

# THÉORIES DES ORGANISATIONS

## DOSSIER IV : TP - CAS AUTEXIER

### FICHE I : L'ENTREPRISE AUTEXIER

**Après avoir pris connaissance de l'entreprise et des documents des fiche II et III, faites le diagnostic MOFF<sup>1</sup> (SWOT) de AUTEXIER.**

**Structurez votre présentation (cf. fiche III : Modèle de diagnostic).**

#### 1. - Présentation

La société Autexier, fondée en 1909, localisée à Chauny (Aisne), y réalise 100% de sa production. Elle fabrique de la robinetterie industrielle en bronze et en cupro-aluminium pour le pétrole, la marine, l'offshore et l'industrie. Elle exporte ses produits (robinets, vannes, clapets, soupapes) et son savoir-faire dans le monde entier. Cette entreprise familiale emploie 36 personnes.

Sur le site de Chauny sont regroupés l'ensemble des moyens industriels : étude et développement, outillage, fonderie, mécanique, usinage, montage, essais et contrôle, ... permettant de fabriquer des pièces sur mesure adaptées aux besoins de la clientèle.

La réactivité de l'entreprise repose sur la fonderie intégrée, technique permettant de maîtriser l'alliage résistant à la corrosion : le cupro-aluminium. La fonderie emploie huit techniciens qui peuvent réaliser cinq fusions dans une journée.

Depuis 1995, Mme Sébille a succédé à son père au poste de PDG. L'entreprise réalise plus de 70% de son chiffre d'affaires, qui s'élève à 3 millions d'euros, à l'export (Afrique du Nord, Russie, Irak, Iran, Indonésie, Etats-Unis, Chine). « La Chine est notre premier marché <...> quand ils veulent de la qualité, ils achètent français. »

Parmi ses clients on trouve EDF, GDF SUEZ, AREVA, la SNCF, la marine nationale, les grands groupes pétroliers et chimiques, les fabricants de transformateurs électriques à bain d'huile(l'ensemble : 20% de l'activité). Qualité, fiabilité et longévité des produits sont reconnues et appréciées par les clients d'Autexier, capable de fabriquer, avec une grande technicité, des pièces standards en petites et moyennes séries ou des séries spéciales adaptées aux besoins des clients.

Dans tous les ateliers et services de l'entreprise, de la conception au produit fini, des niveaux de contrôle et des tests de qualité sont mis en place (normes ISO et CE).

Les salariés sont expérimentés, les plus récents acquérant leur expérience auprès des anciens (Pierre Mouton, responsable de la fonderie, 37 ans de maison ; Jean-Jacques Dino, ébarbeur, 36 ans de présence ; Michel Lagache, sableur-mouleur, 40 ans de métier...). L'entreprise recourt à l'apprentissage.

---

<sup>1</sup> Menaces, Occasions, Faiblesses, Forces

Autexier ne connaît pas la crise mais rencontre des difficultés pour recruter, ce qui oblige la PDG à prévoir une embauche deux à trois ans à l'avance. Il y a peu de candidats car l'image de l'industrie française est dévalorisée. Le recrutement se fait grâce au bouche à oreille. L'entreprise ne travaille pas avec les agences d'intérim. Les conditions de travail sont difficiles surtout en fonderie. L'hiver, il fait froid jusqu'à 20°C. L'été, les températures peuvent monter à plus de 45°C. La fabrication des robinets contient 2 à 3% de plomb, nocif pour la santé.

Chaque poste à pourvoir demande du personnel qualifié. Pourtant certaines écoles ferment leur filière fonderie. La métallurgie n'attire pas alors que ce secteur, qui a une très bonne productivité, a de l'avenir en France. D'ici 2015, l'industrie devrait embaucher chaque année de 80 000 à 120 000 personnes. Des actions événementielles sont organisées comme la semaine de l'industrie pour faire redécouvrir ce secteur au grand public.

La PDG est farouchement opposée à la délocalisation <...> et veut « conserver sa fonderie en France ». Son objectif : faire connaître Autexier dans le monde entier. Son but : devenir un fournisseur de référence pour les entreprises du secteur afin de vendre en France ou dans l'Union Européenne pour être payé en euros. Autexier veut démarcher des pays où peu d'industriels vont (Liban, Syrie...) et se positionner sur des marchés de niche où personne ne veut être.

Le marché mondial de la robinetterie industrielle représentait 32 milliards d'euros en 2011 et croît de 4,1% par an. Sur ce marché savoir-faire et compétences techniques sont très recherchés. Les exigences en matière de sécurité et de performance augmentent.

Toutefois, une concurrence internationale à bas coûts se développe. Les clients industrialisés se délocalisent dans ces mêmes pays et s'approvisionnent donc sur place.

Les prix des produits de ce secteur sont aussi très dépendants du coût des matières premières qui fluctue de manière forte et brutale.

Beaucoup de fabricants français, afin de maintenir leur compétitivité, délocalisent certaines étapes de production (fonderie, usinage...) dans des pays à bas coûts (main d'œuvre et matières premières), mais gardent en France la conception.

## 2. - Résultats : quelques chiffres (source : société.com)

	2017	Var.	2016	Var.	2015
Chiffre d'affaires	2 012 600	-8,77 %	2 206 000	1,75 %	2 168 000
- - dont export	353 500	-34,86 %	542 700	14,88 %	472 400
Production *	1 850 000	-10,70 %	2 071 300	1,36 %	2 043 600
Valeur ajoutée (VA)	1 107 000	-9,45 %	1 222 100	-5,37 %	1 291 400
Excédent d'exploitation (EBE)	-116 000	-928,57 %	14 000	-83,43 %	84 500
Résultat d'exploitation	-172 100	-524,94 %	40 500	53,99 %	26 300
Résultat courant avant impôt	-177 100	-585,21 %	36 500	63,68 %	22 300
Résultat net	-179 500	-1 168,50 %	16 800	3,70 %	16 200
Effectif moyen	30	3,45 %	29	7,41 %	27

## FICHE II : EXTRAITS DU SITE AUTEXIER (2017)

### 1. - Présentation : **La maîtrise des fluides**

Fondée en 1909, Autexier est spécialisée dans la fabrication de robinetterie industrielle, pétrole et marine en alliages résistants à la corrosion.

AUTEXIER propose une gamme de produits en Bronze & en Cupro-Aluminium répondant aux normes internationales de matériaux et de fabrications (ANSI, ASA, ASTM, DIN, ISO, JIS...).

AUTEXIER intègre sur son site l'ensemble des moyens industriels :

- Etudes & développements
- Outillage
- Fonderie
- Mécanique, Usinage
- Montage
- Essais & Contrôles
- Tarage

Au-delà des produits standards, AUTEXIER étudie et développe des applications spécifiques de robinetterie adaptées aux besoins de sa clientèle.

### 2. - Historique

- **En 1909**, création par Julien AUTEXIER de la société à Paris.
- Il acquiert une réputation due à sa compétence et à la qualité de ses produits.
- Après la deuxième guerre mondiale, il agrandit sa société en achetant une fonderie à Chauny.
- Son fils Rémy lui succède et conforte la notoriété de la société.
  - **En 1986**, la société BONIN rachète la société AUTEXIER et assure sa pérennité.
- **En 1997**, la société est **certifiée ISO 9002** (version 1994) par l'AFAQ.
- **En 2000**, la société est **certifiée ISO 9001** (version 1994) par l'AFAQ.
- **En 2001**, transfert du siège social de Rosny sous bois à CHAUNY.
  - **En 2002**, la société obtient le marquage **CE** pour les appareils sous pression par la LLOYD'S
- **En 2003**, la société obtient les marquages **ATEX & n** par la LLOYD'S

### 3. - Statistiques de la Société : Répartition du Chiffre d'Affaires

Offshore.....	5%
Transfo .....	13%
Marine .....	15%
Export.....	15%
Industrie.....	52%

## FICHE III : RÉFLEXIONS SUR LA « RATIONALITÉ » DES AGENTS ÉCONOMIQUES

### 1. - D'Adam Smith à « Blade Runner », par Antoine REVERCHON, Le Monde 24-11-2017

**Le Monde**  
VENDREDI 24 NOVEMBRE 2017

**MATIÈRE GRISE** | CHRONIQUE  
PAR ANTOINE REVERCHON



### D'Adam Smith à « Blade Runner »

**S**i, après la chute du communisme, les statues de Karl Marx qui jalonnaient les villes de l'ex-bloc soviétique ont été déboulonnées, celle d'Adam Smith reste bien plantée dans sa ville natale, Edimbourg. Pourtant, dans le Palais des congrès de la capitale écossaise, 900 économistes – professeurs, chercheurs et étudiants – réunis du 21 au 23 octobre par l'Institute for New Economic Thinking (INET), ont poursuivi la mission que son fondateur, le financier non conformiste George Soros, a assigné à cet institut : d'abord, démolir les dogmes et méthodes de la science économique actuelle car ils nous empêchent, selon lui, de comprendre et de combattre la crise économique, sociale et environnementale ; ensuite, inventer les nouveaux concepts et outils qui pourront y remédier.

Le grand intellectuel écossais (1723-1790), père fondateur de la science économique, n'y est certes pour rien. Les chercheurs de l'INET ont démonté la mécanique par laquelle, entre 1960 et 1990, la vision d'une science économique autonome obéissant à des lois « naturelles », comme l'équilibre général des marchés ou l'utilitarisme rationnel des agents économiques, s'est imposée dans les universités américaines d'abord, puis au reste du monde académique et politique, par « le détournement de ce qui était un système de comptabilisation des articles et citations par les bibliothèques en critères de qualité académique », par la « cartellisation des citations », et par l'endogamie entre universités et comités de lecture des revues.

Comme l'explique George Akerlof (université de Berkeley, Prix Nobel d'économie en 2001 et pilier de l'INET), la profession s'est ainsi autoconvaincue que la marque de sa scientificité était l'usage de modèles mathématiques simples validés par l'usage intensif des statistiques et basés sur l'hypothèse de la rationalité des agents. Il plaide pour une science économique où l'hypothèse de rationalité serait remplacée par l'étude du *storytelling* (« la narration ») et des comportements des acteurs grâce aux outils de la psychologie, de l'ethnologie, de la sociologie et de l'histoire, où les modèles statistiques d'équilibre seraient remplacés par l'analyse des exceptions et des risques extrêmes. A Edimbourg, la majorité des 97 intervenants étaient anglais et américains ; italiens, allemands et néerlandais étaient en nombre, mais 2 seulement venaient de France, où les « hétérodoxes » se targuent pourtant de lutter contre une orthodoxie un peu vite qualifiée d'anglo-saxonne...

**UNE SCIENCE HUMAINE ET SOCIALE**  
L'écho de ces interrogations était pourtant perceptible aux Journées de l'économie de Lyon (JECO), du 7 au 9 novembre. L'Association française de science économique (AFSE) y tenait, comme chaque année, ses « Entretiens », sur un thème révélateur : « La preuve dans les sciences économiques ». Richard Arena, de l'université Nice-Sophia Antipolis, a montré que les « régimes de vérité » de la discipline ont en fait historiquement varié. Dans les années 1950, ils s'articulent autour de la méthode hypothético-déductive mathématique – c'est la démonstration mathématique qui « prouve » le bon fonctionnement du modèle : il s'agit de fonder une science « naturelle » qui ne dev

vrait rien aux sciences humaines. A la fin des années 1970, ils s'enrichissent de la théorie des jeux, des incitations et de l'information ou de l'économie comportementale, en usant de la « méthode expérimentale » : les résultats de l'expérience apportent la preuve de la vérité du modèle.

Michel Aglietta, du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii), est plus radical : les économistes doivent enfin admettre que leur discipline est une science humaine et sociale. Une science naturelle se base sur des paradigmes : des faits stables et des lois universelles dans le temps et l'espace. Or la science économique traite de faits humains et sociaux inscrits dans le temps de l'histoire, qui est à la fois en train de se faire... et de transformer les faits : ceux-ci ne peuvent donc être paradigmatiques. On peut certes repérer des cycles, des répétitions, mais les statistiques ou les expériences qui les mettent en évidence sont des conventions ad hoc, par essence multiples et concurrentes. Le véritable temps de l'économie, dit-il, est celui de l'incertitude radicale.

Journaliste au « Le Monde Économie » (hebdomadaire) depuis 1999, *Antoine REVERCHON* est rédacteur, chef de service adjoint depuis 2005 et co-responsable des suppléments *Campus* et du *Bilan du Monde*.

Il a participé au *Journal du Centenaire de la guerre de 1914*, aux hors-séries historiques (*Guerre de 14*, *Débarquement*, *Rebelles...*) et aux *Atlas La Vie/Le Monde* (*Atlas de l'Occident*, *Atlas de la France*). Il collabore par ailleurs au magazine *Guerres & Histoire*.

## 2. - Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles (*Points Économie*, E57, éd. 2003)

**de Bernard MARIS**

*Bernard MARIS (1946-2015), professeur à l'université de Paris-VIII, auteur d'une dizaine d'ouvrages, chroniqueur à France Inter, est mort lors de l'attentat de Charlie Hebdo.*

### **Chap. 3 – « De profundis »**

« On continue à cogner ? On continue. Après « équilibre », « optimum », il reste un dernier mot à fusiller: « rationalité ». Et on aura fini le travail, déjà bien avancé.

Il faut regarder la réalité en face: depuis Debreu et sa « théorie axiomatique de la valeur », l'économie, axiomatisée, est devenue une sous-branche des mathématiques.

Ça couvait depuis longtemps. En fait, peut-être depuis Ricardo<sup>1</sup>. Depuis le rusé David, qui raisonna (théoriquement) en macro, fit (pratiquement) fortune en micro, et conçut une science « déductive ».

Hélas, la position des économistes est devenue pendant quelque temps extrêmement prétentieuse. Comme les mathématiciens, ils estimèrent que la question de savoir si les axiomes qu'ils se donnent sont effectivement vrais ne les concerne pas. Leur tâche véritable, comme celle du mathématicien, consiste à déduire des théorèmes à partir d'hypothèses admises à titre de postulats.

Le malheur, c'est que ces postulats, peu nombreux, ont fini par être laminés par les économistes mathématiciens eux-mêmes. Et, notamment, le postulat basique de « rationalité ». Simon (prix Nobel 1978) ou encore Allais (prix Nobel 1988) l'ont jeté aux poubelles de la casuistique. La « rationalité » des économistes (censée produire cette « efficacité » dont on nous rebat les oreilles à longueur de causeries plus ou moins journalistiques) vaut un petit détour.

Les agents sont rationnels, en économie, s'ils « maximisent leur objectifs, leurs résultats, pour un budget donné»; ou, deuxième forme, si « leurs choix sont transitifs » (en français, si le fait de préférer une auto à un vélo, et un vélo à un bol de soupe, conduit à préférer une auto à un bol de soupe). Eh bien, ces deux axiomes sont faux si l'on introduit de l'incertitude au moment des choix. Un paradoxe célèbre, le paradoxe d'Allais, démontre que les agents sont irrationnels dès que l'on introduit de l'aléa dans leurs gains. Or l'aléa est l'éther de la vie économique. Sans aléa, sans incertitude, la vie économique s'arrête. Si tout le monde sait tout sur tout, personne ne fait rien. Tout est bloqué. Peu importe. Tous les économistes (on l'espère) connaissent le paradoxe d'Allais, mais beaucoup continuent de raisonner comme si l'avenir était certain, autrement dit si le temps historique n'existait pas.

---

<sup>1</sup> *David Ricardo (1772-1823). Courtier en grains, millionnaire à 20 ans, auteur des majestueux Principes de l'économie politique et de l'impôt, père de la théorie contemporaine du commerce international.*



L'exemple le plus aberrant d'intégrisme économico-théologique fut donné par Stigler (prix Nobel 1982), sur qui Allais testa in vivo son paradoxe. Stigler eut, évidemment, un comportement irrationnel. « *Eh bien, dit-il, vexé, ce n'est pas la science économique qui est fausse, c'est la réalité.* » Il suffisait d'y penser : à la réalité de s'adapter à la science. Aux hommes de s'adapter aux dogmes : voilà comment un intégrisme « savant » cautionne le crétinisme absolutiste d'institutions comme le FMI, que nous visiterons plus loin. Stigler est une aberration savante. Une sorte de modèle de l'esprit antiscientifique.

Milton Friedman (prix Nobel 1976) est du genre Stigler, mais en plus rigolo. Dans un article qui a fait un tabac dans la profession<sup>1</sup>, il a avancé la thèse qu'une théorie ne devait pas être testée par le réalisme de ses hypothèses, mais par celui de ses conséquences. Autrement dit, peu importe de faire l'hypothèse que la Terre est plate, tant que ça vous permet d'aller où vous voulez à vélo. Et pas la peine d'encenser un Galilée. Ça ne vaut vraiment pas le coup. Vous pouvez même supposer que la Terre est creuse comme un bol, si vous sentez que votre vélo descend.

Robert Lucas (prix Nobel 1996) est certainement l'économiste le plus brillant de sa génération. Il dit que si l'hypothèse de rationalité doit disparaître de la science économique, il ne fera plus d'économie. Il a raison. En coupant la rationalité, on coupe le dernier fil qui n'autorise pas à balancer la « science » économique dans le vide. Lucas a développé le concept d'hyperrationalité des agents, à travers les « anticipations rationnelles » (non seulement les agents voient tout, le futur, mais aussi le fonctionnement de l'économie dans son ensemble et les incidences des politiques économiques sur l'économie), destiné à ruiner par avance toute intervention publique; on lui doit « le paradoxe de Lucas », qui fait trembler Malinvaud et les économètres (« *si une décision politique influence les décisions des agents, alors, par définition, toute politique économique est impossible, puisqu'une décision politique ne peut être prise indépendamment de son incidence* »). Mais son hypothèse d'anticipation rationnelle, ou d'hyperrationalité des agents, est aussi un aveu d'impuissance : si Lucas, quoi qu'il fasse et dise, ne sert à rien, alors il ne sert même à rien qu'il le dise.

Au revoir, Lucas. Faites de l'économie historique comme Allais, Hicks, et demain Malinvaud. Ou de la politique comme l'exquis économiste DSK. »

*~~~~~*

Et...

« Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée : car chacun pense en être si bien pourvu que ceux même qui sont les plus difficiles à contenter en toute autre chose n'ont point coutume d'en désirer plus qu'ils en ont. » René DESCARTES

---

<sup>1</sup> « *The Methodology of Positive Economics* », in *Essays in Positive Economics*, The University of Chicago Press, 1953.