Développement interne des modèles de gestion à court et long terme

Autor(en): **Befays, R.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **73 (1982)**

Heft 2

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-904921

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

Développement interne des modèles de gestion à court et long terme

Par R. Befays

Das Management des Unternehmens wird von den Sociétés Réunies d'Energie du Bassin de l'Escaut (EBES) als Tätigkeit und als Geisteshaltung verstanden. Jeder für ein Leistungszentrum Verantwortliche hat sich zu bemühen, Resultate zu erbringen, die mindestens den gesetzten Zielen entsprechen. Das Management und die Verwaltungssysteme zielen darauf ab, allen Mitarbeitern ihre Rolle, ihre Verantwortlichkeit und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg bewusst werden zu lassen. Der vorliegende Artikel legt die in dieser Richtung von der EBES unternommenen Bemühungen dar.

Le management de l'entreprise est conçu par EBES comme une discipline d'action et un état d'esprit dont la Direction a donné l'impulsion. Chaque responsable d'un centre d'activités doit s'efforcer de réaliser des performances au moins conformes aux objectifs fixés: le management, les systèmes de gestion visent à faire prendre conscience à tous les collaborateurs de leur rôle, de leurs responsabilités et de leur contribution au succès de l'entreprise. Le présent article explicite les efforts entrepris à l'EBES dans ce sens.

1. L'effort de modélisation portant sur le court terme (fig. 1)

Plusieurs modèles ont été développés et constituent des outils fondamentaux de gestion pour:

– préparer les décisions et les actions à entreprendre;

– étudier l'interdépendance des différentes variables qui influencent la gestion de l'entreprise;

– mieux choisir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs voulus.

L'emploi fréquent de ces modèles permet, au moyen de formules intégrées et tenant compte de tous les éléments qui influencent le résultat, de prévoir aussi exactement que possible ce qu'il sera à fin d'exercice.

L'exploitation de ces modèles fait partie de la procédure de «la Prévision annuelle des résultats»;

– le modèle Intercommunale/court terme – Electricité et Gaz calcule le bénéfice de distribution le plus probable et la répartition du bénéfice des intercommunales;

– le modèle Personnel calcule les charges du personnel prévues en fonction des éléments fluctuants externes (l'indice des prix de détail, les cotisations sociales), ou internes (programmation sociale, heures supplémentaires, primes diverses) à partir de l'effectif existant et tenant compte des modifications prévues pour l'exercice suivant;

– le modèle EBES/CT calcule le résultat le plus probable à fin d'exercice à partir des résultats des différentes entités de la Société, ainsi que la prévision du bénéfice jusqu'au niveau du dividende par action;

– le modèle de prévision de trésorerie utilise les données de base des prévisions de recettes et de dépenses issues de la prévision annuelle des résultats.

La place des différents modèles de gestion à court terme dans le système et le planning de la prévision annuelle des résultats est matérialisée dans le schéma ci-après.

Ces modèles à court terme ont par ailleurs été, au cours des dernières années, intégrés progressivement dans le système de gestion courante et notamment budgétaire.

Ils ont une portée d'un an (exercice social) et comportent un grand nombre de rubriques de douze valeurs mensuelles.

Les relations entre les données sont en nombre restreint et sont aisément compréhensibles pour les utilisateurs.

Les résultats des simulations mensuelles sont consolidés à différents niveaux:

– entités (centrales de production et sièges de distribution)
– zones de production et de distribution
– départements généraux
– société

et adressés aux différents responsables opérationnels.

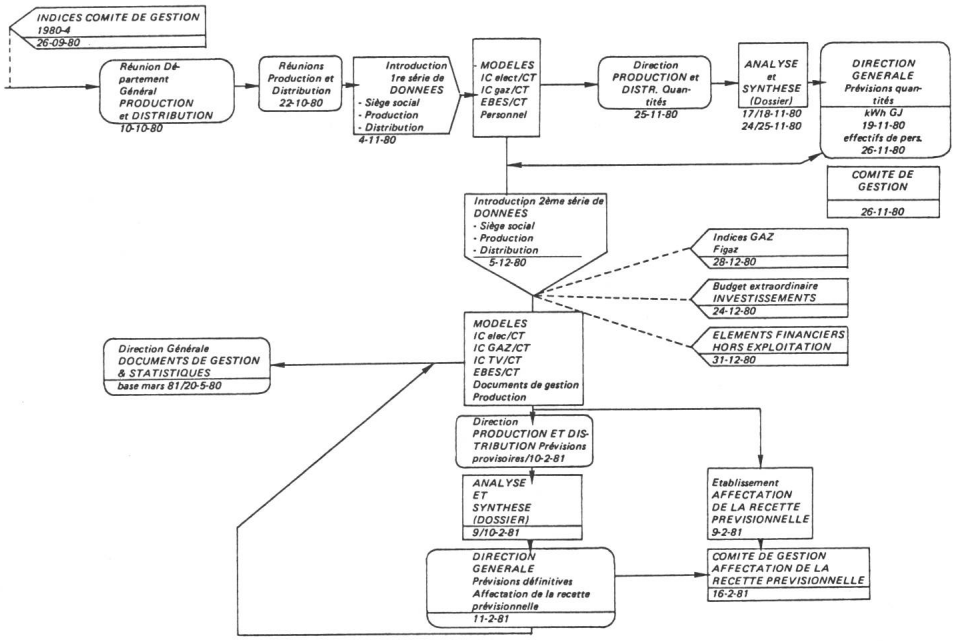

Fig. 1
Prévisions pour 1981

2. L'effort de modélisation portant sur le long terme

En 1974, le besoin d'un «CORPORATE MODEL» se fit sentir en vue de:

– tester des hypothèses globales concernant l'existence et le devenir de l'entreprise;

– contribuer à l'intégration des politiques fondamentales de l'entreprise;

– préfigurer l'évolution financière de l'entreprise sur base de l'évolution la plus probable des facteurs socio-économiques.

Ce modèle à long terme est donc susceptible de répondre aux questions ayant trait aux différentes politiques suivantes:

– politique d'investissement: détermination de la répercussion que peut avoir l'une ou l'autre filière du plan d'équipement sur les amortissements, les besoins de financement, les charges financières;

– la politique commerciale et tarifaire: mesure de l'incidence sur les résultats de changements majeurs apportés aux formules tarifaires et de l'évolution des formules d'indexation des ventes;

– la politique financière: détermination
  - des besoins d'argent frais,
  - du choix des sources de financement en fonction de rapports prédéterminés fonds propres / fonds empruntés,
  - du coût du capital dans différentes hypothèses d'augmentation de capital,
  - de l'impact d'une modification des taux d'intérêts sur le marché des capitaux,
  - des implications financières d'une modification à la politique de distribution du dividende,
  - du bénéfice nécessaire pour un dividende tenant compte de l'érosion monétaire,
  - de la répercussion d'une modification des cadences d'amortissements;

– la politique de personnel: simulation de l'impact de diverses hypothèses: programmation sociale, variation des taux d'inflation, variation des effectifs;

– la politique fiscale: simulation de l'impact sur les résultats de toute modification à la fiscalité existante.

L'établissement des paramètres directeurs s'effectue à partir de prévisions macro-économiques qui sont estimées dans le référentiel mondial, européen et belge et qui sont adaptées lorsque des modifications significatives de l'environnement économique et politique se produisent.

Le modèle a été conçu sur une base modulaire. Les différentes modules sont les suivants:

– le module indice des prix et de coûts;
– le module investissements et amortissements;
– le module résultats des intercommunales;
– le module résultats d'exploitation;
– le module financier.

Ce modèle a été conçu pour être développé d'une manière souple et directement accessible à l'utilisateur tant sur le plan des données que sur le plan des relations.

La gestion de la base de données s'effectue en conversationnel.

Les relations sont exprimées sous forme d'un système d'équations linéaires, année par année, et pour l'ensemble de la période à étudier (de 0 à 20 ans).

L'utilisateur peut déterminer et faire évoluer lui-même le jeu d'équations à l'aide d'un macro-langage.

Adresse de l'auteur

R. Befays, directeur du Département central Gestion, Sociétés Réunies d'Energie du Bassin de l'Escaut S.A., Mechelsesteenweg 271, B-2000 Anvers.