

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	42 (1984)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	L'appréciation conjoncturelle liée à la politique de diversification dans la production industrielle
<b>Autor:</b>	Jacot, S.-P.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-139168">https://doi.org/10.5169/seals-139168</a>

### 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:** 15.02.2026

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

# L'appréciation conjoncturelle liée à la politique de diversification dans la production industrielle<sup>1</sup>

S.-P. Jacot,

*Professeur extraordinaire, Université de Lausanne,  
directeur Ciba-Geigy, Bâle*

## Introduction

Pour l'industrie, la conjoncture est une prémissse qu'elle ne peut influencer et dont elle laisse à d'autres le soin d'en chercher les causes. Les considérations suivantes ont donc trait à sa réaction vis-à-vis de la conjoncture, à sa façon d'en atténuer ou peut-être même d'en compenser l'impact sur son entreprise.

L'effet de cet impact peut certes être considérable, eu égard au volume des coûts fixes qui grèvent l'activité industrielle et donnent tout leur poids au risque et à l'incertitude, épées de Damoclès que l'entrepreneur doit affronter.

Mais il n'y a pas qu'une conjoncture générale qui assombrisse l'horizon de l'industriel. Son analyse va lui permettre de distinguer *des* conjonctures, distinctes les unes des autres par leur impact géographique, ou qu'elles touchent la consommation finale ou l'investissement en biens de production, qu'elles soient affaire de mode ou conséquences d'une évolution technologique...<sup>2</sup> Et puis encore, chaque type de conjoncture peut prendre l'aspect d'un phénomène à long, moyen ou court terme.

C'est le moyen terme qui forme, pour ces lignes, la toile de fond; aussi la réponse aux problèmes des deux autres termes ne sera-t-elle qu'esquissée très brièvement. La parade qu'il faut réservier à la conjoncture, ou le «trend», à long terme, du devenir industriel est forgée par la recherche ou le développement; dans le court terme, c'est essentiellement l'ordonnancement de la production qui permet une réponse aux fluctuations conjoncturelles.

## La politique de production, moyen de pallier le risque et l'incertitude conjoncturels à moyen terme

Pour se prémunir des coups attendus de l'extérieur de l'entreprise, il faut élaborer et mettre à exécution une politique de production qui tienne compte du caractère aléatoire, dans le temps, dans l'espace comme dans le mode, des menaces conjoncturelles.

<sup>1</sup>Une première version de ce texte a fait l'objet d'un exposé dans un cours d'économie nationale organisé dans le cadre de l'OFIAMT par la Conférence des directeurs des écoles de commerce de Suisse romande et du Tessin.

<sup>2</sup>Pour autant bien sûr qu'on accepte une définition large du mot conjoncture, ce qui est ici le cas.

Or, les éléments de base de toute politique de production résident dans le degré de diversification des produits fabriqués et dans celui de dissémination des unités productrices.

Il faudra donc, premièrement, s'assurer que la politique de diversification de l'entreprise garantit la répartition des risques souhaitée par la production. Dans ce contexte, une analyse des types de risques connus permet de déceler leur nature technico-économique, qui est le propre des risques concernant la relation entre l'offre et la demande, ou politico-économique, qui s'attache aux conséquences de décisions gouvernementales.

Une deuxième analyse portera sur la façon et l'endroit où les différentes sortes de coups peuvent porter. Le produit peut être visé, ou le segment de marché, ou le procédé de fabrication, ou encore le lieu de production...

Ces considérations ne font que souligner l'importance d'une politique de diversification dans la production, qui permette de tirer profit du caractère «non-synchrone» des différents types de conjoncture susceptible d'être ressentis par l'entreprise.

### **Comment diversifier la production**

Au concept de diversification répond celui d'intégration. L'intégration verticale permet à l'entreprise, vers l'amont, de se rapprocher de ses sources de matières premières, ou, vers l'aval, de la consommation finale.

Vers l'arrière, l'intégration a l'avantage d'envisager une production dont les débouchés se multiplient dans un effet d'arborescence, car la polyvalence d'emploi des matières premières est évidemment plus grande que celle des produits finis. C'est donc une diminution des risques que l'on constate vers l'amont. Mais la valeur ajoutée par la production diminue, elle aussi, alors que l'inverse se passe lors d'une intégration vers l'aval.

L'intégration horizontale consiste, elle, à accroître le nombre des lignes de production parallèles. La fabrique de chaussures se double d'une manufacture de chaussettes, puis d'accessoires tels que foulards, sacs à main, etc., pour viser ensuite d'autres articles dits de mode. Les risques conjoncturels se répartissent mieux, de cette façon, mais subsiste le danger d'une absence de synergie entre les différentes lignes de production. Ceci ne veut pas dire que la synergie doive être constatée dans la production seulement; elle peut se trouver aussi dans l'approche du marché; elle doit en tout cas se trouver autre part que dans la seule considération financière — ce qui serait le cas d'un conglomérat — cette dernière hypothèse ne peut être envisagée dans l'optique industrielle que ces lignes veulent souligner.

Un dernier type d'intégration peut être encore cité: il consiste à produire son propre appareil de production, soit son propre parc de machines; elle pourrait s'appeler intégration latérale, et sa définition s'appliquerait aussi à la production de services sinon fournis par l'extérieur, tels que l'informatique, la consultance juridique ou technique, etc.

En somme, l'optimum recherché horizontalement dans la fabrication consiste à diversifier suffisamment la gamme de produits pour que leurs cycles conjoncturels ne se superposent pas, mais sans perdre de vue l'effet de synergie souhaité entre les diverses lignes de fabrication.

## **La répartition géographique de l'appareil productif**

Là aussi, l'optimum correspond à un équilibre, d'ailleurs dynamique, entre deux tendances extrêmes. Le prix d'une dissémination sécurisante des moyens de production est payé par la renonciation aux économies d'échelle; et ceci est valable du point de vue de l'investissement aussi bien que dans l'exploitation de l'outil de production, où la courbe d'expérience permet de quantifier la valeur de la prime d'assurance contre les risques payée par le biais de l'essaimage des ateliers.

Enfin, que la recherche de l'optimum concerne le degré d'intégration, horizontal ou vertical, ou la plus ou moins grande répartition géographique des localisations, elle doit tenir compte d'un facteur de limitation supplémentaire, la «management attention» disponible; il s'agit là du potentiel intellectuel des cadres supérieurs de l'entreprise. Celui-ci déterminera l'évolution dans le temps de la politique de production, qui vise à une meilleure préparation de la parade à opposer au risque et à l'incertitude conjoncturels.

### **Quelques résultats pratiques**

L'absence de matières premières limite en Suisse les exemples d'intégration verticale vers l'amont. Citons toutefois l'exploitation du sel gemme et sa transformation par le courant électrique en produits chimiques de base.

Vers l'aval, par contre, l'industrie suisse s'est souvent fait fort d'offrir au consommateur un paquet de biens et services; un exemple réside dans l'application sur les champs agricoles de produits antiparasitaires par aspersion depuis l'avion.

L'intégration horizontale, par juxtaposition de divisions de produits dits biologiques (pharmaceutiques, agrochimiques...) ou de divisions industrielles (matières plastiques, colorants...) se trouve souvent en mesure, dans l'industrie chimique, d'apporter une compensation aux fluctuations observées sur les différents marchés.

La répartition géographique des activités des entreprises multinationales peut être enfin un sûr moyen de garder un résultat global satisfaisant malgré l'état défavorable de la conjoncture sur certains points du globe.

Le choix de nouveaux champs d'activité soulève dans la pratique la délicate question de l'estimation de la synergie possible, car sa nature est fort variable.

Elle peut être technique, dans le cas de certains produits pharmaceutiques et cosmétiques, où un know-how peut être commun, dans la fabrication des crèmes et onguents par exemple. L'acquisition d'une entreprise produisant des balances de précision par une firme de la chimie trouve son dénominateur commun dans l'utilisation à grande échelle des dits instruments par l'acquéreur.

Et les produits issus d'une technologie de mise en poudre de produits alimentaires se retrouvent, à différents moments du repas, de la soupe au café...

Quant à l'extension géographique des multinationales suisses, elle est quasi continue, de par la volonté des firmes certes, mais aussi parfois à leur corps défendant, lorsque des économies en croissance l'exigent par la fermeture de leurs frontières à certaines importations...

## **En guise de conclusion**

Il n'a été fait état, jusqu'ici, que de l'un des deux facteurs de production, le capital. Reste le travail, deuxième facteur, dont il n'est pas sans intérêt d'esquisser la position dans le cadre de la politique de production décrite.

L'application d'une telle politique exige de tous les collaborateurs de la firme considérée une flexibilité intellectuelle et une disponibilité physique hors du commun, surtout en ce qui concerne les cadres. Cette flexibilité et cette disponibilité sont les prémisses irremplaçables des raisonnements exposés plus haut.

Ils s'exercent par le moyen de la «job rotation», c'est-à-dire du changement planifié d'activité dans la fonction et dans l'espace, en une gradation régulière vers de plus hautes responsabilités.

C'est là que se trouve le cœur de la réponse aux variations conjoncturelles. Pour être prêt à maîtriser le risque et l'incertitude, imprévisibles par essence — ou si peu — il importe de maintenir la plus grande flexibilité des deux facteurs de production, du capital donc, mais surtout du travail.