

Propos sur la rationalisation de l'entreprise

J.-François Outreville, Carol Proulx, Mario Thiboutot, G. P. et D. L.

Volume 53, numéro 4, 1986

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1104467ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1104467ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Outreville, J.-F., Proulx, C., Thiboutot, M., P., G. & L., D. (1986). Propos sur la rationalisation de l'entreprise. *Assurances*, 53(4), 470–483.
<https://doi.org/10.7202/1104467ar>

Résumé de l'article

In this article, Mr. Outreville studies certain aspects of rationalization, following the merger of enterprises in the province of Quebec. At the same time, he provides an abundant documentation on the subject, principally originating from American sources. For their part, Messrs. G.P. and D.L. present a specific case of rationalization at the administrative level from a holding, gathering different insurance, reinsurance and actuarial enterprises. The two papers appeared complementary to us, even though they have been conceived from different perspectives.

Propos sur la rationalisation de l'entreprise

In this article, Mr. Outreville studies certain aspects of rationalization, following the merger of enterprises in the province of Quebec. At the same time, he provides an abundant documentation on the subject, principally originating from American sources.

470

For their part, Messrs. G.P. and D.L. present a specific case of rationalization at the administrative level from a holding, gathering different insurance, reinsurance and actuarial enterprises. The two papers appeared complementary to us, even though they have been conceived from different perspectives.



I - Les économies de dimension en assurance ⁽¹⁾, par J.-François Outreville, avec la collaboration de Carol Proulx et de Mario Thiboutot

1- Introduction

Une des caractéristiques du marché de l'assurance IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers) est qu'il est composé d'un grand nombre de firmes vendant un produit homogène ; la concentration y est peu importante et la liberté d'entrée y souffre peu d'entraves.

La structure du marché et le niveau de concurrence ne sont pourtant pas statiques dans le temps. Cette situation existe au Canada (Quirin et al., 1974) et a été amplifiée au Québec par la nationalisation partielle de l'assurance automobile en mars 1978 (Outreville, 1984).

Depuis quelques années, le marché québécois des assurances privées est marqué par plusieurs initiatives de fusions et acquisitions. Ainsi, uniquement pour les années 1979 à 1981, on a pu recenser

⁽¹⁾ Pour une revue de la littérature sur l'hypothèse de concurrence parfaite des marchés d'assurances I.A.R.D., voir Loubergé (1981).

quarante-quatre fusions, soit environ 81% de toutes les fusions réalisées pendant la période 1972-1981.

Dans un rapport publié par l'OCDE en 1974 sous le titre « Fusions et Politiques de Concurrence », il est dit explicitement qu'une meilleure efficacité due à une taille plus grande est probablement le motif le plus couramment invoqué pour justifier une fusion.

D'autre part, l'étude de l'évolution de ce marché est primordiale, si l'on considère, toujours au Québec, la nouvelle situation créée par l'adoption, en juin dernier, d'un nouveau cadre réglementaire d'activités des compagnies d'assurance à charte du Québec. Des raisons fiscales, de diversification géographique ou de diversification des lignes d'assurances sont envisageables pour expliquer les avantages reliés à une fusion. La politique gouvernementale d'intervention, dans le marché de l'assurance automobile et au niveau des activités du marché de l'assurance, en général, a certainement eu un effet sur la situation du marché de l'assurance générale au Québec.

471

Dans cet article, nous présentons une synthèse des études empiriques réalisées sur le sujet des économies de frais d'administration, du fait d'une taille plus grande. Ces travaux sur les « économies d'échelle » (traduit mot à mot de l'anglais) ou « économies de dimension » (terme employé en France) vérifient l'existence ou non d'une relation linéaire et proportionnelle entre les dépenses liées aux opérations d'assurances et la taille des entreprises.

2- La littérature sur les économies de dimension en assurance

Le premier article de référence qui fut publié, au sujet des économies dues à la taille en assurance, date de 1970. Houston et Simon y présentent une analyse de régression en coupe instantanée, à partir de données californiennes datant de 1962. Cette étude inspirera de nombreux chercheurs qui s'intéressent au secteur de l'assurance.

Dans cette section, nous allons expliquer les problèmes rencontrés dans les études sur les économies de dimension en assurance et, plus particulièrement, le choix d'une mesure de taille pour une compagnie d'assurance, le choix d'une fonction de coût, le choix des variables pouvant influencer les coûts d'exploitation des compagnies d'assurance.

Une mesure de taille

Le problème d'une mesure adéquate de la taille d'une compagnie d'assurance se retrouve dans toutes les études sur les économies de dimension. Il est, en effet, impossible de trouver une mesure qui soit équivalente aux unités physiques produites par une entreprise manufacturière, du fait de l'intervention du cycle de production, caractéristique de l'industrie de l'assurance.

472

En utilisant les primes acquises comme mesure de taille, Houston et Simon (1970) renaient l'hypothèse d'homogénéité des produits, quelles que soient les entreprises. On retrouve cette mesure dans pratiquement toutes les études. Allen (1974) suggère l'utilisation du surplus des détenteurs de polices comme mesure de la taille, car la réglementation aux États-Unis limite le volume d'assurance en fonction de ce surplus.

Geehan (1977) a critiqué l'hypothèse d'homogénéité et a utilisé une pondération de vingt-trois activités d'une compagnie d'assurance.

La principale alternative à cette mesure a été suggérée par Cummins et Vanderhei (1978) et par Doherty (1981). Selon leurs études, les primes ne sont pas indépendantes des politiques de prix des compagnies, car les assurés peuvent éventuellement être les bénéficiaires des économies de dimension réalisées par la compagnie. Il y aurait donc une sous-estimation de ces économies, lorsque l'on utilise les primes comme mesure de taille. Le montant des sinistres payés est alors proposé comme la meilleure alternative, puisqu'on peut le considérer comme la production effective des compagnies d'assurance.

Le tableau I ci-après classe l'ensemble des études sur les économies de dimension en fonction de la mesure de taille utilisée.

Le choix d'une fonction de coût

Par définition, des économies de dimension existent, lorsque les coûts moyens de production sont négativement reliés aux volumes de production, donc à la taille des firmes. Deux fonctions de production sont utilisées dans les études économiques, ce sont les fonctions de type C.E.S. (*constant elasticity substitution*) ou de type Cobb-

Tableau 1 : ÉNUMÉRATION DES ÉTUDES SUR LES ÉCONOMIES DE DIMENSION SELON LA MESURE DE TAILLE UTILISÉE

	Primes souscrites	Stipistes payés	Surplus des détenteurs de polices	Nombre de comptes	Capitaux assurés	Total de l'actif	Pondération d'activités
IARD	Joskow (1973)(USA) Allen (1974)(USA) Cummins (1977)(USA) Cummins-Vanderhei (1978)(USA) Doherty (1981)(Canada) Hammond-Melander and Shilling (1971)(USA) Quirín et al. (1974)(Canada) Rosa (1974)(France)	Cummins-Vanderhei (1978)(USA) Doherty (1981)(Canada) Skogh (1982)(Suède) Outreville-Proulx (1985) (Canada-Québec)	Allen (1974)(USA)	Cummins (1977)		Quirín et al. (1974)(Canada)	
Vie	Houston-Simon (1970)(USA) Colenutt (1977)(U.K.) Harrington (1982)(USA) Pritchett (1973)(USA) Guimiot (1977)(France)				Guimiot (1977)(France)		Oechan (1977)(USA) Hirshorn-Gechan (1977)(USA)
Santé- Maladie	Blair-Jackson and Vogel (1975)(USA)						

ASSURANCES

Douglas. En assurance, les fonctions utilisées par différents auteurs sont les suivantes :

une forme linéaire	$\text{coût} = a + b (\text{taille})$
une forme réciproque	$\text{coût} = a + b (1/\text{taille})$
une forme Cobb-Douglas	$\text{coût} = a (\text{taille})^b$
une forme quadratique	$\text{coût} = a + b (\text{taille}) + C (\text{taille})^2$

474

S'il existe des économies de dimension, le coefficient b de ces équations devra être inférieur à l'unité. S'il existe des déséconomies de dimension, la fonction aura une forme de U et c'est la forme quadratique qu'il faudra retenir pour estimer ces déséconomies.

Dans toutes les études, les coûts considérés sont toujours les commissions et les frais d'administration des opérations d'assurances excluant les frais d'administration des placements. La plupart des études ont privilégié une fonction de type Cobb-Douglas linéarisée en prenant le logarithme afin de mesurer cette relation entre les coûts et la production (Houston et Simon, 1970 ; Joskow, 1973 ; Cummins, 1977 ; Johnson et al., 1981). Les hypothèses relatives à la validité d'une fonction de ce type sont, en général, acceptables dans le cas des institutions financières (Benston, 1972).

Dans leur étude, Houston et Simon (1970) démontrent qu'il existe des économies de dimension en assurance-vie. Ce résultat est confirmé pour les États-Unis par les études de Geehan (1977) et Harrington (1982) qui précisent que ces économies sont plus prononcées pour les compagnies opérant sans agence générale que pour celles opérant avec de telles agences.

L'analyse de Blair, Jackson et Vogel (1975) en assurance-santé montre aussi l'existence d'économies de dimension.

Par contre, les résultats au niveau de l'assurance IARD sont plutôt contradictoires. D'abord la première étude sur les économies de dimension en assurances IARD, celle de Hammond (1971), montre que les coûts moyens décroissent quand la taille de l'entreprise augmente. Par contre, Joskow (1973) vérifie que les rendements sont constants, quelle que soit la taille, sauf dans le cas des compagnies mutuelles se spécialisant en assurance automobile, où il existe des économies de dimension. En général, les grandes compagnies ne semblent pas être en mesure de produire de l'assurance IARD à un

coût inférieur à celui des petites compagnies. Allen (1974) et Cummins (1977) vérifient aussi cette constatation pour le marché américain. Nous réunirons dans la section suivante les résultats des études canadiennes.

Les autres variables pouvant influencer les coûts d'exploitation

Le mode de distribution des produits est une des caractéristiques majeures qui différencient les compagnies d'assurances entre elles. Selon qu'une société opte pour une distribution, par le biais d'agents ou par le biais de courtiers indépendants, les coûts s'en trouvent affectés. Si une firme distribue ses produits par le biais de courtiers, les commissions payées sont élevées. Par contre, lorsque l'accent est mis sur la vente directe, ce sont les frais généraux d'opérations qui augmentent. Cummins et Vanderhei (1979) ont trouvé pour les États-Unis qu'il était plus coûteux, dans l'ensemble, pour une compagnie d'opter pour un système de distribution des produits par courtier que par vente directe.

475

Le fait qu'une compagnie soit mutuelle ou à capital-actions peut aussi influencer les coûts. L'hypothèse qu'une compagnie à capital-actions atteint une plus grande efficacité au niveau des coûts d'opération est généralement proposée. En fait, cette variable ne s'est révélée significative que dans le cas de l'étude de Blair, Jackson et Vogel (1975) pour le secteur de l'assurance-maladie aux États-Unis. Du fait de la spécificité du marché canadien, il peut être aussi intéressant de tenir compte du type de charte de la société.

La spécialisation d'une compagnie d'assurance, dans certaines lignes d'affaires, peut aussi être une variable importante, influençant les coûts d'exploitation d'une compagnie. En assurance-vie, la spécialisation en assurance industrielle avait un effet positif et significatif sur les coûts dans l'étude de Houston et Simon (1970), mais ce résultat a été contredit par Geehan (1977). Par contre, les auteurs de ces études s'accordent pour dire que l'assurance-groupe tend à diminuer les coûts de manière significative. En assurance IARD, c'est l'importance relative du portefeuille d'assurance automobile que l'on retrouve comme variable dans la plupart des études. Cette variable est significative dans les travaux de Hammond, Melander et Shilling (1971), Joskow (1973) et de Cummins et Vanderhei (1979) pour

le marché américain, ainsi que dans l'étude de Skogh (1982), réalisée en Suède.

Finalement, on retrouve, dans les travaux de Joskow (1973), Cummins et Vanderhei (1979) et Doherty (1981), une variable de réassurance, soit le ratio des primes cédées sur les primes souscrites, qui affecte les coûts d'exploitation des compagnies du fait des avantages de financement des opérations liés à la réassurance.

476 On retrouve un certain nombre d'autres variables explicatives dans la fonction de coût des compagnies d'assurances. Mentionnons l'appartenance ou non à un bureau de cotation dans l'étude de Halpern et Matthewson (1975), la taille de la ville principale d'affaires dans la recherche de Cummins (1977), l'âge de la compagnie dans celle de Geehan (1977).

3- L'existence d'économies de dimension dans l'industrie des assurances IARD au Canada et au Québec

Dans la première étude réalisée sur le marché canadien, Quirin et al. (1974) concluent qu'il n'existe pas d'économies de dimension et ce, dans aucune des lignes d'assurance IARD. Ils observent des coûts constants, quelle que soit la taille et ce, pour les années 1967 et 1969. Par contre, ils admettent observer des économies dues à la taille pour l'année 1965.

L'argumentation de Doherty (1981) est que les primes ne sont pas une bonne mesure de la taille. Il y aurait sous-estimation des économies de dimension, lorsque l'on utilise les primes plutôt que les sinistres payés. Dans son étude, réalisée à partir de la moyenne des années 1976 à 1978 pour les compagnies à charte canadienne, il observe des économies de dimension significatives dans l'industrie de l'assurance IARD au Canada.

La dernière étude a été réalisée par Outreville et Proulx (1985) sur le marché québécois des assurances IARD pour les années 1975 à 1977, d'une part, et les années 1979 à 1981, d'autre part.

Nous constatons que, sur la première période d'étude, à savoir 1975 à 1977, il existe des économies dues à la taille des compagnies. La relation obtenue (quand la taille est mesurée par les sinistres) pour le Québec est de 0.87 entre les coûts et la taille, soit inférieure à l'unité. Ce résultat est d'ailleurs identique à celui obtenu par Do-

herty (1981) sur la période 1976 à 1978 pour les compagnies à charte canadienne (0.88). La variable de statut (forme mutuelle ou à capital-actions) et la variable représentant le type de distribution ont également, dans les deux études, un signe identique et un ordre de grandeur semblable. Les compagnies à vente directe bénéficient de coûts moindres que les compagnies opérant avec des courtiers.

La charte des compagnies semble avoir un effet très significatif sur les coûts d'exploitation des compagnies, au détriment des compagnies à charte québécoise.

477

Finalement, dans les variables de spécialisation, seule l'importance du portefeuille de responsabilité civile semble avoir un effet positif et significatif. La ligne de responsabilité civile est celle où les délais de règlement des sinistres sont les plus longs et qui génère les réserves techniques les plus élevées, donc des revenus de placements. Ces revenus permettent de compenser des coûts d'exploitation plus élevés.

S'il existe encore des économies de dimension sur la période 1979-1981, elles sont très faibles, puisque la relation entre les coûts et la taille passe à 0.95, soit très proche de l'unité. Les résultats concernant la variable du type de distribution sont identiques.

4- Conclusion

À long terme, si un marché était en équilibre parfait, il ne devrait plus exister d'économies de dimension (Friedman, 1955). En réalité, un marché ne devient que rarement parfait dans le sens pur du terme. Il existe des fluctuations et certaines périodes plus propices que d'autres à des économies de dimension et donc, par le fait même, à des fusions. La vague de fusions observée après 1978 était justifiée, puisqu'il existait des économies réalisables, du fait de la taille des entreprises sur ce marché. Ces conditions existaient encore en 1981, mais à un degré moindre. Il est évident que ce résultat n'implique pas que l'existence d'économies de dimension soit une condition suffisante pour que des fusions soient observées, mais seulement une condition nécessaire.

5- Bibliographie

Allen, R.F., "Cross Sectional Estimator of Cost Economies in Stock Property-Liability Companies", *Review of Economics and Statistics*, vol. 56, 1974, pp. 100-103.

Benston, G.J., "Economies of Scale of Financial Institutions", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol 4, n° 2, May 1972, pp. 312-341.

Blair, R.D., Jackson, J.R. and Vogel, R.J., "Economies of Scale in the Administration of Health Insurance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 57, 1975, pp. 185-189.

478

Colenutt, D.U., "Economies of scale in the United Kingdom Ordinary Life Insurance Industry", *Applied Economics*, 1977, vol. 9, pp. 219-225.

Cummins, J.D., "Economies of Scale in Independant Insurance Agencies", *Journal of Risk and Insurance*, vol. 44, 1977, pp. 539-553.

Cummins, J.D., and Vanderhei, J., "A Note on the Relative Efficiency of Property-Liability Insurance Distribution Systems", *The Bell Journal of Economics*, vol. 10, n° 2, 1979, pp. 709-719.

Doherty, N., "The Measurement of Output and Economies of Scale in Property-Liability Insurance", *Journal of Risk and Insurance*, 1981, vol. 47, n° 3, Septembre, pp. 390-402.

Friedman, M., "Comment" on C. Smith, "A Survey of the Empirical Evidence on Economies of Scale", in *Business Concentration and Price Policy*, N.B.E.R., Princeton : Princeton University Press, 1955, pp. 230-238.

Geehan, R., "Returns to scale in the Life Insurance Industry", *The Bell Journal of Economics*, 1977, vol. 8, pp. 497-514.

Guimiot, J.C., « Assurance-vie et rendements de dimension » dans J.J. Rosa ed. « Économie des intermédiaires financiers », Paris, Éditions Economica, 1977, pp. 134-147.

Hammond, J.D., Melander, E.R. and Shilling, N., "Economies of Scale in the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*, 1971, vol. 38, pp. 181-191.

Harrington, S., "Operating Expenses and Economies of Scale for Agency and Non-Agency Life Insurers", *Journal of Risk and Insurance*, 1982, pp. 229-253.

Hirshorn, R. and Geehan, R., "Measuring the Real Output of the Life Insurance Industry", *Review of Economics and Statistics*, 1977, vol. 49, pp. 211-219.

Houston, D.B. and Simon, R.M., "Economies of Scale in Financial Institutions, *Econometrica*, 1970, vol. 38, pp. 856-864.

Johnson, J.E., Flanigan, G.B. and Weisbart, S.N., "Returns to Scale in the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*, 1981, vol. 48, n° 1, pp. 18-45.

Joskow, P.L., "Cartels, Competition and Regulation in the Property-Liability Insurance Industry", *The Bell Journal of Economics*, 1973, vol. 4, pp. 375-427.

Loubergé, H., *Économie et Finance de l'Assurance et de la Réassurance*, (Paris : Dalloz, 1981).

479

Outreville, J.F., "The Impact of the Government No-fault Plan for Automobile Insurance in the Province of Québec", *Journal of Risk and Insurance*, 1984, vol. 5, n° 2, pp. 320-335.

Outreville, J.F. et Proulx, C., « Fusions et économies de dimension sur le marché des assurances générales au Québec », Document de travail, *Chaire en Assurance de l'Université Laval*, 1985.

Quirin, G.D., Halpern, I.J., Kalymon, B.A., Matthewson, G. and Walters, W.R., "*Competition, Economic Efficiency and Profitability in the Canadian Property and Casualty Insurance Industry*", Insurance Bureau of Canada, 1974.

Pritchett, T., "Operating Expenses of Life Insurance : Implications for Economies of Size", *Journal of Risk and Insurance*, 1973, vol. 41, pp. 157-165.

Pritchett, T. and Brewster, B. Y., "Comparison of Ordinary Life Operating Expense Ratios for Agency and Nonagency Insurers", *Journal of Risk and Insurance*, 1970, vol. 46, pp. 61-74.

Rosa, J.J., « les économies de dimension des institutions financières », *Revue Banque*, mai 1974, pp. 491-497.

Skogh, G., "Returns to Scale in the Swedish Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*, 1982, vol. 49, pp. 218-228.



II – Un cas de regroupement et de rationalisation, par G.P. et D.L.

Nous nous inclinons devant l'abondance de la documentation dont M. J.-François Outreville et ses collaborateurs ont fait usage pour leur travail. Nous le faisons suivre d'une note intitulée « Un cas de regroupement et de rationalisation ». Nous y présentons un exem-

ple vécu avec le problème et les solutions suggérées. Il y a là un modèle bien pragmatique, mais qui peut être utile, croyons-nous, à ceux qui, ayant un problème de concentration d'entreprise, cherchent à le simplifier, à l'ordonner et, par le fait même, à le rationaliser, tout en pratiquant des économies de regroupement, de rationalisation et de dimension.

480 Le cas n'est pas simple. Un holding se forme dans l'intention de réunir les éléments nécessaires au courtage direct, au courtage de réassurance, à l'administration de sociétés de réassurance canadiennes et étrangères, à la consultation actuarielle et à l'informatique. Chacune de ces sociétés est un élément administratif indépendant, logé à un endroit particulier de la ville, avec ses directives propres et ses centres décisionnels. Il a fallu procéder ainsi au fur et à mesure des achats faits par le holding, car il semble nécessaire pour se développer que chaque entreprise ait sa vie propre, tout en bénéficiant de certains services communs.

Si l'affaire est saine, si elle est bien vivante, elle ne présente pas encore suffisamment de liens entre les divers éléments pour donner tous les résultats d'une véritable collaboration inter-compagnies et, dans l'ensemble, le groupe coûte relativement cher. La question est donc :

- a) de créer un esprit de corps à l'intérieur du groupe ;
- b) de réduire au minimum le coût d'administration individuel et collectif.

La solution semble être de transporter toutes les entreprises d'une même ville dans un même immeuble, ce qui :

1. devrait faciliter la création d'un esprit communautaire souhaitable, si l'on veut que les sociétés englobées travaillent pour le plus grand bien du groupe et non seulement pour les entreprises isolément et les individus qui les constituent ;

2. le regroupement dans un même immeuble devrait permettre de rationaliser le fonctionnement des services et, de ce fait, d'apporter des économies, qu'on les appelle économies d'échelle (*economies of scale*), de dimension, de fusion administrative, de regroupement ou de rationalisation.

Le premier problème est le choix d'un immeuble convenant à chacune des sociétés, situé dans le centre de la ville, autant que possible, donc facile d'accès, aussi bien pour le personnel que pour la clientèle et le milieu financier.

Faut-il acheter ou louer ? L'une et l'autre solution ont des avantages, mais aussi des inconvénients. Acheter est excellent parce que la valeur suivra la marche d'une inflation réduite, mais non arrêtée ou, tout au moins, en veilleuse. D'où un profit qui se réaliserait dans un nombre d'années plus ou moins grand, sans qu'on n'ait autre chose à faire qu'à maintenir l'immeuble en bon état. Mais le prix, dans le centre de la ville, est très élevé. Si les banques, les grands propriétaires fonciers ou les sociétés financières ont les fonds disponibles voulus, un holding en plein essor préfère employer ses fonds à développer ses affaires et à faire face aux exigences du contrôle des assurances, dont quelques mésaventures récentes ont augmenté les exigences. Dans ces conditions, il faut louer. Heureusement, en vidant six étages, une grande entreprise a laissé de l'espace libre assez longtemps, dans un immeuble particulier, pour diminuer les exigences des propriétaires. Un bail de dix ans à bon compte et renouvelable pour dix autres années paraît la meilleure solution. Dans l'ensemble, il y aura là une première et très sensible économie.⁽²⁾ Quand toutes les entreprises seront rendues sur place, on constatera le résultat réel, une fois que les autres baux auront été passés à d'autres ou absorbés.

481

Avec le regroupement des entreprises et l'usage des services en commun, d'autres économies sont réalisables. En voici les principales :

1. L'établissement de normes des bureaux correspondant au poste d'abord et, ensuite, au travail en tryptique, grâce à une nouvelle conception de l'ameublement.

2. L'installation d'un réseau téléphonique uniforme plus récent et plus économique que tous ceux qui ont été utilisés dans les diverses sociétés jusqu'ici. Cette rationalisation apportera incontestablement des économies, une fois que l'utilisation aura été mise au point.

À cela s'ajoutera la diminution du nombre de téléphonistes nécessaires, une fois terminé le rodage de l'installation.

(2) Compte tenu des mêmes superficies.

3. Dans l'ensemble, on procédera à une réduction des locaux destinés à abriter les dossiers, les fournitures, la papeterie, etc. Peut-être devra-t-on recourir à la micro-photographie pour conserver les documents les plus importants. De cette manière, on réalisera une économie d'espace et de loyer puis, par des achats collectifs avec des livraisons périodiques, on diminuera substantiellement l'espace nécessaire utilisé dans les diverses entreprises jusqu'ici.

4. Les commandes de matériel, de fournitures, d'ameublement, etc. étant centralisées, il sera possible d'obtenir des conditions plus avantageuses quitte, à nouveau, à procéder à des livraisons périodiques pour éviter l'encombrement des lieux disponibles.

5. Le service du courrier entraînera sans doute des économies puisque ce dernier sera centralisé, au lieu d'exiger cinq centres de distribution différents.

6. Petit détail : le café cessera d'être distribué gratuitement aux étages. On y installera, comme dans l'une des entreprises, un appareil exigeant que le personnel prenne une part de la dépense. Dans un cas particulier, on a estimé l'économie ainsi réalisée à \$25,000. Brouille, dira-t-on ; pas du tout.

7. L'étude du courrier électronique n'est pas au même niveau, mais il est à étudier, en regard du timbre à 34¢ et surtout des télex, dont le groupe possède quelque treize appareils, à l'heure actuelle, et qui ne chôment guère, avec l'Europe en particulier.

8. Le groupe possède une assurance des frais généraux supplémentaires, en cas de sinistre. Peut-être faudrait-il la transformer en assurance-profits, car toutes les initiatives du groupe dans la ville seront centralisées (siège social compris). L'immeuble, où le courtage d'assurance se trouve actuellement, est, depuis longtemps, un immeuble en béton, mais dont la résistance au feu est considérablement diminuée par les revêtements combustibles que l'on a à l'intérieur. Il n'y a pas à prévoir dans le nouvel immeuble une économie, mais à cause de la nature de la construction, des extincteurs automatiques dans le garage, des trappes installées dans les conduites d'air, le taux ne sera guère plus élevé que ce que l'on paie, à l'heure actuelle.

9. L'informatique va être centralisée dans l'ensemble du groupe. Si l'on ne doit pas prévoir des appareils ou des ordinateurs nouveaux, on peut imaginer des économies ou, tout au moins, un

profit plus élevé pour la compagnie qui, de plus en plus, centralisera les logiciels, les données accumulées dans les mémoires et, pour le courrier interne, un usage plus répandu des écrans cathodiques. Tout cela est sinon imprécis, du moins insuffisamment étudié. Il s'agit d'un premier jet. D'un autre côté, les éléments apportés font prévoir d'importantes économies et surtout une rationalisation plus grande.

La centralisation de la documentation ne permettra pas de faire d'économie, mais en donnant au personnel les moyens d'action voulus, elle permettra d'adopter une méthode uniforme et facilitera la recherche. Dans l'ensemble, elle enrichira la documentation et facilitera la distribution ou la conservation.

483

10. Le nombre total de télex et d'appareils pour le traitement des textes sera diminué sans doute, et l'envoi des messages, rationalisé, en prenant les précautions nécessaires pour que les envois ne soient pas retardés.

11. En étant centralisés, les fonds du groupe pourront donner lieu à des ententes bancaires avantageuses pour l'ensemble des entreprises.

Il n'y a pas là rêverie de théoricien, mais une application dans toute sa rigueur d'une administration rationnelle. Et tout au plus un premier jet, destiné à montrer la nécessité d'une étude approfondie.

Pohjola 1984 : the year 1984. Helsinki, Finlande

La Finlande est un très vieux pays qui a passé par des moments extrêmement difficiles. Ainsi, au moment de la dernière guerre, elle a tenu tête à la Russie, probablement parce que ses armées étaient bien outillées pour le genre de guerre dont il peut s'agir là-bas, en hiver. C'est par un effort suprême que l'U.R.S.S. a repris les choses en mains et a forcé la Finlande à verser des indemnités substantielles et à prendre des engagements bien précis. Par ailleurs, malgré cela, ce petit peuple est parvenu à se réorganiser et il a maintenant des institutions bien précises et des entreprises de grande classe. La *Pohjola* en est une. C'est son rapport de 1984 dont nous disons un mot ici et dont nous voulons féliciter la direction. Nous tenons également à lui dire comme son rapport, publié en finlandais et en anglais, est intéressant puisqu'il présente non seulement les résultats, mais également un aperçu de certaines initiatives particulières de la compagnie.