La rentabilité des techniques modernes de gestion

Autor(en): **Lesourne, Jacques**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **49 (1969)**

Heft 1: **Gestion de l'entreprise**

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-888060

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La rentabilité des techniques modernes de gestion

Jacques LESOURNE

Directeur général de la SEMA (Metra International)

Dès qu'il est question d'investissement, le premier réflexe du chef d'entreprise est de penser « rentabilité ». Or, l'investissement représenté par le recours aux techniques d'aide à la décision est d'une tout autre nature que les investissements qui font habituellement l'objet de calculs de rentabilité.

On a coutume de dire qu'il est souvent très difficile de faire ce calcul en ce qui concerne les études prédécisionnelles et d'apporter ainsi la preuve de leur rentabilité.

Je voudrais dans cet article, au moyen d'exemples très concrets, montrer, tout d'abord, qu'il y a des cas où la rentabilité de ces techniques peut être très aisément mesurée ; puis j'étudierai les cas où cette rentabilité est moins facilement mesurable, tout en montrant comment il est possible de l'apprécier, pour enfin poser la question suivante : « Pourquoi certaines études ne sont-elles pas rentables ? »

LORSQUE LA RENTABILITÉ EST MESURABLE

Je citerai tout d'abord quelques exemples d'études dont le coût est très rapidement amorti par l'application des solutions qu'elles ont préconisées.

La première, du ressort de la recherche opérationnelle, concerne un problème de distribution physique des produits (tournées, transports, localisation, dépôts). Une usine de produits laitiers acheminait les produits à sa clientèle à partir de deux magasins d'usines de faible capacité, de 30 dépôts principaux et de 55 dépôts secondaires. L'étude, qui devait définir la structure optimale

et les règles d'approvisionnement, a été réalisée en deux étapes : la première a permis de conclure qu'il fallait supprimer les dépôts principaux et stocker la marchandise dans les usines de production : il fallait donc créer dans les usines des magasins (coût d'investissement environ 2 500 000 F). Dans une deuxième étape, une nouvelle répartition géographique des dépôts secondaires a été établie avec des changements de localisation relativement importants.

L'économie annuelle a été chiffrée : elle est de l'ordre de 1 500 000 F. Le coût de l'étude ayant été de l'ordre de 80 000 F. on voit que le coût de l'intervention et du nouvel investissement ont été amortis en moins de deux ans.

Le deuxième exemple concerne une étude de stratégie commerciale pour un fabricant de petits appareillages mécaniques ; après avoir montré que la politique de distribution était mal adaptée à ce marché compte tenu de l'évolution de la concurrence, l'étude a abouti à proposer des modifications du réseau commercial, de la politique de prix et de remise : ce qui s'est traduit par un accroissement très rapide et très sensible du chiffre d'affaires.

Citons enfin l'exemple de la méthode de l'analyse de la valeur qui consiste, on le sait, à analyser et à mesurer les « fonctions » d'un produit industriel ; ainsi le treuil de charge d'un bateau comportait un « bâti » dont le poids a pu être réduit de 40 % après application de la méthode, ce qui a réduit à peu près d'autant son prix de revient.

Un chef d'entreprise, Xavier Mallet, Directeur de l'usine de Nantes de la Société Brissonneau et Lotz (1), disait récemment comment il calculait la rentabilité de l'analyse de la valeur :

« Nous estimons les gains possibles en tenant compte du coût direct de main-d'œuvre, des prix matière, et de la vie du produit. Nous calculons ce que coûte l'analyse (animateur, services spécialisés, essais, etc.). Le rapport de ces deux chiffres (gain devisé par coût de l'analyse) donne un coefficient de rentabilité qui, en général, va de 10 à 30. Prenons le cas typique d'un appareil valant 2 000 000 d'anciens francs et fabriqué à 100 exemplaires par an pendant trois ans. Le chiffre global en coût est donc de 600 millions d'anciens francs. Si l'Analyse de la Valeur nous donne l'assurance au départ d'abaisser le coût du produit de 15 %, l'économie totale est donc de 90 millions d'anciens francs. Si l'étude doit coûter 6 millions, le coefficient de rentabilité sera 15 ».

LORSQUE LA RENTABILITÉ EST DIFFICILEMENT MESURABLE...

Il est évidemment des cas — et ceux-ci sont peut-être la majorité — dans lesquels la rentabilité, quoique certaine, est plus difficilement mesurable, soit parce que certains éléments positifs mais d'ordre qualitatif (amélioration d'un service, gain de précision des informations...) ne sont pas aisément quantifiables, soit parce que l'on ne sait pas ce qui se serait passé sans l'étude.

Cependant on peut dégager un certain nombre de facteurs de rentabilité qui montrent que celle-ci est élevée, même si elle n'est pas vraiment mesurable avec exactitude.

Tout d'abord, *l'aide à la décision clarifie un problème;* elle permet d'en réduire la complexité en le « décortiquant » en une série de problèmes mieux définis et donc plus faciles à résoudre.

Prenons l'exemple d'un programme qui aide à résoudre les problèmes de choix, qu'il s'agisse de l'emplacement d'une nouvelle usine, d'un nouveau produit à lancer, du meilleur candidat pour un poste donné, du meilleur plan de publicité ; dans tous les cas, il faut tenir compte de multiples critères, et les conclusions partielles sont souvent contradictoires. Électre tel est le nom de ce programme ne « choisit » pas mais donne un moyen de guider le choix en éliminant les solutions les moins bonnes et réduit donc considérablement la complexité des problèmes de sélection.

L'aide à la décision, d'autre part, *réduit la marge d'incertitude* en l'enfermant dans une « fourchette » suffisamment précise pour prendre une décision raisonnable, en fournissant souvent un supplément d'information. Prenons un exemple : un fabricant de produits chimiques envisageait d'acquérir une entreprise dont la situation financière apparaissait comme très florissante ; l'étude a montré que l'évolution technique du marché impliquait des investissements très importants en recherche et en développement, ce qui entraînait un compte d'exploitation actualisé sur 5 ans très déficitaire ; la conclusion a donc été de renoncer à cette acquisition pourtant fort séduisante à priori.

Enfin, l'aide à la décision permet de résoudre *de façon très rapide* les problèmes posés. La vitesse, ce nouveau facteur de rentabilité né de l'irruption de l'informatique dans les techniques modernes de gestion, est un élément si important qu'il sépare bien souvent le succès de l'échec. On peut multiplier les exemples d'économies qui en sont issues : amélioration de la qualité des services, amélioration de la productivité, amélioration de la stratégie. Ainsi, la réservation automatique des places d'avion permet d'accroître le coefficient de remplissage des appareils tout en ajoutant un nouvel élément de qualité au service rendu : le voyageur sait instantanément si sa place est réservée. De même, sur le plan de la logistique, l'entreprise qui dispose d'un programme permettant

(1) Bulletin SEMA INFORMATIONS, nº 7, page 15.

de simuler son évolution future en fonction de paramètres commerciaux, financiers, économiques, techniques, dispose d'avantages décisifs, puisqu'elle peut tester, au fur et à mesure, les conséquences de sa politique. Ainsi le système ICES donne aux entreprises de génie civil qui y ont accès le moyen de supplanter régulièrement leurs concurrents dans les adjudications en matière de prix et de délais, grâce aux facilités de calcul qu'il comporte.

POURQUOI L'AIDE A LA DÉCISION N'EST-ELLE PAS RENTABLE ?

On reproche parfois à l'étude prédécisionnelle, même bien menée, de ne pas être rentable. On pourrait effectivement citer des cas où les études sont jugées parfaitement irréalistes ou inutilisables. Il faut le dire, l'aide à la décision n'est pas une panacée qui résout tous les problèmes. Pour être rentable, l'aide à la décision impose qu'un certain nombre de conditions soient remplies.

Une étude n'est qu'un maillon de la chaîne qui unit la réflexion préalable, la décision et sa mise en application. L'aide à la décision doit s'insérer dans un ensemble dont aucun des éléments ne doit être négligé. Pourquoi critiquer l'étude pré-décisionnelle, si c'est un autre maillon de la chaîne qui ne résiste pas. Il est aussi important de prévoir les structures d'accueil, de convaincre les hommes de l'efficacité des nouvelles méthodes, d'assurer leur formation, d'organiser le travail en équipe que de concevoir le nouveau système à mettre en place.

En outre, avant de porter un jugement sur la rentabilité de telle étude ou de telle intervention, il ne faut jamais perdre de vue le facteur « temps ». Ceci est particulièrement vrai pour l'informatique où l'expérience acquise n'est encore que de courte durée. Dans bien des entreprises, l'ordinateur fait son entrée d'un pas furtif. On ne l'utilise que pour une opération bien définie : la gestion des stocks, la mécanisation de la comptabilité clients ou la paye du personnel. La transition se fait lentement. Pendant un certain temps anciennes et nouvelles méthodes coexistent. L'informatique ne devient véritablement rentable que lorsqu'elle permet et favorise les changements de structures.

La matière grise est une activité à rendements croissants. Elle ne donne en effet le plus souvent sa pleine mesure que lorsqu'on lui offre un champ d'action de taille suffisante. La rentabilité de l'aide à la décision est d'autant plus grande que les problèmes à traiter sont plus vastes et que l'intégration est plus poussée. Lorsque les dimensions d'un problème augmente, une partie importante du coût de l'étude est partiquement constante. Les économies réalisées croissent avec la taille du problème. Ainsi l'économie à attendre d'une meilleure organisation du ramassage ou de la distribution d'un produit croît avec la surface géographique concernée à densité égale de moyens de stockage et de transport.

L'industrie de l'aide à la décision n'en est encore qu'à ses débuts. L'expérience acquise peu à peu dans ce secteur de pointe devrait permettre d'éviter que l'on ne renouvelle les erreurs de jeunesse des pionniers. En outre, l'accès d'entreprises de plus en plus nombreuses aux ordinateurs les plus puissants grâce au service-bureau favorisera le renouvellement des méthodes de pensée. La rentabilité des études, exploitées dans un terrain mieux préparé à les assimiler, en sera accrue d'autant.