les plus économiques*. De nombreuses possibilités existent encore dans ce domaine. Cela s'applique également à la qualité, à l'apparence et à la transportabilité des produits.

d) *Programmation*

La programmation consiste à développer des programmes d'action qui, sur base des capacités de rendement et des structures de coûts actuels, visent à l'obtention d'un profit optimum. Cela veut dire qu'il ne faut pas seulement tenir compte des exigences du marketing, mais également de l'importance de techniques rationnelles de fabrication, de transport et de stockage. A côté des programmes à long terme, qui déterminent surtout les quantités et le genre de produits dont la vente doit s'échelonner sur une période d'une certaine durée, il existe des programmes à court terme déterminant l'ordre de priorité et les conditions de livraison de lots séparés. Une production en grande série pour un marché anonyme exige une programmation à long terme dont les risques sont plus étendus; il n'en est pas de même quant à la production par commande individuelle, dont la répartition est connue d'avance.

Le coût total de la production et le degré d'utilisation de la capacité industrielle sont déterminés par un grand nombre de facteurs dont l'optimisation ne peut être obtenue que par l'application de méthodes de programmation et de systèmes d'évaluation précis.

Sont à considérer:

- Prévisions de vente.
- Politique des stocks, matières premières et produits fabriqués.
- Durée de conservation des produits.
- Coût d'emmagasinage, dépendant de la durée de stockage et des quantités.
- Grandeur des lots de production et transport.
- Coût d'entretien, de modification des machines et d'introduction de l'équipement.
- Rythme de production.
- Systèmes pratiques de coûts, coûts standards, etc.

Une programmation optimum dépend essentiellement d'une bonne coopération entre vente et production.

2. PRODUCTION

L'objectif classique de l'aménagement de la production consiste dans l'optimisation des trois principaux facteurs de production: travail, capital, organisation:

- L'efficience de la main-d'œuvre devrait être accrue en éliminant le surmenage et la fatigue.
- Le capital investi sous forme de machines, de matières premières et de fonds de roulement devrait être aussi limité que possible, converti rapidement et produire une rentabilité convenable.

- L'organisation devrait assurer un écoulement régulier et bien programmé de la production avec un minimum de pertes.

La gestion moderne cherche à remplir ces exigences en appliquant des systèmes scientifiques et des méthodes d'optimisation plutôt qu'en se basant exclusivement sur l'expérience.

a) *Procédés de fabrication*

A moins que le procédé de fabrication ne soit déterminé par des facteurs techniques, il est régi par la *quantité* de produits à fabriquer. Plus cette quantité est importante, plus minimes seront les coûts variables (main-d'œuvre, matériel), mais plus élevés, par contre, les coûts fixes des installations, machines et frais généraux imputables à l'ensemble du lot. Le seuil de rentabilité est celui où un procédé se révèle plus rationnel qu'un autre.

La production en série est régie par la loi de la répétition; elle demande peu d'effort physique et mental, s'adapte aux installations mécanisées et exclut les erreurs de l'homme.

L'automation signifie l'utilisation de machines exclusivement automatiques, synchronisées et reliées entre elles, avec dispositif de contrôle et de réglage automatique de la production et de la qualité (feedback). Dans le domaine de la production de biens de consommation et des techniques de fabrication, l'automation existe depuis longtemps; son expansion correspond à l'évolution industrielle et ne devrait pas faire l'objet d'une propagande abusive. En Suisse, par exemple, du fait que le 10 % seulement de la production se prête à l'automation, et que la construction et l'entretien d'équipements entièrement automatiques requièrent une main-d'œuvre importante, il n'existe pas de problème de chômage dû à l'automation.

b) *Moyens de fabrication*

Les moyens de fabrication, soit machines, installations, etc., deviennent de plus en plus spécialisés et complexes. La tendance générale est à l'économie de main-d'œuvre (contrôle automatique), à l'obtention d'un rendement accru, d'une qualité meilleure, ce qui se traduit par un coût plus élevé des installations. Cette évolution est dans certains cas si rapide qu'elle exige une dépréciation accélérée des installations. En conséquence, les installations doivent s'amortir rapidement, ce qui de nouveau exige un accroissement continu de rendement. L'universalité de l'appareil de production moderne (combinaison des équipements mécaniques, électriques, électroniques, hydrauliques) requiert des utilisateurs non seulement des connaissances variées, mais également un planning judicieux. Plus l'utilisation des capacités de rendement est faible, plus le coût fixe par unité de production est élevé (le coût fixe de grandes machines-outils peut atteindre jusqu'à 250 francs l'heure). Cela explique la vulnérabilité d'entreprises avec engagement d'importants capitaux sous forme d'équipement, vis-à-vis d'une utilisation insuffisante des capacités de rendement.

c) *Manutention, flux de travail, problèmes de transport*

Il est généralement admis que dans une entreprise environ un tiers des salaires sont absorbés par la manutention et les transports. Les frais de transport de certains produits peuvent atteindre jusqu'à 70 % du prix de vente, et même davantage en ce qui concerne les biens de consommation. C'est pourquoi le problème interne des transports, de la manutention, de la distribution et d'une production exempte de pertes revêt une importance majeure, en face notamment de l'accélération du roulement de fonds dans l'entreprise.

Facteurs importants qui influencent les coûts de manutention :

- Système de commandes.
- Matières premières, emmagasinage des matières premières.
- Grandeur des lots.
- Emballage, expédition.
- Organisation du contrôle.
- Organisation du travail.
- Conditions de livraison.
- Réseau de transport.
- Entreposage de produits fabriqués et semi-fabriqués.
- Disposition des fabriques.
- Déchargement et stockage.
- Equipement de transport et son entretien.
- Unités de transport, palettes.
- Réalisation du principe: unité de stockage = unité de transport = unité de fabrication = unité de vente.

d) *Organisation et aménagement du travail*

Une *organisation* à la fois ferme et flexible de l'ensemble des opérations et de l'écoulement de la production est de la plus haute importance:

- Structure, autorité et compétences.
- Programmation et préparation du travail.
- Entretien préventif.
- Contrôle du rendement.
- Information.
- Programmation du matériel, etc.

La simplification du travail permet l'optimisation du rapport entre le travail et l'homme, dans le but d'atteindre un niveau de qualité et un rendement élevés dans les meilleures conditions de travail possible, c'est-à-dire avec le minimum d'efforts et de fatigue et avec le maximum de sécurité. Cela requiert: d'une part un outillage, des machines et des accessoires perfectionnés, des places de travail et des installations optima, etc., d'autre part, l'application de méthodes de travail modernes: instructions, sécurité industrielle, préparation psychologique du travail, systèmes modernes de rémunération.

e) *Disposition et installation d'une fabrique*

Un planning optimum tient compte de la fabrication d'un seul ou de plusieurs produits, de la centralisation ou de la décentralisation d'une fabrique, de l'importance et de l'utilisation de ses installations, de son emplacement, de ses possibilités d'extension, de l'écoulement vertical ou horizontal de sa production.

Problèmes de construction: la fabrique doit-elle remplir un ou plusieurs buts, comporter un ou plusieurs étages, se composer d'un ou de plusieurs bâtiments, être de construction légère ou traditionnelle; prévoir l'aménagement de services auxiliaires, des éléments de construction standardisés; question du réseau de transport et d'énergie, intégration des problèmes industriels et sociaux de la construction de logements.

Lay-out:

- Flux des matières et des produits;
- Entretien, réparations, possibilités de démontage;
- Possibilités d'extension, etc.

3. L'HOMME ET LE TRAVAIL

Le problème humain au sein d'une entreprise est d'une importance considérable, et la direction doit veiller à aplanir tout désaccord parmi son personnel. Si, dans la gestion moderne, on s'attend à ce que l'employé s'adapte strictement aux méthodes et aux règles en vigueur et s'efforce de penser et d'agir rationnellement, on constate, en revanche, que l'évolution et l'émancipation individuelles s'accélèrent parallèlement à l'élévation continue du standard de vie. Alors que l'expansion économique exige du personnel de plus en plus qualifié, les éléments capables sont de plus en plus difficiles à trouver. Le concept selon lequel la gestion doit se préoccuper en premier lieu de la question des hommes, et en second lieu de la firme elle-même, revêt une importance majeure, non seulement parce que cette dernière ne peut exister sans les hommes qui l'animent, mais également parce que le succès de l'entreprise dépend largement de la manière dont sont traitées toutes les questions se rapportant aux relations humaines. Les problèmes relevant du domaine du travail et des relations humaines peuvent être résumés comme suit:

a) *Le travail*

Les exigences dans le domaine du travail ont considérablement changé, l'automation et la standardisation tendant de plus en plus à éliminer tant le travail manuel que les travaux physiques pénibles. D'un autre côté, on s'attend à ce que l'ouvrier ait des connaissances plus spécialisées, un standing plus élevé et une expérience variée, et à ce qu'il soit capable de maîtriser des opérations et des machines compliquées. La tendance est indéniablement au « white collar worker ». Quant au travail non spécialisé, il est de plus en plus réservé aux machines.

Dans les domaines qui requièrent encore le travail manuel, on a recours à la *simplification du travail* pour assurer un ajustement optimum de la liaison entre l'homme, le travail et la machine. On cherche en même temps à fixer des *standards corrects de rendement*. Aussi longtemps qu'il n'existe pas de meilleure méthode pour garantir le rendement prévu, il faudra continuer à appliquer des systèmes de primes individuelles ou collectives.

La tendance à la *réduction des heures de travail* continue, de sorte qu'il faudra trouver de nouvelles solutions en ce qui concerne les pauses, les repas, les loisirs, etc., et qu'une rationalisation encore plus poussée sera indispensable.

La direction doit vouer tous ses efforts à la réalisation de *conditions de travail* optimales dans tous les domaines (places de travail, conditions d'hygiène, de bien-être, de sécurité industrielle, propreté, etc.).

b) *Politique sociale*

L'évolution industrielle incite l'employé à s'intéresser à la gestion de l'entreprise (codétermination, cogestion, etc.).

Les syndicats tendent à abandonner la forme patriarcale des relations entre employeurs et employés en faveur d'un système politisé de représentation d'intérêts collectifs.

L'employé s'intéresse de plus en plus aux méthodes de gestion rationnelles et modernes, à l'inclusion des systèmes analytiques de rémunération: il est donc plus enclin à se documenter et à s'adapter.

Les ouvriers sont assurés contre toutes sortes de risques (problème d'âge, maladie, accidents, chômage, transferts, etc.).

Une tendance générale à l'autoadministration et à la responsabilité collective se dessine dans les unités et les groupes de travail de l'entreprise.

L'employeur assume les tâches d'assistant social, de conseiller familial, d'agent immobilier et d'organisateur de loisirs, développement qui répond non seulement au besoin naturel de sécurité et de protection de la plupart des gens, mais également à l'effort de la direction de s'assurer du personnel stable et d'entretenir un climat de loyauté entre employeurs et employés.

c) *Politique du personnel*

Objectifs:

- Améliorer le standing intellectuel; inspirer le désir d'avancement au moyen de programmes de formation de toutes sortes.
- Assurer la succession à tous les échelons, en choisissant si possible des éléments internes. Etablir des directives de promotion professionnelle.
- Rechercher la collaboration d'écoles et centres de formation.
- Eveiller l'intérêt aux problèmes présents et futurs de l'entreprise. Améliorer les systèmes de communications.
- Inciter la collaboration et l'esprit d'équipe par toutes sortes de moyens.
- Appliquer des politiques judicieuses dans le choix des dirigeants; considérer les aptitudes de gestion d'hommes avant les capacités professionnelles.
- Favoriser l'idéologie européenne; autant que possible, ajuster la politique du personnel et les méthodes aux exigences des communautés économiques.
- Etablir un juste équilibre entre jeunes et anciens employés, notamment en ce qui concerne les salaires.
- Encourager les contacts personnels.

4. ORGANISATION

L'organisation d'une entreprise est généralement le résultat d'une évolution empirique basée, d'un côté, sur le principe de l'autorité hiérarchique et, de l'autre, sur des unités censées atteindre des objectifs déterminés. L'introduction d'un système hiérarchique et d'unités d'état-major et de service, à l'instar de l'organisation militaire et selon les doctrines importées des Etats-Unis, a modifié cette structure sans pour autant que cette manière de

penser, orientée vers la fonction et l'opération, soit devenue en Europe un principe fondamental de gestion. La structure hybride rencontrée dans certains cas est usuellement coiffée d'une seconde structure à tendance autocratique, et il est clair que, dans ces cas-là, on ne s'appuie pas sur les principes d'organisation. Certaines directions suprêmes considèrent la création de sphères rivales comme un excellent moyen de déterminer les meilleurs éléments, appliquant en cela le principe «divide et impera». Ces formes d'organisation autocratiques n'offrent évidemment que des possibilités limitées de structures rationnelles et favorables au travail d'équipe. Dans le domaine des procédés, les critères dominants restent basés sur la qualité, l'expérience et l'intuition, d'où l'impossibilité d'une évaluation systématique de la performance et d'une action logique.

Les possibilités de développement dans le domaine de l'organisation sont les suivantes:

a) *Approche fondamentale des problèmes d'organisation*

Développer la manière de penser fonctionnelle, l'idée de l'autorité fonctionnelle et le principe d'unités d'état-major et de service, et réduire concurremment le nombre des assistants de responsabilité mal définie.

Favoriser la délégation des responsabilités, le travail d'équipe et l'idée d'unités de service.

Standardiser le travail de routine, dont tout responsable devrait être libéré pour se consacrer entièrement aux tâches de gestion.

« La qualité d'une organisation dépend largement de ses possibilités d'évaluer constamment et objectivement l'efficacité de ses membres. » Ce concept de la pensée analytique englobe plusieurs facteurs: entre autres la conscience du coût et de la rentabilité, etc.

Distinguer clairement entre réflexion, préparation, considération et action, c'est-à-dire entre planning et exécution. Encourager l'idée du planning.

Favoriser l'adoption de principes logiques concernant la division du travail, la spécialisation, la collaboration, la prise de décisions à l'échelon de la direction suprême.

Développer la connaissance et la compréhension des problèmes d'organisation et leur solution à tous les échelons.

Appuyer et utiliser les services de spécialistes internes et externes.

b) *Structure d'organisation*

Rentabilité et rendement optimum devraient être les critères déterminants de la structure adoptée. Les critères secondaires sont les suivants:

- Contribution substantielle au succès de l'entreprise.
- Voies de communication courtes.
- Juste équilibre.
- Meilleure disposition à assumer les responsabilités.
- Standardisation.
- Contrôle.
- Concurrence, etc.

Centralisation de la fixation d'objectifs et du contrôle; décentralisation de l'exécution. Application plus poussée du principe divisionnaire avec des services fonctionnels de coordination supérieurs.

Structures supranationales; création d'unités centrales coordinatrices, sans affaiblissement des unités opérationnelles décentralisées.

Application du principe: un homme prend les décisions au niveau de la direction suprême; diminution correspondante des comités de direction sans autorité de décision.

Fixation des tâches et des problèmes présents et futurs. Concentration des fonctions d'état-major, création d'unités d'état-major à tous les niveaux.

Création d'un département de planning.

Recherche de nouvelles possibilités de réduire le nombre des niveaux d'autorité, en assurant parallèlement la structure hiérarchique et fonctionnelle.

c) *Instruments d'organisation*

Développement de systèmes de statistiques et de calculs adaptés au concept de la pensée analytique, et réduction parallèle du délai entre événement et réaction.

Développement de procédures quantitatives de planning.

Intégration automatique des informations (estimations de vente, programmation des commandes, exploitation rationnelle des matières premières, contrôle du matériel, contrôles d'efficience de toutes sortes). Diminution radicale du travail des chiffres.

Utilisation de taux quantitatifs pour la structure d'organisation.

Soulagement de l'ouvrier par la machine dans son travail de routine.

Création et application d'instruments d'organisation formels (organigrammes, descriptions de fonctions, manuels, directives d'organisation, etc.).

5. FINANCE ET COMPTABILITÉ

L'évolution économique future exigera des capitaux importants; les entreprises auront à créer des réserves à long terme pour garantir leur taux d'accroissement par l'autofinance-ment. Une politique de dividende conservatrice devrait permettre d'augmenter ces réserves.

L'optimisation demande un système de coût efficace et bien développé qui doit être utilisé comme instrument de gestion et non comme un simple relevé statistique, de la conscience du coût et responsabilité des coûts à tous les échelons, de l'intensification des systèmes de planning et de contrôle pour le financement et les comptes.

Planning financier détaillé se rattachant au planning général:

- Planning du profit brut (chiffre d'affaires).
- Planning des investissements.
- Planning des bénéfices et des dividendes.
- Planning du financement.
- Planning des réserves.
- Planning du fonds de roulement.

Développement systématique des contrôles financiers:

- Coûts standards.
- Coûts directs.
- Systèmes budgétaires.
- Comptes de profits et pertes départementaux.

Etablissement de critères financiers et standards d'application générale:

- Principes de rentabilité.
- Evaluation des risques, etc.

IV. RÉPERCUSSIONS SUR L'INDIVIDU

Il importe de:

- a) Reconnaître clairement que les problèmes d'avenir dépassent l'entreprise individuelle et qu'ils doivent être affrontés sous une responsabilité collective. Rester fidèle à soi-même, maintenir une politique qui ne doit pas être modifiée à tout instant en vue de profits temporaires. Faire des plans, considérer l'ensemble et ne pas se perdre dans les détails.
- b) Surmonter les difficultés, vaincre les traditions des hommes et des choses. Si la tradition est un grand support moral, elle ne remplace pas l'objectivité. Si les problèmes de ce siècle n'ont pu être maîtrisés, c'est que notre façon de les aborder était trop conservatrice et qu'on a voulu essayer de les résoudre avec des méthodes surannées.
- c) Avoir de nouvelles idées et les appliquer; apprendre, travailler, être moderne. Ne pas éviter les changements et les améliorations par crainte des difficultés.
- d) Reconnaître que ce n'est que par la collaboration et le travail d'équipe qu'un réel progrès peut être réalisé. En conséquence, être franc et honnêtement prêt à collaborer avec les gens et à les convaincre. L'individualisme opiniâtre est un ennemi du progrès.

CRÉDIT FONCIER VAUDOIS
auquel est adjointe la
CAISSE D'ÉPARGNE CANTONALE
garantie par l'Etat

Lausanne - 36 agences dans le canton

Prêts hypothécaires - Dépôts d'épargne - Emission de bons de caisse