

12 – COMMENT LES ENTREPRISES FONT-ELLES POUR DEGAGER DU PROFIT ?

A – Comment les entreprises font-elles pour diminuer leurs coûts de production ?

a) – Innovation de procédé et baisse des coûts de production

Le fabricant de pneus italien Pirelli a présenté un nouveau concept d'usine, baptisé MIRS (Modular Integrated Robotized System). MIRS est une micro-usine sans ouvrier, constituée d'une poignée de robots répartis dans un mouchoir de poche, capable de produire 125 000 pneus par an. Pour faire fonctionner le tout, trois hommes en blouse blanche surveillent le processus derrière les ordinateurs. Seule la légère odeur de gomme chaude qui flotte dans l'air rappelle qu'on se situe bien dans une usine de pneumatiques. Ce procédé révolutionnaire « est une arme pour survivre dans un secteur très concurrentiel mais aussi pour remporter la bataille », affirme le président de Pirelli. MIRS permet des efforts de productivité gigantesques : un pneu, de la matière première au produit final, sera fabriqué en 72 minutes contre 2 880 minutes avec un procédé classique. A production égale, les effectifs nécessaires pour faire tourner cette micro-usine sont réduits de 80%, la surface utilisée divisée par cinq et le coût de production diminué de 25%.

Pirelli investira, sur les trois prochaines années, 500 millions d'Euros dans ce procédé, qui permettra au groupe d'accroître sa production annuelle de 25% (soit 10 millions de pneus). [...] Le coût de ce petit bijou de technologie, qui avoisine 5 millions d'Euros par module (une usine peut comprendre plusieurs modules), limite aussi sa généralisation.

Tout est géré par un logiciel, qui contrôle les mouvements des robots, l'approvisionnement automatique des chaînes, le choix de dimension des pneus, le moulage. La production se déroule en flux continu¹, ce qui réduit au minimum les stocks, avec un temps de réponse plus rapide aux commandes. MIRS abaisse de 60% les délais de développement², en intégrant très tôt dans le processus de production la conception des nouveaux produits, de l'ingénierie au design.

(Source : Stéphane Lauer, *Le Monde*, 15 juillet 2000)

En flux continu¹ = Tous les postes de travail sont rattachés à une ligne de production.

Délais de développement² = Temps nécessaire pour mettre au point un produit.

Ingénierie³ = Ensemble des études encadrant la conception et la réalisation d'un projet industriel.

Q1 – A partir du texte, remplissez le texte à trous à l'aide des mots suivants et de vos calcul : *invention, capital, substitution, variables, productivité, élevé, unitaire, échelle, équipements, innovation, fixes.*

Pour diminuer le coût de production....., une entreprise doit augmenter la.....de ses facteur de production (le travail et le.....). Une des premières façon de rendre ces facteurs plus efficaces est d'introduire dans le processus de production une.....de procédé c'est-à-dire une..... que l'on va appliquer au domaine de la production et de la vente.

Ainsi, la nouvelle machine de Pirelli permet de réduire de.....% le temps nécessaire à la fabrication d'un pneu et de réduire de.....% le nombre de salariés dans l'usine. L'innovation se traduit donc par une..... du capital au travail et par une baisse des coûts salariaux. Elle a aussi l'avantage de réduire les coûts.....liés à la conception d'un produit et à l'emplacement nécessaire à sa production. Enfin, elle réduit les coûts..... engendrés par les stocks puisque la machine est capable de programmer les commandes au fur et à mesure que la production se déroule.

Pendant, cette baisse du coût unitaire n'est possible que lorsque le volume de la production est très..... En effet, le prix de ces nouveaux..... est très élevé. Ils doivent être utilisés au maximum pour dégager des économies d'.....c'est-à-dire une baisse du coût fixe unitaire obtenue par l'augmentation du nombre de produits réalisés. Ainsi, la production de Pirelli devrait augmenter de% pour espérer une baisse du coût d'un pneu de.....%.

b) – Division du travail et baisse des coûts de production

Si la description des abattoirs de Chicago permet de présenter le "travail à la chaîne" d'une manière "sensationnelle", c'est Henry Ford qui met en œuvre ce mode d'organisation de la production de la manière la plus systématique. Chaque travailleur occupe un poste, dont il ne bouge pas, car "la marche à pied, répétait Ford, n'est pas une activité rémunératrice". Ce sont donc les pièces qui se déplacent sur un convoyeur ; et chaque travailleur effectue une opération, quelquefois deux ou trois : dans les ateliers de fonderie de Highland Park, 95% des modelers et fondeurs sont "spécialisés dans une seule opération que l'individu le plus stupide peut apprendre à exécuter en deux jours". En 1926, pour 79% du personnel employé aux usines Ford, le temps de formation était inférieur à une semaine.

La chaîne en décomposant au maximum les tâches et en imposant une cadence à tous les travailleurs, permet d'élever la productivité d'une manière considérable. Ainsi, l'assemblage d'un volant magnétique, réalisé par un ouvrier, demandait vingt-cinq minutes ; avec un convoyeur et vingt-neuf ouvriers "spécialisés" chacun dans une opération, cet assemblage ne prend d'abord plus que treize minutes ; puis, le convoyeur ayant été élevé, sept minutes ; et enfin, les cadences ayant été augmentées avec la vitesse du convoyeur, cinq minutes. Mais chaque travailleur doit répéter le même geste toutes les dix secondes et dans sa journée de neuf heures il aura refait plus de trois mille fois le même geste sur autant de volants magnétiques.

Comme Charlot dans *les Temps modernes*, beaucoup n'acceptent pas, ne supportent pas, refusent : absentéisme et *turn over*¹ atteignent des niveaux élevés. En 1913, "pour un effectif de 15 000 ouvriers, 53 000 personnes avaient été embauchées dans l'année" ; Au-delà, le secrétaire de l'Association des employeurs de Detroit s'inquiète : "les usines sont une poudrière. Il faut absolument faire quelque chose".

Ce "quelque chose", Henry Ford en a l'idée, et en quelque sorte l'audace : alors que les salaires de l'industrie automobile sont de deux ou trois dollars par jour, il décide de les porter à cinq dollars à partir du 1^{er} janvier 1914, en ramenant la journée de neuf heures à huit heures. C'est le *Five Dollars Day*. L'effet est immédiat : le *turn over* tombe à moins de 0,5% et absentéisme suit le même mouvement. De longues files d'attente se forment devant les bureaux d'embauche de Ford. La production d'automobiles va pouvoir s'élever rapidement : 200 000 voitures en 1913, 500 000 en 1915, un million en 1919, deux millions en 1923, plus de cinq millions en 1929. Le prix de revient baisse et le prix de base du fameux modèle T de couleur noire tombe de

Q1 – Pourquoi peut-on dire que les travailleurs sont en concurrence ?

Q2 – A partir du texte, remplissez le texte à trous à l'aide des mots suivants : licenciés, baisses, force, emploi, sous-traitants, modération, prix, moins, développement, contrôles, qualifiés, fournisseurs, produits, concurrence, rabais.

La mise en..... des travailleurs entre eux ou des entreprises entre elles est une troisième façon de diminuer les coûts de production. En effet, en opposant les salariés français qui ont un.....au chômeurs ou aux travailleurs étrangers des pays en....., les entreprises établissent un rapport de.....qui leur est favorable. Les salariés en place sont obligés d'accepter des.....ou desde la hausse de leurs salaires sous peine d'être.....et de voir leurs revenus baisser fortement. De même, les entreprises mettent en concurrence leurs.....ou leur.....pour que ces derniers leur accordent des.....ou leur proposent desmoins élevés.

Cette course à la réduction des coûts a aussi ses effets pervers. Ce sont les moins.....qui acceptent d'être moins payés au détriment de la qualité des.....et de la réputation de l'entreprise. Ce sont les sous-traitants qui offrent lesbonnes conditions de travail et les moins bonnes prestations qui sont retenus au détriment du travail bien fait ce qui oblige les entreprises à renforcer leurs

d) – Concentration et baisse des coûts de production

La complémentarité des réseaux, l'harmonisation des politiques tarifaires, la mise en commun des programmes de fidélisation et l'appartenance à SkyTeam sont autant de mesures qui devraient permettre au groupe Air France-KLM d'accélérer le montant des synergies¹ anticipé il y a un an lors du mariage des deux compagnies. Ainsi, pour la première année (avril 2004-mars 2005), la nouvelle entité Air France-KLM a dégagé environ 8,3 millions d'euros de synergies dans le secteur commercial, a précisé M. Alexandre alors que le groupe avait initialement prévu 7 millions d'euros d'économies de coûts sur cette période et 90 millions d'euros pour l'année en cours. L'objectif initial que s'étaient fixé les deux compagnies était de 495 millions d'euros dans quatre ans, un montant que le président d'Air France, Jean-Cyril Spinetta avait revu à la hausse au mois de janvier à 580 millions d'euros.

Partout où ce sera possible, explique M. Alexandre, Air France et KLM s'efforcent de réduire leurs dépenses commerciales à l'étranger en regroupant bureaux et agences et en renégociant ensemble les prestations d'assistance en aéroport. Ainsi, les organisations locales d'Air France et de KLM font l'objet d'une segmentation : des "marchés coordonnés", desservis par les deux compagnies et où les structures actuelles sont maintenues ; des "marchés complémentaires" où l'une des deux compagnies n'est pas présente mais bénéficie de la représentation commerciale du partenaire ; enfin quelques marchés où l'intégration des équipes est plus poussée, étant pilotées par un seul responsable.

(Source : François Bostnavaron, *Le Monde* du 13 avril 2005)

Synergies¹ = coordination d'éléments en vue d'augmenter l'efficacité de chacun.

Q1 – A partir de ce texte et du vocabulaire suivant, remplissez le texte à trous : moyen, contrôle, pouvoir, double, volume, coût fixe, horizontale, concurrent, même, rabais.

L'augmentation de la taille de l'entreprise par le rachat d'un.....est une dernière façon de diminuer ses coûts. L'entreprise procède à une concentration.....lorsqu'elle prend le.....d'une autre entreprise qui réalise le.....type de bien qu'elle. Renault prend le contrôle de Nissan, Mittal absorbe Arcelor dans l'acier, etc. Ceci va permettre la réalisation «d'économies d'échelle», c'est-à-dire la réduction du coût.....ou unitaire obtenue par l'augmentation du.....de la production. Ces économies peuvent être obtenues en étalant lesur un plus grand nombre de produits. Elles peuvent aussi résulter de la suppression des activités en.....(un laboratoire de recherche au lieu de deux, un centre de comptabilité au lieu de deux...). Elles sont également permises par le.....de négociation de la grande firme qui obtient des.....de ses fournisseurs.

Q2 – En reprenant les quatre points de la démonstration, remplissez le schéma suivant :



