



SESSION 2005

1/4

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Durée : 4 heures - Coefficient : 1

*Aucun document ni aucun matériel ne sont autorisés.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.*

SUJET

A l'aide des textes joints en annexes, d'exemples concrets d'actualité ainsi que de vos connaissances en management d'entreprise et en théorie des organisations, vous traiterez sous forme de dissertation le sujet suivant :

Existe-t-il une taille optimale pour les entreprises ?

NB : la paraphrase des documents devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets.

"Les PME, c'est l'avenir" : une illusion qui a la vie dure par Guillaume Duval.

Les grandes entreprises ont su répondre à la crise du fordisme et dominent aujourd'hui l'économie mondialisée.

A partir de la fin des années 60 et notamment avec le mouvement de mai 1968, le modèle de développement économique qu'on qualifie souvent de "fordiste" entre en crise. Un peu partout dans le monde développé, les ouvriers (et les ouvrières) spécialisés se révoltent contre les conditions de travail dans les grandes usines taylorisées. Ils n'acceptent plus de courber l'échine même en échange de hausses de salaire relativement importantes et régulières. Tandis que les consommateurs, et particulièrement les jeunes, boudent de plus en plus les produits standardisés que fabriquent ces firmes géantes. Du coup, leurs profits fondent comme neige au soleil.

Rapidement, un certain nombre d'auteurs en ont déduit que la logique d'économies d'échelle⁽¹⁾, qui pousse à la concentration des entreprises (un phénomène très ancien dans le capitalisme), n'opère plus. Dans ce contexte nouveau, les petites entreprises redeviendraient la forme d'organisation la plus adaptée à l'activité économique. C'est en particulier le message que diffusa en 1973 l'économiste Fritz Schumacher, avec un enthousiasme tout messianique, dans le livre *Small is beautiful*. Un ouvrage qui aura un fort retentissement car il correspondait bien à l'air du temps.

De manière plus académique, ce thème sera repris par les universitaires américains Michael J. Piore et Charles F. Sabel en 1984 dans *The second industrial divide*, qui sera traduit en français sous le titre *Les chemins de la prospérité*. Cet ouvrage aura lui aussi une longue carrière, notamment parce qu'il attirait l'attention sur le rôle des réseaux de petites et moyennes entreprises (PME), sur le modèle des districts industriels italiens. Ces thèses (parmi d'autres) vont durablement influencer intellectuels et décideurs publics (de droite comme de gauche) et les convaincre que "les PME, c'est l'avenir". Une conviction forte qui résistera (et qui résiste encore) à une réalité pourtant bien différente.

"Big is beautiful"

Au cours des années 80, les grandes entreprises ont en effet trouvé des réponses à la crise des années 70. Grâce aux méthodes japonaises de production - élimination des stocks, juste à temps... - et aux techniques de différenciation retardée⁽²⁾, elles sont parvenues à combiner les avantages des faibles coûts liés aux grandes séries et ceux d'une offre beaucoup plus diversifiée que dans les années 60. Swatch a été un précurseur dans ce domaine : grâce à une montre conçue pour supporter des designs multiples et changeants tout en étant produite en très grande série, Swatch a sauvé l'horlogerie suisse gravement menacée par ses coûts élevés. De leur côté, les fabricants automobiles, symboles du fordisme ancienne manière, ont multiplié les options, tandis que les fabricants de meubles, comme Ikea, développaient le système des meubles en kit.

Parallèlement, ces grandes entreprises ont profité des progrès des technologies de l'information pour décentraliser leur production au sein de petites unités à "taille humaine", tout en supprimant les contremaîtres pour les remplacer par le travail d'équipe, où la pression des pairs se révèle beaucoup plus efficace que celle du petit chef pour soutenir la productivité. Les innovations de la dernière décennie marquent ainsi le triomphe de ce "big is beautiful" renouvelé : puces, logiciels, téléphone portable, DVD, moteurs de recherche sur Internet, jeux vidéos..., que l'on prenne n'importe laquelle des innovations majeures qui se sont imposées récemment, on trouve derrière un très petit nombre d'entreprises mondiales géantes.

⁽¹⁾ Economies d'échelle : économies réalisées par une entreprise du fait de sa taille, parce que ses différents services peuvent avoir recours à un même service commun pour telle ou telle tâche ou parce qu'elle peut vendre des produits fabriqués en très grande série.

⁽²⁾ Différenciation retardée : consiste à introduire les éléments qui différencient les produits le plus tard possible dans un processus de production. Le maximum est atteint avec les meubles en kit : c'est le client qui introduit lui-même ces différences après l'achat.

Source : Alternatives économiques, n° 224 (04/2004)

Auteur : Guillaume Duval.

"L'histoire de l'automobile fourmille de fusions ratées... et de divorces réussis"

Depuis une quinzaine d'années, la consolidation du secteur automobile est jalonnée de divorces plus ou moins spectaculaires, dont le différend entre General Motors et Fiat n'est qu'un énième exemple. De Renault-Volvo à DaimlerChrysler-Mitsubishi, en passant par BMW-Rover, les fusions, théoriquement idéales sur le papier, s'avèrent parfois si compliquées à mener que les entreprises préfèrent se séparer de façon plus ou moins amiable.

Deux grands principes poussent les constructeurs à fusionner : la taille critique et la complémentarité en termes d'offre et d'implantation géographique. En 1990, Renault et Volvo avaient cru résoudre les deux problèmes en même temps. Ensemble, le français et le suédois allaient constituer le numéro deux européen, avec une répartition géographique des ventes beaucoup plus homogène. Le rapprochement permettrait, en outre, à Renault d'accéder à une offre de haut de gamme qui lui faisait défaut.

Un premier accord est formellement signé le 18 janvier 1991 mais, pour fusionner, Renault avait besoin de l'aval de son actionnaire principal, qui était alors l'Etat. Or celui-ci va mettre près de trois ans à accorder son feu vert à une privatisation de la Régie. Entre-temps, la situation des deux constructeurs a changé : Volvo se redresse, tandis que Renault n'est plus autant en position de force qu'en 1990.

De plus, le gouvernement français insistait pour n'accorder à Volvo que 20 % des droits de vote, alors que le groupe suédois était propriétaire de 35 % du nouvel ensemble. L'Etat s'attribuait une *golden share*, une participation privilégiée, lui permettant de rester maître chez Renault. Inacceptable pour les Suédois. Les actionnaires de Volvo finirent par faire capoter le projet.

Renault ressortira cependant de la fusion plus riche qu'il n'y est entré, grâce aux indemnités de rupture versées par Volvo. L'opération aura permis à Renault d'augmenter ses fonds propres d'une douzaine de milliards de francs (près de 2 milliards d'euros). D'un point de vue stratégique, Renault mettra cinq ans à repartir de l'avant, en concluant son alliance avec Nissan en 1999. Quant à Volvo, trop petit pour survivre, il se résoudra à vendre, en 1999, son activité automobile à l'américain Ford.

Le divorce entre BMW et Rover, en mars 2000, fut tout aussi retentissant. Il s'agit là de l'échec d'une acquisition. Lorsque la firme de Munich met la main sur le dernier constructeur britannique indépendant, en 1994, l'affaire semble prometteuse. Pour 800 millions de livres, à peine le coût de développement d'un nouveau modèle, BMW double sa taille et voit tomber dans son escarcelle les prestigieux tout-terrain Land Rover, la marque sportive MG et la mythique Mini.

Mais, en 1999, le constructeur bavarois enregistre les premières pertes de son histoire. Pour n'avoir pas pris à bras-le-corps les problèmes de productivité et de qualité de Rover, le PDG de BMW, Bernd Pischetsrieder (aujourd'hui à la tête de Volkswagen), est poussé à la démission. L'aventure britannique aura coûté au total 4.6 milliards d'euros au groupe allemand, qui finit par céder Rover pour... 10 livres sterling au consortium financier Alchemy Partners.

Quatre ans après leur séparation, les deux constructeurs connaissent des destins diamétralement opposés. BMW est au sommet de sa gloire. La marque affiche des profits records et a doublé son grand rival Mercedes en termes de ventes en 2004. Mieux : en gardant Mini, BMW a su faire renaître la petite anglaise en la dotant d'une qualité BMW, ce qui lui permet de la vendre à prix d'or.

En revanche, depuis que Rover a recouvré son indépendance, son avenir s'assombrit. Le constructeur britannique vend désormais moins de 100 000 voitures par an. Un niveau qui ne lui permettra pas longtemps de survivre seul.

Rover est d'ailleurs sur le point de signer une alliance avec le chinois Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), qui pourrait assez rapidement se transformer en rachat pur et simple du britannique par le chinois. SAIC est aussi cité par la presse italienne comme un possible partenaire de rechange pour Fiat, une fois sa rupture consommée avec General Motors.

Daimler Benz croyait, lui aussi, à la vertu des fusions. Après avoir croqué Chrysler, le constructeur allemand avait commencé à prendre le contrôle du japonais Mitsubishi, en 2000. Là encore, quatre ans plus tard, c'est la fin des illusions. Le management allemand envoyé à Tokyo pour redresser Mitsubishi ne peut que constater son échec.

Plutôt que de remettre de l'argent dans Mitsubishi, Daimler-Chrysler a préféré l'abandonner à son sort. Le groupe allemand s'est laissé diluer lors de la dernière augmentation de capital de Mitsubishi Motors (*Le Monde* du 29 janvier). Il n'en détient plus que 11 % du capital et serait à la recherche d'acquéreurs pour céder le solde de sa participation.

Source : Le Monde - 05 février 2005.

Auteur : Stéphane Lauer.