

La loi du moindre effort

Saviez-vous que 20% de la production d'une entreprise entraîne 80% de ses ventes et de ses profits ? Et que 20% des clients de cette même entreprise génèrent probablement aussi 80% de ses bénéfices ? Si vous l'ignorez, c'est que vous n'avez jamais entendu parler du principe 80/20. Richard Koch est le premier à avoir consacré un livre entier à ce phénomène.

A en croire les partisans du principe 80/20, c'est une minorité de causes ou d'efforts qui entraîne la majorité des résultats ou des récompenses. En d'autres mots, cela signifie, par exemple, que 80% de ce que vous accomplissez dans votre travail résulte de 20% du temps que vous y consacrez. Bref, les quatre cinquièmes de vos efforts – la majeure partie en somme – ne rapportent rien. Voilà qui va à l'encontre de ce à quoi on s'attend normalement. Dans le monde du business, pareil principe se vérifie souvent, à en croire Richard Koch, homme d'affaires avisé, conseil en stratégie et auteur d'un best seller aux Etats-Unis : *The 80/20 principle*. Que dit en substance ce principe ? Que 20% des produits offerts représentent généralement 80% du chiffre d'affaires ; il en est de même pour 20% des clients. Une entreprise tire donc environ 80% de ses profits de 20% de ses produits ou de ses clients. Mais bien qu'il soit surtout utilisé dans le domaine des affaires, ce fameux principe 80/20 peut également s'appliquer à la vie privée. Ainsi, à la maison, il est probable que 20% de vos tapis et moquettes recevront 80% du passage et de l'usure. Vingt pour cent de vos vêtements seront portés 80% du temps. Et si vous avez une alarme anti-vol, 80% des fausses alarmes seront déclenchées par 20% des causes possibles. Bien que Richard Koch ait rédigé le premier livre consacré entièrement à ce sujet, le principe 80/20 est très ancien. Le modèle sous-tendant ce principe fut découvert en 1897 par l'économiste italien Vilfredo Pareto (1848-1923). Depuis, sa découverte a connu plusieurs dénominations : principe de Pareto, règle des 80/20 ou loi du moindre effort.

Pourquoi le principe 80/20 est-il si important ?

Réponse simple : parce qu'il est contre-intuitif. Nous nous attendons généralement à ce que toutes les causes jouent à peu près un rôle égal, par exemple, que tous les clients aient à peu près la même valeur ; que chaque vente, produit et franc de revenu se valent ; que chaque jour, semaine ou année ait la même importance ; que toutes les demandes d'information ou coups de téléphone soient traités de la même manière, mais surtout, que tous les problèmes découlent d'un grand nombre de causes et qu'il est inutile d'en chercher les causes principales. Nous avons également tendance à croire que 50% des causes entraîneront 50% des résultats. Il semble naturel, voire démocratique, ajoute Richard Koch, que les causes et les résultats soient proportionnellement

CAUSES	NOMBRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULATIF
1 Retard des corrections de l'auteur	45	30,0	30,0
2 Retard du manuscrit de l'auteur	37	24,7	54,7
3 Trop grand nombre de corrections par l'auteur	34	22,7	77,4
4 Corrections des figures	13	8,6	86,0
5 Livre plus long que prévu	6	4,0	90,0
6 Retard du correcteur d'épreuves	3	2,0	92,0
7 Retard du compilateur d'index	3	2,0	94,0
8 Réception tardive des autorisations	2	1,3	95,3
9 Erreur informatique de l'infographiste	1	0,67	96,0
10 Erreurs dans les corrections de l'infographiste	1	0,67	96,6
11 Modification de l'échéancier par l'éditeur	1	0,67	97,3
12 Modification de l'échéancier par le service marketing	1	0,67	98,0
13 Modification de l'échéancier par l'imprimeur	1	0,67	98,7
14 Incendie à l'atelier de composition	1	0,67	100,0
15 Différend juridique avec l'infographiste	1	0,67	100
Totaux	150	100	100

équilibrés. Bien entendu, ils le sont parfois. Mais cette illusion du 50/50 est l'une des plus fausses et des plus néfastes et des mieux enracinées qui soient. Les tenants du principe 80/20 affirment également qu'il est probable que nous serons étonnés du déséquilibre lorsque nous prendrons connaissance du rapport réel existant. Des dirigeants d'entreprises soupçonnent que certains clients ou certains produits sont plus rentables que d'autres ; mais lorsque la différence est prouvée, ils sont souvent étonnés, voire sidérés. Alors, à la question de savoir pourquoi s'intéresser au principe 80/20 ? La réponse encore une fois est simple : une bonne compréhension de ce principe vous donnera une bonne idée de ce qui se passe vraiment dans le monde qui vous entoure. Grâce à ce principe, chaque entreprise, chaque indépendant ou société de conseil peut devenir plus efficace.

Moquette usée

Deux exemples permettront de mieux saisir la portée de ce principe. Exemple 1 : La société Interface Corporation de Géorgie est un fournisseur de moquette dont le chiffre d'affaires atteint les 800 millions de dollars. Naguère, elle vendait des moquettes ; aujourd'hui, elles les loue, installant des dalles de moquette plutôt que de la moquette traditionnelle. Interface a compris que 20% de n'importe quelle moquette subit 80% de l'usure. Normalement, quand on remplace la moquette, 80% de sa surface est encore en parfait état. Le bail de location mis au point par Interface prévoit une inspection périodique de l'installation et le remplacement des dalles usées ou endommagées. Cette méthode réduit les coûts pour Interface comme pour le client. Bref, comme le fait remarquer Richard Koch, une simple observation de type 80/20 a permis de transformer une entreprise et pourrait révolutionner une partie de l'industrie.

Retards de composition

Exemple 2 : Vous dirigez une maison d'édition, et vos coûts de composition sont de 30% supérieurs aux coûts budgétés. Votre directeur de production vous dit que mille et une raisons expliquent ce dépassement de coûts : parfois les auteurs remettent leur manuscrit en retard, parfois les correcteurs d'épreuves ou les compilateurs d'index mettent plus longtemps que prévu à terminer leur travail et, dans bien des cas, le livre est plus long qu'il n'était censé l'être, les tableaux et autres figures doivent être corrigés. Bien entendu, cette liste de causes n'est pas exhaustive. Que recommande de faire Richard Koch ? Vous prenez une période particulière, disons un trimestre, et surveillerez soigneusement les causes de tous les dépassements de coûts en composition. Vous consignerez la cause principale de chaque dépassement et le coût de ces dépassements. Le tableau ci-joint montre que 3 des 15 causes (20%) entraînent presque 80% des dépassements ! Résultat : les 3 causes en question sont toutes associées aux auteurs. La maison d'édition pourrait régler ces problèmes en ajoutant aux contrats qu'elle conclut avec eux, une disposition les rendant responsables de tous les coûts supplémentaires de composition causés par leurs retards ou corrections excessives. En d'autres termes, un simple changement comme celui-là réduirait de 80% le nombre de dépassements. A ce stade ci, il est important de faire une

remarque : les déséquilibres envisagés ici ne sont pas toujours de l'ordre 80/20. Selon les cas, on peut tomber sur des exemples 70/30 ou 75/25, mais ce qui compte, c'est de se rendre compte du déséquilibre, même si, pour des raisons de facilité, les auteurs ont dénommé cela le principe 80/20.

Les 5 questions à se poser

Pour terminer ce rapide tour d'horizon sur les retombées bénéfiques de la pensée 80/20, nous pouvons passer en revue quelques questions que devrait se poser le manager d'une société (prestations de service ou ventes de produits industriels, peu importe) pour l'avenir de sa société. L'expert-comptable et le conseil fiscal pourront y trouver profit, soit pour aiguiller leurs clients sur la bonne piste, soit pour améliorer leur propre rentabilité (mais, bien entendu, dans le respect des normes déontologiques et l'esprit de profession libérale qui caractérise notre profession).

1. 80% des profits réalisés par toutes les industries le sont par 20% d'entre elles. Dressez la liste des industries les plus rentables que vous connaissez – pharmacie, conseils stratégiques – et demandez-vous pourquoi votre industrie ne peut pas leur ressembler davantage.
2. 80% des profits réalisés dans quelque industrie que ce soit le sont par 20% des entreprises en faisant partie. Si votre entreprise n'est pas de celles-là, que font-elles de bon que vous ne faites pas ?
3. 80% de la valeur perçue par les clients se rapporte à 20% de toutes les activités d'une entreprise. Dans votre cas, que sont ces 20% ? Qu'est-ce qui vous empêche de hausser ce pourcentage ?
4. 80% des activités d'une entreprise produisent moins de 20% de ce qui est à l'avantage du client. Que sont ces 80% ? Pourquoi ne pas les abolir ? Dans quelles dimensions de vos activités les " moins " pourraient-ils valoir des " plus " ?
5. 80% des avantages offerts par un produit ou service peuvent être fournis pour 20% de son coût. Bon nombre de clients préféreraient acheter un produit plus simple mais meilleur marché. Y a-t-il un concurrent qui fournisse un tel produit dans votre industrie ?

Les grandes vérités sont toujours simples

Pour être efficace, la pensée 80/20 requiert d'être créatif. Il ne faut pas seulement repérer les poches d'improductivité de votre entreprise ou de votre activité et les critiquer, mais il faut agir positivement afin d'y remédier. Il faut, en fait, repérer les quelques éléments qui fonctionnent à merveille, les cultiver, les nourrir, les multiplier. Au même moment, le reste – la majorité des éléments qui se révèlent toujours peu utiles – doit être abandonné ou réduit au minimum. C'est justement ce tri salutaire que le principe 80/20 peut nous aider à faire.

VOUS DÉSIREZ EN SAVOIR PLUS ?

THE 80/20 PRINCIPLE,
par Richard Koch, aux éditions Doubleday