La planification à long terme dans l'entreprise

Autor(en): **Jacot, Simon-Pierre**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **29 (1971)**

Heft 4

PDF erstellt am: **13.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-136779

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 planification à long terme dans l'entreprise[1]

Simon-Pierre Jacot
Directeur à Ciba-Geigy S.A., Bâle
Professeur associé à l'Université de Lausanne

Introduction

Une définition générale du *long terme* n'est guère possible, car la *période*, quelle qu'elle soit, se rapporte toujours à l'objet examiné. Aussi évoquerons-nous la *planification*, dans un exposé qui comprendra trois parties:

1. *L'acquis*

   Exposé d'*un* système existant, dont l'application aboutit à des résultats pratiques.

2. *Point de la situation*

   Valeur, lacunes et critique de ce système.

3. *Tâches futures*

   Nouveau visage de la planification à long terme.

Sous réserve de notre remarque préliminaire, nous dirons que les deux premières parties de l'exposé couvriront les court et moyen termes.

1. Exposé du système

Pour cadrer notre propos, nous considérerons l'exemple concret de Ciba-Geigy S.A., Société de l'industrie chimique, dont l'organisation comprend les dimensions suivantes:

1.1 Verticalement, *6* divisions, dont le but consiste en recherche, développement, production et exploitation de produits différenciés:

- matières colorantes,
- produits pharmaceutiques,
- produits agrochimiques,
- matières plastiques et additifs,
- produits photochimiques,
- produits de grande consommation (produits ménagers, cosmétiques, etc.)

[1] Exposé présenté lors de la séance de clôture des cours Inter-Cadres 1970/71, le 31 mars 1971, à Lausanne.

1.2 Horizontalement, *6* fonctions:

- technique,
- financière,
- « services commerciaux »,
- du personnel,
- juridique,
- de recherche centrale.

1.3 Une dimension géographique: Une coordination est assurée par un « service des régions » entre marchés et fonctions réunis en différents complexes économiques (Amérique latine, par exemple).

1.4 Un état-major central.

1.5 Un état-major « corporate development ».

La gestion de ce groupe complexe ne peut se faire que d'une manière décentralisée. Pour équilibrer la délégation nécessaire de responsabilités, il faut un système de planification et de contrôle. J'insiste, il faut un système de planification intégré à moyen et court terme. Dans ce système le processus de planification se déroule par phases chronologiques:

a) Formulation de la politique du groupe et de celle des différentes divisions et fonctions. Définition des objectifs de l'entreprise, lesquels, en passant par la pyramide hiérarchique, sont détaillés, puis répartis à tous les échelons. Ce sont essentiellement des objectifs financiers, qui traitent de la croissance, de la rentabilité et de la répartition des risques.

b) Elaboration de la base d'information, qui consiste en la collecte de faits et pronostics intéressants pour la division ou fonction, puis en l'analyse et en l'interprétation de ces renseignements, en vue de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise ou de l'une ou l'autre de ses unités.

Selon la philosophie du secteur planifiant, il se peut que des propositions d'objectifs fassent aussi partie de la base d'information. C'est le cas, s'il s'agit d'une planification « bottom to top », j'entends par là que les objectifs d'un secteur ne sont fixés qu'après avoir pris connaissance de l'opinion du sous-secteur.

Dans le cas inverse, le « top to bottom planning », la base d'information permet aux cadres dirigeants de formuler ensuite des objectifs.

c) Préparation des plans quinquennaux, que nous appellerons, *provisoirement*, plans à moyen terme.

Dans cette phase il s'agit de la formulation d'hypothèses, de chances et problèmes et des objectifs; il s'agit aussi de montrer les stratégies prévues ainsi que les besoins en ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Nous résumerons cette phase en énumérant les *7* chapitres qui composent le plan quinquennal:

1. Introduction qui situe, en les détaillant, les centres de gravité de l'action prévue.
2. Hypothèses d'ordre économique général.

3. Analyse:

   - des possibilités: Chances d'expansion, forces disponibles,
   - des problèmes: Faiblesses.

   Par conséquent, détail des objectifs et des mesures envisagées afin d'exploiter les possibilités ou résoudre les problèmes (10-15 p., sur près d'une trentaine)

4. Déroulement chronologique des mesures tendant à permettre un contrôle subséquent
5. Synthèse du plan, relative aux besoins en personnel et en investissements
6. Le budget: Expression *chiffrée* du plan
7. Communication de problèmes spéciaux à l'intention de l'instance supérieure

d) Intégration des différentes plans en un tout. Acceptation ou modification du plan général par la direction.

e) Préparation du *plan annuel*, qui découle du plan quinquennal. Reprise des objectifs fixés à moyen terme et examen précis de leurs conséquences à court terme.

f) Intégration des plans annuels. Acceptation ou modification du plan annuel général.

Les plans quinquennaux s'élaborent au cours du premier semestre de l'année, le reste de celle-ci étant réservé aux plans annuels.

Constatons que le plan quinquennal n'est, en fait, jamais réalisé, puisqu'il est revu chaque année, alors que le plan annuel, lui, disparaît après contrôle.

Jusqu'ici, notre exposé s'est fondé sur des éléments sûrs, parce que *réels*. C'est dire que les parties suivantes revêtiront un caractère plus « spéculatif ».

Mais nous souhaitons encore résumer en d'autres termes le phénomène de planification ainsi décrit. A la lecture de la documentation micro-économique actuelle, très nombreuse, l'on est frappé par l'usage, voire l'abus, de l'expression « Management by ... ». Retenons quelques-uns des compléments rencontrés: « Participation, objectives, exception, control, self-control, communication, perception, systems, results, motivation ... ».

Nous croyons que le phénomène de planification consiste en une synthèse de ces titres, et de bien d'autres encore, du même genre. La planification comprend, en effet:

— la participation (de toute l'entreprise),
— les objectifs (essence-même du plan),
— l'exception (dérogations au plan, qui requièrent une attention particulière),
— le contrôle (malgré son caractère confidentiel, le plan doit être périodiquement comparé avec la réalité),
— l'auto-contrôle (ce qui confère au plan sa valeur),
— l'information et la communication (le plan constitue un moyen idéal à cet égard),
— le système (le plan est probablement le seul système qui soit réellement appliqué),
— les résultats (le plan permet d'en attendre),
— la motivation des collaborateurs (le plan constitue le meilleur moyen d'y tendre).

Par conséquent, toute la direction de l'entreprise ne peut être que facilitée par la planification.

2. Valeur, lacunes et critique du système

Par la dernière constatation, nous avons introduit la deuxième partie de notre exposé, que nous pourrions intituler aussi: « Joies et soucis du planificateur ».

Ce dernier éprouve, en effet, trois *impressions*, tant justifiées qu'erronnées, d'ailleurs:

2.1 Celle de *dominer* l'avenir (impression fausse par essence). Pourtant, la planification permet, sinon de le dominer, du moins de cerner clairement l'avenir et de l'orienter dans certaines directions.

2.2 Celle de « mettre de l'ordre ». Certes, l'on n'a pas attendu le planificateur pour cela; mais il est évident que le plan tend à formuler, en les systématisant, des concepts pourtant existants.

2.3 Celle de montrer un chemin. Cette impression est peut-être la plus réelle; mais encore faut-il que ce chemin soit correct. Au pire, ne vaut-il pas mieux connaître la voie que l'on suit, même tortueuse, plutôt que d'errer dans la nuit ?...

Le planificateur vit donc d'illusions partielles. Mais la plus grande d'entre elles consiste en ce qu'il croit planifier. En fait, c'est à l'« homme de la ligne » que revient véritablement cette fonction: Le chef du marketing, par exemple, son sous-directeur et ses différentes sections. Quant au planificateur, il peut être considéré comme l'*ordinateur*, au sens étymologique du terme, comme celui qui fournit aux vrais planifiants la méthodologie et la manière d'aborder les problèmes.

Cela n'empêche que le planificateur exerce une influence.

Nous savons que la tâche d'un état-major consiste à fournir les données aux responsables de la décision. Mais nous savons aussi que dans la plupart des cas, le travail de l'état-major constitue *déjà* une part de la décision. Par ailleurs, il importe que le planificateur soit un adepte de la psychologie appliquée, dans ce sens qu'il doit « oublier » son rôle et son influence.

Dans ce même ordre d'idées, disons que le planificateur pourrait être tenté d'élargir son champ d'influence aux phases *préalable* et *postérieure* à la planification. La première consiste en l'étude de marché, et certaines entreprises la rattachent à l'état-major de planification. Quant à la seconde, elle a trait au contrôle, et la même remarque vaut ici. Les avis sont sur ce point partagés. A nos yeux, l'incorporation de l'étude de marché, de la planification et du contrôle n'est guère indiquée.

Outre cette tentation, d'autres dangers guettent encore le planificateur. Nous entendons par *dangers* des carences connues, à quoi l'on peut remédier plus ou moins facilement. Quant aux *problèmes*, dont nous parlerons ensuite, ils peuvent être connus, sans que leur solution soit nécessairement immédiate.

Nous relèverons trois dangers:

a) *L'excès de paperasserie*. Il est évident que le document d'une trentaine de pages, auquel nous nous référions, représente un plan déjà intégré. Si l'on tient compte de toutes les esquisses élaborées aux multiples échelons de la pyramide l'on constate un véritable danger, reconnu et ainsi évitable.

b) Les collaborateurs de l'entreprise ressentent fréquemment le phénomène de planification comme une entrave à leur liberté. Or, il s'agit de faire comprendre, au moyen d'une

information adéquate, que les directives et formulaires, dont un collaborateur de la base peut se sentir submergé, doivent lui permettre de canaliser les éléments « normaux », afin qu'il puisse développer sa personnalité, penser d'autres problèmes et rechercher des solutions nouvelles.

c) Le dernier danger — parmi ceux que nous mentionnerons — réside dans le caractère personnel de chacun. Ainsi, le même plan établi par des tempéraments différents, respectivement optimiste et pessimiste, n'aboutira pas au même budget. Malgré son importance, ce danger nous paraît soluble, au moyen de la *collaboration*. Un plan ne doit jamais être l'œuvre d'une seule personne, mais celui d'un *groupe*. Au sein de celui-ci, ne pourrait-on pas échafauder *plusieurs* variantes, en considérant les avis des optimistes et des pessimistes ? N'aurait-on pas avantage à disposer de deux plans qui cernent la réalité de plus près, plutôt que d'un seul, situé à l'une des extrémités ?... De toute évidence, un raffinement plus poussé, mais non encore réalisé, consisterait en la pondération de ces deux variantes par la voie des *probabilités*. Ainsi, le plan comprendrait trois variantes — maximum, minimum et optimum.

Quant aux *problèmes*, ils constituent un chapitre plus important et plus ardu, puisqu'ils incarnent les critiques que nous allons adresser au système actuel de planification et dont les solutions ne surgissent aujourd'hui qu'à l'état embryonnaire:

a) Le plan revêt un caractère *statique*. En effet, même assorti de quelques variantes en guise de compléments, le plan ne montre qu'un seul chemin et perd rapidement une partie de sa valeur. Une *dynamisation* s'impose donc, dont nous mentionnerons les implications plus loin, bien qu'elles apparaissent dans la critique suivante.

b) Les variables exogènes du plan, celles-là mêmes qui s'intègrent à la base d'information, sont mises sous forme d'hypothèses *fixes*. Ainsi, le plan n'admet qu'un seul taux d'inflation. Or, il conviendrait d'opérer avec une variable, en expliquant les incidences de toute modification du taux sur le plan.

c) *L'habitude* exerce une influence néfaste sur l'homme en général, et sur le planificateur en particulier, en ce sens qu'elle peut entraîner une diminution considérable de sa créativité. En effet, un risque latent revient à s'attacher à l'élaboration du plan initial, puis à reprendre celui-ci au cours des années suivantes, en l'adaptant quelque peu aux changements intervenus. Par là même, toute créativité risque d'être étouffée, alors qu'elle doit constituer l'essence du plan. Ne fût-ce que formellement, il conviendrait donc d'apporter annuellement au plan certaines transformations, afin d'éviter que l'habitude ne conquière le système.

d) Enfin, le mode actuel de planification ne couvre, en fait, que les *court* et *moyen* termes. Certes, il serait possible d'évoquer la *longue* période, en se servant des formes et des critères précités. Ainsi, un plan annuel concernerait les *produits* de l'entreprise, alors qu'un plan quinquennal viserait plutôt les *groupes* d'articles. Par extrapolation, l'on pourrait donc imaginer un plan décennal, qui s'attacherait, logiquement, aux *branches* d'activité. Mais l'on tomberait ainsi dans la généralité et, par là, dans le vague; les pronostics à long terme relèveraient à plus forte raison de la spéculation. Or, celle-ci ne saurait constituer le fondement du plan. Une approche différente s'impose donc, et nous tenterons maintenant d'en esquisser les grandes lignes.

3. Nouveau visage de la planification à long terme

Répondant aux deux premières critiques énumérées, nous dirons que le plan, même assorti de quelques variantes, doit faire place à un *modèle d'entreprise*. C'est là un chapitre abondamment évoqué dans la littérature actuelle. Certaines réalisations partielles sont enregistrées dans ce domaine, mais aucune entreprise, à notre connaissance, n'est encore parvenue à une solution satisfaisante.

Par « modèle d'entreprise », nous entendons simplement — et nous y avons fait allusion — la *dynamisation* du plan. En effet, au lieu de comporter une seule équation générale (chiffre d'affaires — coût = profit), celui-ci consisterait en un *modèle* et fournirait les trois éléments précités par rapport à des *circonstances particulières* que l'on peut remettre en cause. Ainsi, la modification du taux d'inflation dans tel pays, la couverture fluctuante des besoins en personnel, etc. L'on parviendrait à ce modèle par une *série* d'équations mathématiques, qui synthétiseraient les relations entre le chiffre d'affaires, le coût et le profit ou, plus exactement, entre le chiffre d'affaires, l'un des *nombreux* coûts possibles et le profit, compte tenu de l'interdépendance des éléments et de leurs rapports avec la quantité produite. C'est dire que la voie n'est guère facile.

Venons-en maintenant à cette nouvelle *approche* de la planification à long terme. A cet égard, un premier élément de réponse réside dans le « technological forecasting », soit dans une prévision technologique à long terme de *faits importants*, non seulement technologiques, mais également sociologiques. Il s'agit d'un domaine nouveau, qui ouvre une possibilité, mais qui ne couvrira pas entièrement le problème, et de beaucoup s'en faut.

Dans cet ordre d'idées, disons que la *prospective* se distingue du *pronostic* ou de la *perspective* par le fait qu'il s'agit, dans le premier cas, de *franchir* un espace temporaire et d'entrevoir les éléments nouveaux à telle échéance; puis, au moyen du recul, de cerner l'évolution possible, relative à ces modifications.

A notre avis, produire un plan à long terme consiste, en effet, à *oublier* les problèmes d'aujourd'hui et à *s'imaginer* ceux de demain. Même si nous ne pouvons actuellement décrire avec précision le formalisme et le contenu du plan souhaité, du moins tenterons-nous d'en dégager la base, telle que nous la pressentons. Nous la résumerons en ces termes, d'une simplicité apparemment décevante: Gagner toujours plus la confiance des collaborateurs, et celle de l'extérieur, au sens le plus large (communauté, client, actionnaire, etc.)

« Gagner la confiance » ne signifie pas seulement être digne de foi. Naturellement, la correspondance de l'action à la parole constitue, à cet égard, une base indispensable, mais insuffisante. Encore faut-il que des buts ou, mieux encore, des volontés exprimées, *appellent* la confiance et, par là, l'adhésion.

Si nous considérons la *confiance intérieure*, nous débouchons immédiatement sur le problème de la *participation*. Nous n'y insisterons pas ici, mais en relèverons une partie essentielle: l'*information* qui, somme toute, suffirait peut-être à la résumer. A cet égard, nous établissions récemment dans un autre exposé une distinction entre les informations *technique* et *motivante*. La première se compose du « minimum indispensable », soit des bases objectives dont chaque collaborateur devrait disposer afin de répondre aux questions relevant de son domaine. Une certaine « vieille école » en restait là. Mais actuellement surgit l'information *motivante*, dont la nécessité nous semble impérative. Promouvoir une information motivante, revient à *intégrer* le collaborateur dans l'entreprise, à combattre son isolement croissant, synonyme d'agressivité dangereuse.

Les difficultés de l'information motivante sont connues et quotidiennement observées. La plus grande d'entre elles réside dans le choix entre le caractère *abondant* ou *restreint* de la communication. Dans le premier cas, tout moyen d'action s'amenuise et l'information devient seule activité. Dans le second, l'on aboutit à la frustration. Evidemment l'optimum se situe entre ces extrêmes. Dans sa recherche nous préférons dévier vers la première solution. En tout cas, reconnaissons que le phénomène de l'information au sein de l'entreprise doit être minutieusement analysé et étudié. En particulier, il importe que le courant de l'information soit réglé par des *filtres* convenablement situés au sein de la pyramide, et agissant à double sens.

Vis-à-vis de l'extérieur, la recherche d'une *confiance* revêt un caractère plus grave et plus urgent encore, qu'illustrent actuellement de nombreux exemples; ainsi, la lutte contre la pollution.

Un autre aspect de cette confiance réside dans les rapports de chaque entreprise avec la vie politique nationale. Il est ici un *lien* à renforcer à l'avenir. Comment le faire ? Certaines entreprises permettent à leurs collaborateurs et les incitent même à exercer une activité politique. Cette solution n'est pas suffisante, et la recherche doit se poursuivre. De nos jours, l'entreprise ne peut plus se confiner dans ses propres limites et défendre les seuls objectifs *économiques* dont elle se réclamait jusqu'ici. Tous les problèmes de la communauté la touchent déjà à quelque titre. Il lui appartient donc de reformuler sa politique. D'un plan datant de cinq ans, nous extrayons les objectifs suivants: Offrir des biens et services répondant aux besoins des consommateurs, disposer de collaborateurs formés, assurer la sécurité de l'emploi... Une telle formulation — on en conviendra aisément — doit être repensée. A le faire, nous constaterons *l'identité* du plan à long terme — ou dit « stratégique » — et de la politique d'entreprise. Durant les années 60, celle-ci s'attachait à définir *ce* qu'elle entendait obtenir; actuellement, elle cherche à savoir *comment* y parvenir. L'on se rend compte, en effet, que toute réalisation technologique, toute conquête du marché ne valent guère, si l'entreprise en soi ne répond pas aux défis du futur. Nous éprouvons quelques scrupules à les avoir évoqués trop brièvement, nous exposant ainsi au danger de la caricature.

Pourtant, nous tenterons, en fin d'exposé, d'approfondir notre approche par certaines *questions*, qui permettront peut-être de faire mûrir des solutions.

La tension entre la communauté et l'entreprise croît. Le choix d'une profession par les jeunes et le recrutement des futurs cadres de l'entreprise en seront-ils affectés ? Est-ce que l'attitude du collaborateur vis-à-vis de « sa » firme en sera modifiée ? D'autre part, le but premier de l'entreprise reste le même, à savoir la réalisation d'un profit. Mais, quelle doit être *l'affectation* de celui-ci ? En d'autres termes, quels sont les devoirs de l'entreprise, dont la réalisation exige le profit ? Enfin, n'importe-t-il pas que la responsabilité de l'entreprise dans l'équilibre économique national s'élargisse ?

Conclusions

Au cours de cet exposé, nous avons présenté un système et en avons dressé la critique. Les améliorations proposées se résument en trois efforts:

— Le premier, *technique*, consiste en un travail de modélisation et de précision (et à cet égard, l'ordinateur fournira une aide précieuse).

— Le deuxième porte sur *l'imagination*. Quel sera le monde de demain ? La prospective constitue ici un bon point de départ.

— Enfin, le troisième effort repose sur la *volonté* d'assumer une *responsabilité*, que nous avons désignée indifféremment par « nouvelle définition de la politique de l'entreprise » et « nouveau visage de la planification à long terme ». Nous insistons donc sur *l'identité* de ces deux objets.

La détermination du but précède la planification. Dans l'entreprise, il faudra *agir*, au *moyen* du *profit*, *pour* l'homme et *avec* lui. En nous inspirant des titres d'ouvrages précités, nous pourrions résumer cette optique par les termes « Management by goal integration ». Il s'agit, en effet, d'*intégrer* les *objectifs* de la firme et ceux de la communauté.

Conscient de n'avoir pu encore fournir de réponse satisfaisante, nous prétendons néanmoins que cette harmonisation constitue le fondement de la planification à long terme et, en même temps, la préoccupation la plus actuelle des entreprises modernes.

REVUE ÉCONOMIQUE

Publication bimestrielle
avec le concours de la VIe Section de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes
et du Centre National de la Recherche Scientifique

Vol. XXII, N° 6, Novembre 1971, Numéro spécial

- La signification de la corrélation scolarité-salaire . . . . . Mark BLAUG

La détention des valeurs mobilières par les particuliers

- La détention des valeurs mobilières par les particuliers: quelques éléments d'une étude comparative entre plusieurs pays . . . . . André BABEAU
- Le montant du portefeuille des particuliers . . . . . Bernard ZARCA
- Etude psycho-sociologique sur les comportements à l'égard des valeurs mobilières . . . . . Aline ANDRÉ
- Les différents types de gestion des portefeuilles des particuliers en 1966 . . . . . Bernard ZARCA
- Note sur la répartition régionale des portefeuilles . . . . . Pierre DHONTE

Le numéro 14 F.— Abonnement France et Union française 70 F.— Etranger 85.—
Librairie Armand Colin, 103, Bd Saint-Michel, Paris 5e — C.C.P. Paris 21 335 25