

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 28 (1970)
Heft: 4

Artikel: Planification de la croissance industrielle
Autor: Eugster, Carl
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-136633>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 20.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Planification de la croissance industrielle

D^r Carl Eugster,
Riehen

« L'espace se mesure,
le temps s'apprécie. »
S. Gonard

INTRODUCTION

La grande entreprise industrielle est devenue l'une des institutions dominantes de notre temps. Quand, en 1902, le banquier américain J. P. Morgan formait la United States Steel Corporation par la fusion de sociétés concurrentes, il mettait sur pied le premier complexe économique avec un chiffre d'affaires annuel d'un milliard de dollars.

Beaucoup de contemporains pensaient qu'un organisme industriel de cette taille serait ingouvernable et se désagrégerait en peu d'années. Les comptables disaient qu'ils n'avaient pas à leur disposition les outils professionnels pour refléter l'énorme volume de transactions d'une telle firme et pour en établir le bilan consolidé.

Ils y sont arrivés pourtant et ont même, au fil du temps, apporté d'importantes contributions à la théorie et la pratique moderne de la comptabilité industrielle intégrée ¹.

L'exemple de M. Morgan n'a pas manqué de susciter l'imitation. Dans toutes les branches de l'industrie, on compte aujourd'hui des géants dont la plupart ont, par ailleurs, étendu leurs opérations aux marchés de tous les continents pour devenir des entreprises multinationales. Au cours de leur développement, ces entreprises gigantesques ont acquis un état de complexité qui résulte de trois formes distinctes de la *diversification*.

La première voit la formation à l'intérieur de l'entreprise de *secteurs intégrés* axés sur certains groupes de produits ou de services ou sur certaines classes de clients et sur les marchés desservis (divisionalisation). Chacun de ces secteurs constitue en quelque sorte une entreprise en soi caractérisée par l'unité de direction et par la gestion directe des opérations courantes.

La deuxième forme de diversification est constituée par les différentes activités ou *fonctions spécialisées* qui ensemble constituent les activités opérationnelles d'un secteur: la recherche, le développement technique des produits, la logistique, la fabrication, le conditionnement, le marketing, etc. Notons au passage que cette forme de diversification entraîne d'une part la spécialisation et de l'autre la concentration en centres de gravité.

¹ Cf. K. KÄFER: *Kapitalflussrechnungen*, Zurich, 1967.

Il est normal, par exemple, que les activités du marketing soient plus décentralisées que celles de la fabrication. Elles répondent en cela à des impératifs différents : importance des investissements, économies de production, étendue et particularités du marché, etc.

La troisième forme de diversification, enfin, est dans le *sens géographique*.

Les entreprises nationales à filiales multiples et, à fortiori, les entreprises multinationales avec leur réseau de sociétés affiliées, revêtent un caractère de diversité tel, que leur direction, nécessairement complexe, doit être articulée à plusieurs niveaux.

Les niveaux d'autorité d'une direction multinationale forment un éventail qui peut être représenté comme suit :

Direction Multinationale Eventail des Niveaux d'Autorité

Décision		Direction Locale	Direction du Siège (S, F, R, Dir.Gén.)
Locale	I	Décision	—
	CI	Décision	Consultation
	APD	Décision	Approbation
Siège	CC	Consultation	Décision
	WCC	—	Décision

I Autorité complètement indépendante

CI Autorité coordonnée
(Décision prise après consultation de la direction supérieure mais qui n'engage pas la direction locale)

APD Décision soumise à l'approbation préalable

CC Décision du siège après consultation avec la direction locale

WCC Décision du siège sans consultation locale

En résumé, nous constatons qu'au cours du siècle, des *groupes* d'entreprises se sont développés qui sont à la fois les promoteurs et le résultat des trois tendances à la diversification : par *secteurs intégrés*, par *fonctions* et par *régions*. Ces groupes

constituent une institution dominante du monde libre. Nous vivons, en effet, dans une civilisation industrielle où les énergies, les biens et les services sont produits, commercialisés et consommés en quantités telles et en une variété si multiforme que certains économistes et journalistes usent, pour désigner notre structure économique, du terme d'économie d'abondance ou, plus paradoxalement, d'économie de gaspillage.

C'est là, bien sûr, une contradiction dans les termes. La raréfaction de la demande reste, toutes proportions gardées, au centre des courants économiques.

D'autre part, il est important de réaliser que l'énorme productivité globale de notre système économique actuel repose sur des fondements essentiellement humains.

Chaque entreprise industrielle est une *institution sociale*. C'est une organisation basée sur une somme d'informations et activée par des procédés de communication caractéristiques. La coopération, dans cet organisme, est rendue possible par l'engagement personnel de cadres responsables qui prennent des décisions et assurent — au-delà du fonctionnement régulier et ordonné des activités courantes — le maintien de la flexibilité de l'entreprise et la permanence de sa vitalité. En l'état actuel de complexité, sans cesse soumise à l'impératif d'une diversification plus poussée encore, cette tâche de direction nécessite la *planification systématique*. Quels en sont les éléments et comment la cohérence s'établit-elle entre les instruments du plan et la direction responsable ?

NATURE DE LA PLANIFICATION

Toute action humaine consciente tend vers un but à atteindre. Elle peut trouver sa fin dans l'activité et même dans le plaisir de s'exercer, de jouer. Par contre, nous l'appelons travail quand l'objectif visé par l'action est un bien économique.

Dans le travail organisé d'une façon sociale, qui repose sur la spécialisation et la collaboration régulière, il faut clairement énoncer la finalité, de manière à rendre l'activité du groupe efficace, voire possible. Le but commun relie les objectifs des activités individuelles à une fin dominante et les activités partielles revêtent alors le caractère de *moyens* pour atteindre le but commun.

Cette situation est problématique à divers égards. Elle l'est d'abord sur le plan *logique*. La structure d'une entreprise industrielle éveille intuitivement deux impressions simultanées : l'une collective et l'autre distributive.

Nous pouvons d'une part la concevoir comme un ensemble qui s'impose par son entité et qui, agissant « comme un homme », poursuit une idée maîtresse.

Nous pouvons d'autre part en observer les différents organes, en démonter les rouages, en analyser les fonctions et les relations. Or, seuls des individus ont des tâches, assument des responsabilités et réalisent des desseins. Le « leader » n'est-il pas avant tout un *individu* ?

Notre pensée discursive distingue les deux dimensions d'une *structure* qui, pourtant, se manifestent de façon simultanée et indivise. Il nous faut donc une nouvelle méthode globale pour bien comprendre ce qui constitue le tout et comment ce tout peut agir d'une façon concertée.

La théorie moderne des *systèmes* s'attaque précisément à cet aspect structural ou intégral des organismes biologiques et sociaux ¹. Il est évident qu'elle reflète en partie les expériences faites dans les grandes organisations modernes, en particulier dans celles des Etats-Unis.

Du point de vue *psychologique*, il faut relever que nos modes de pensées sont depuis longtemps imbus de préjugés mécanistes. La science et la technique modernes ont pénétré la quasi-totalité de notre milieu et s'imposent irrésistiblement à tous les événements de notre vie quotidienne. Fort bien, mais il est des valeurs humaines d'importance primordiale que l'on risque de trahir au profit d'une technicité envahissante. Rabelais déjà l'avait pressenti: « science sans conscience n'est que ruine de l'âme ».

La planification augmente-t-elle ce manque d'harmonie? Certes, par son aspiration à une expression formelle et rigoureuse de l'intention d'une activité commune et par la clarification précise et préétablie des données et des effets d'un certain programme, la planification tend à rationaliser l'accomplissement de certains facteurs interdépendants. Elle met aussi plus fortement en relief la finalité des activités organisées par la définition quantifiée des résultats globaux désirés ².

Il y a aussi le point de vue *sociologique*. La planification intégrée est une méthode très efficace pour rehausser la productivité industrielle. Mais l'effet positif n'est obtenu que si l'on arrive à faire participer tous les collaborateurs aux processus de la préparation des plans. Ce n'est pas là un exercice qui peut se faire isolément par quelques spécialistes.

Bien au contraire! La discipline de la planification et celle de « l'autocontrôle » sont essentielles dans la gestion courante des affaires et doivent être assumées par les cadres à tous les échelons. Cette discipline, pour être efficace, requiert une ambiance de confiance mutuelle, un esprit de corps et un « *modus operandi* » fondé sur le respect réciproque et sur la franchise des réactions.

La planification permet ainsi la *délégation de la décision*. En principe, la décision est prise par la dernière unité de l'organisation qui est capable de dominer tous les éléments essentiels à la solution du problème. Il s'agit moins ici de « *decision making* » que de « *decision taking* ». Le fait constitutif est donc que la préparation, l'examen et la « prise » d'une décision sont du ressort d'une même personne qui en assume naturellement la responsabilité, en surveille l'exécution, et qui sera aussi tenue comptable des résultats obtenus.

¹ Cf. *Systems Thinking*, éd. F. E. Emery, 1969, p. 17 ss.

² Cf. MARVIN BOWER: *Diriger, c'est vouloir ; la réussite des entreprises par une gestion systématique*, Hachette, 1968, pp. 154 ss.

La délégation nécessite une facilité équivalente dans le reflux de l'information en amont. Elle requiert également un langage commun qui rende possible la communication claire et efficace. La conduite d'une entreprise consiste au fond en un échange d'informations permanent et bien structuré.

C'est pour cette raison que l'informatique et les systèmes comptables modernes ont pris un caractère nettement *pragmatique*. Ils sont destinés à accompagner l'action de très près. Ils mettent l'accent sur les éléments qui peuvent être influencés et soumettent à l'analyse les écarts entre le plan et la réalité.

Dans les groupes d'entreprises fortement diversifiés, ce caractère fédéraliste que nous venons d'énoncer dans les processus de décision a largement influencé la structure hiérarchique et surtout le climat des relations humaines. La direction se fait plutôt indirecte, par l'exemple, par la compétence et la conviction personnelles, plutôt que par l'ordre d'exécution et par l'instruction détaillée. Le recours à l'art subtil de la persuasion basée sur une interprétation approfondie des faits devient indispensable quand il s'agit d'affaires internationales. Ne se déroulent-elles pas dans différents systèmes de droits nationaux et de souverainetés fiscales souvent concurrentes ? Le point de vue composé résulte alors d'une synthèse des réalités qui ne peut s'appuyer sur un droit supranational ou sur un pouvoir politique effectivement global. Le dialogue personnel rend son application plus souple et facilite la fixation en commun de buts réalistes.

Il est évident qu'il faut des contrepoids qui corrigent cette tendance prononcée à la décentralisation.

Le siège central de l'entreprise doit coordonner les activités multiples de ses filiales pour éviter la duplication, pour économiser les talents et les capacités spécialisées qui demandent l'investissement de capitaux considérables. Il se doit de développer les politiques du groupe qui, tout en maintenant sa vitalité, assurent son essor industriel prospère. Il se doit de former les cadres qui répondent aux besoins de la politique d'expansion et de diversification poursuivie.

Il est intéressant de noter qu'à la suite de ces courants, la théorie et les méthodes de la planification se sont diversifiées à leur tour. Il en est résulté un corps de concepts et de méthodes assez variés qui servent à des buts spécifiques et qui forment ensemble un système complexe. Quelles en sont les formes principales ?

LES TROIS FORMES DE LA PLANIFICATION

La mission de la direction en affaires comprend trois tâches qui se distinguent facilement en principe, mais se confondent souvent dans les applications concrètes. Elle embrasse :

1. la gestion systématisée des opérations courantes;
2. la conception formelle, la mise à disposition et le renouvellement du cadre instrumental, dans lequel les opérations se déroulent régulièrement;
3. la détermination normative du profil d'entreprise voulu à l'avenir, le développement du potentiel requis pour la performance future et, en conséquence, la définition des stratégies de croissance appropriées.

Il est évident que l'unité d'orientation dans ces trois formes d'activité est l'accomplissement personnel d'une élite. Elle ne réside pas dans les choses ou leurs relations, mais essentiellement dans les auteurs et leurs actes. Il s'agit d'un processus qui, avec insistance et persévérance, veut faire valoir les conceptions et les intentions des individus qui sont au centre de l'organisme.

Les idées qui, tour à tour, deviennent « prévalentes » ne sont pas nécessairement celles du sommet hiérarchique. La créativité et le bon sens sont heureusement répartis selon une distribution mathématique assez impartiale. Mais une entreprise vitale, qui a gardé cette admirable faculté humaine de l'adaptation souple et spontanée, sait puiser à ses sources et les utiliser pour participer activement aux transformations cumulatives qui s'opèrent dans notre environnement. Elle est alors une entreprise de pointe.

Une institution vitale doit même avoir la force d'effectuer de temps en temps une véritable mutation dans ses procédés de gestion et dans ses systèmes d'information, de prise de décision et d'instruction motivée.

Toute planification n'est en somme qu'un outil puissant au service du grand concept de la direction générale. Au niveau opérationnel, elle a pour but principal la solution de problèmes concrets; aux niveaux suivants, il devient successivement plus important de bien définir les problèmes et d'éviter ceux qui sont inopportuns. Cette activité de conduite est un *art*. Pour être bien averti, un chef responsable s'inspirera sans doute des sciences et de l'information systématique; il se pliera à une discipline librement consentie. Mais la quintessence de son rôle est sa faculté de reconnaître les facteurs essentiels d'une situation et d'agir en conséquence. Il lui appartient enfin de persévérer, de persister dans la poursuite des objectifs établis afin de forger avec succès l'avenir de l'entreprise. Diriger c'est tenir.

Tous les concepts de la planification industrielle sont des notions réactives qui engagent les partenaires, qui veulent convaincre et demandent le dialogue. La réponse nous engage à surmonter les différences entre l'idée de l'action, l'action elle-même et l'image de l'action accomplie. Le principe de la causalité scientifique ne relie pas ces catégories ¹.

¹ Cf. F. NIETZSCHE: *Zarathustra*.

Les trois éléments de la situation, de l'impératif et de la réflexion spéculative sont présents dans chaque action planifiée, mais dans des proportions qui varient considérablement d'une forme de planning à l'autre. Leur convergence est un effet pragmatique qui a lieu dans l'opération même; elle se réalise aux différents stades de l'action en commun ¹.

Si toute planification est destinée à nous aider à sortir de l'ornière, il est néanmoins clair que sa fonction corrélatrice et « focalisante » est surtout indispensable aux échelons supérieurs de l'organisation hiérarchique de direction et de commandement.

La planification établit une *distance* entre la décision et sa préparation. Elle veut élargir l'horizon par la connaissance des facteurs complexes et variables d'une situation, ainsi que de leur influence réciproque combinée sur la transformation envisagée de cette situation. Mais elle veut aussi déceler les facteurs qui sont aptes à devenir virulents. En le faisant, elle met une seconde distance entre la décision et l'exécution insouciant et irréfléchi. Elle veut introduire des modes d'action plus conscients et plus déterminés. Il est donc évident que dans cette analyse intégrante on doit mettre l'accent sur les données objectives aussi bien que sur les états subjectifs. En conséquence, il faut faire une synthèse intentionnelle de psychologie et de comptabilité, de motivation et de calcul. Le thème dominant, le « leitmotiv » d'une opération future est vraiment sa possibilité de réalisation. Seul ce qui est praticable dans le cadre d'une structure de compétence donnée ou à acquérir — dans les circonstances uniques d'une constellation propice — intéresse le planning engagé. Il revêt alors le caractère d'un présent énergique, d'une actualité passionnante dont l'intensité peut et veut transformer les habitudes de penser et le foyer même de la perception.

Puisque cette distance peut s'étendre aussi bien dans le temps que dans l'espace, l'établissement des dispositions prévisionnelles peut nécessiter des délais importants d'incubation. On ne peut donc planifier complètement qu'un petit nombre sélectionné de problèmes nouveaux et en faire des « opportunités » réelles.

Seule la planification opérationnelle suit un rythme régulier, un cycle systématique annuel. Les deux autres formes se déroulent au gré des progrès réalisés et des problèmes critiques qui surgissent. Ces derniers sont de nature à exiger le traitement cas par cas, selon les conditions toutes particulières de chaque projet individuel.

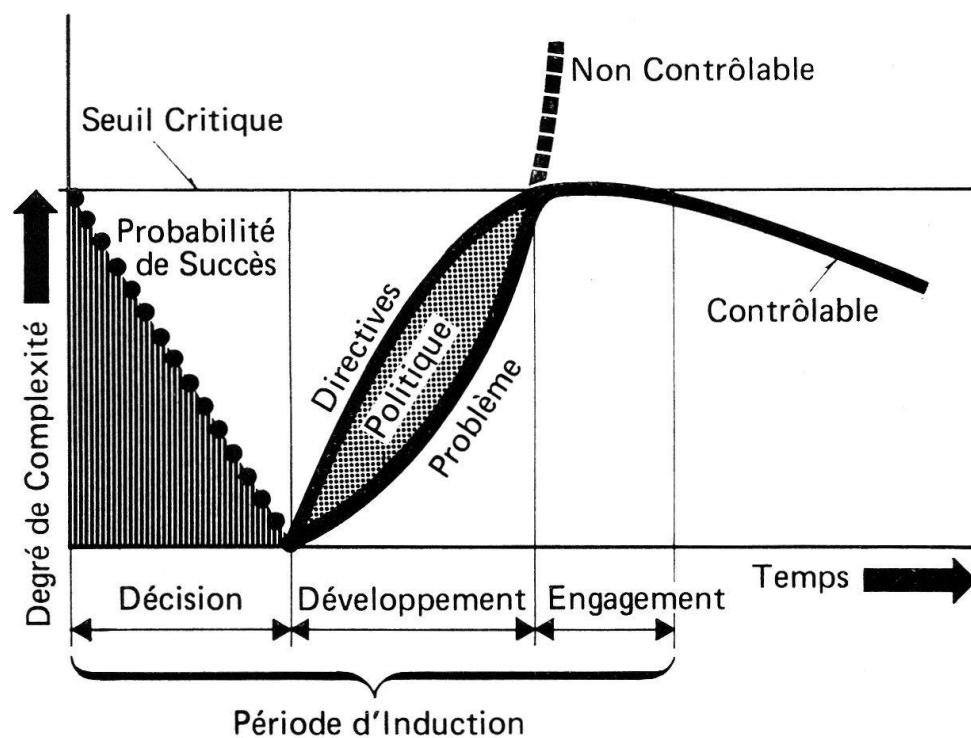
Il y a lieu de relever ici un paradoxe important. La fonction essentielle de l'entrepreneur est la création de combinaisons nouvelles des facteurs de production (comme disait Schumpeter) ou l'innovation (comme nous disons aujourd'hui). Or, la complexité scientifique et sociale augmentent sans cesse et tendent à rallonger énormément les périodes de mise en place. Il faut donc concentrer les efforts et éviter

¹ Cf. S. GONARD: *La recherche opérationnelle et la décision*, Genève 1958, pp. 45 ss, 81 ss.

toute dispersion inutile des moyens disponibles. L'initiation d'un nouveau projet de vaste envergure demande alors une décision politique majeure. De l'autre côté, les chances d'aboutir sont d'autant plus grandes qu'on aura entamé à temps des travaux coordonnés sur la base d'une stratégie de pointe. La probabilité de succès diminue justement durant la période qui est nécessaire pour gagner suffisamment de connaissances afin de pallier l'incertitude et d'arriver à la décision envisagée. Le facteur adverse de la concurrence tend en général à rendre plus aléatoires les probabilités de succès et à augmenter les risques inhérents dans une situation déjà suffisamment complexe.

On peut représenter la nature générale du problème énoncé par le graphique suivant :

Traitement des Problèmes de Politique de Croissance et de Diversification



Chaque Problème a son Seuil Critique particulier

LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Les éléments de base pour construire un système de planification opérationnelle intégrée sont d'une part les *programmes d'action* et d'autre part un très petit nombre de *concepts opérationnels* bien définis qui se complètent et se prêtent à l'expression quantifiée. La combinaison systématique de ces deux éléments permet de maîtriser la dimension du temps (horaires, chemin critique, arbres de décision, etc.) et celle des faits (objectif immédiat, mesures envisagées, moyens disponibles, frais contrôlables, contribution directe). Le budget annuel représente la dernière phase dans le processus de la préparation des plans; il n'en est que l'expression financière concentrée. Le contrôle budgétaire devient ainsi une technique intégrale de la planification et s'effectue principalement dans les divers secteurs d'affaires par les exécutants responsables eux-mêmes.

Le « management accounting » use largement de la méthode des centres de responsabilité et s'abstient délibérément de procéder à des ventilations et à des imputations arbitraires. Il s'est opéré en ce domaine une simplification considérable qui seule rend possible la communication internationale rapide et qui force précisément les exécutants responsables à se concentrer sur l'essentiel. La comptabilité n'est qu'un instrument, même sous forme de système d'information intégré (« MIS » ou « Management Information System »).

La direction générale se borne alors à l'analyse périodique des écarts — sur base de rapports et d'informations identiques à ceux qui sont en main des exécutants responsables. Un des buts principaux de la planification opérationnelle est précisément de soulager la direction générale et de contrarier sa tendance naturelle à résoudre au jour le jour les problèmes opérationnels qui se présentent à elle.

Une conséquence manifeste de cette position de départ est qu'il faut établir un système de planning sur mesure; c'est du travail à façon pour satisfaire aux besoins d'une entreprise spécifique. Il doit faire partie du mode de vie, de l'esprit de la maison.

Pour que l'on puisse compter sur le rendement du système, il est impérieux d'élaborer une base d'information consciencieuse et bien structurée. Plus on a d'expérience, plus on mettra l'accent sur les hypothèses externes et sur les prémices internes dont la pertinence est critique. L'originalité des élans vers de nouveaux horizons découle d'un remaniement créatif des hypothèses centrales et d'une attention soutenue donnée aux procédés de réalisation. Elle ne dérive pas automatiquement d'un modèle mathématique qui permet l'étude différentielle d'un grand nombre de paramètres variables et de fonctions interdépendantes.

D'autre part, il est évident qu'une grande partie de nos activités — notamment celles qui sont répétitives — peuvent être soumises à des *règles*¹. Les manuels de planification en sont pleins. Il n'est pas indiqué ici d'approfondir cet aspect bien connu

¹ Cf. R. ANTHONY: *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Harvard University, 1965.

et traité dans le détail dans la littérature professionnelle. Rappelons simplement les éléments les plus saillants de la planification opérationnelle:

Planification opérationnelle de l'entreprise

Sa logique

Base d'information

Etablissement formel des objectifs

Programmes d'action

Contrôle du succès (MIS)

Ses procédés

Cycle intégré global

Degrés d'autonomie (délégation)

Compréhension (dialogue)

Responsabilité (engagement personnel)

LA PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS

A première vue, on pourrait avoir l'impression que dans le domaine des investissements industriels la pensée intuitive a complètement cédé la place aux procédés méthodiques de planification. Les ingénieurs de toute dénomination ainsi que les architectes appliquent leur discipline aux moindres détails de leurs projets. Ils mesurent, ils calculent et ils dessinent avec un soin qui pourrait bien servir de modèle à d'autres champs d'activité.

Il convient de souligner ici que le planning des capacités de production s'attache à satisfaire deux besoins simultanément. Il prépare à fond la *construction* des bâtiments requis et la mise en place des machines et des installations. En même temps, il prépare le schéma du *déroulement* des futures opérations de production et de communication. Par le « lay-out », c'est-à-dire par le dispositif d'implantation des machines et des instruments de contrôle, le planning prédétermine l'ordre dans lequel les opérations ou travaux doivent être réalisés. Souvent, ces « voies et signaux »

forment de véritables systèmes hautement automatisés. Dans beaucoup de cas, il y a donc une interdépendance étroite entre structure et opérations et elle peut varier par le fait de substitutions possibles entre main-d'œuvre et surveillance humaine d'une part et « machine » et contrôles électroniques de l'autre.

Comment arrive-t-on à juger quelle variante est la meilleure ? La réponse classique est : celle qui donne une utilisation optimale du capital investi. C'est une réponse assez formelle. Elle présuppose qu'au cours de l'élaboration itérative des variantes on a déjà écarté celles qui, pour des raisons spécifiques, n'entrent pas en ligne de compte. Il peut s'agir soit de contraintes extérieures soit de facteurs découlant de la politique de l'entreprise, tels que certains critères de qualité, de sécurité, etc.

Pour pouvoir ensuite comparer objectivement les variantes retenues, il faut procéder à des calculs de rendement technique et de rentabilité. A l'exception des cas de remplacement d'une technique de production par une autre, il ne suffit pas de s'en tenir principalement au prix de revient par unité produite. Une décision unilatérale en ce sens risquerait de créer des disproportions graves dans l'infrastructure ou des embouteillages dans le débit, ou tout au moins une sous-utilisation des capacités installées et, par conséquent, un écart déficitaire dans la récupération ultérieure des amortissements.

Le critère du prix de revient minimum n'est manifestement pas assez sûr. C'est pourquoi on est passé depuis nombre d'années déjà à l'analyse financière globale des projets. Ce *calcul de l'investissement*¹ est basé sur une méthode qui utilise l'*actualisation* des capitaux investis et des revenus futurs correspondants. Ces derniers s'écartent de la notion usuelle de bénéfice d'exploitation. Ils résultent d'un calcul de « cash-flow » ou flux de recettes nettes. La condition à remplir pour qu'un projet d'investissement soit jugé « rentable » est que la valeur actualisée du « cash-flow » calculée à un taux d'intérêt convenable, soit au moins égale à celle du capital calculée au même taux.

La rapidité de récupération des capitaux par les recettes liquides attendues de l'investissement (pay-back period) reste un critère de choix.

Il n'est pas indiqué, dans ce petit tour d'horizon, de faire le point de ces méthodes ni d'apprécier leur valeur relative. Elles ne sont que des outils et ne peuvent rendre service que dans la mesure où elles sont bien employées. En pratique, on combinera souvent deux ou trois méthodes pour y voir plus clair. Avant de passer à une discussion des questions plus fondamentales qui intéressent particulièrement la direction générale, rappelons brièvement quels sont les stades qu'un projet parcourt dans la planification formelle des investissements. Ils forment une suite logique appelée

¹ Cf. K. Käfer: *Investitionsrechnungen*, Zurich, 1966; A. J. MERRETT and ALLEN SYKES: *The Finance and Analysis of Capital Projects*, Londres, 1963; E. RÜHLI: « Methodische Verfeinerungen der traditionellen Verfahren der Investitionsrechnung und Übergang zu den mathematischen Modellen », *Die Unternehmung*, 3/1970.

« procédure d'investissement ». Dans l'entreprise bien organisée cette procédure est contenue dans un manuel qui fait partie intégrante de la discipline de direction.

Planification des investissements

Structure

- **Elaboration soigneuse des bases du projet**
- **Avant-Projet**
- **Analyse de variantes**
- **Projet détaillé
(avec synthèse économique et financière)**
- **Approbation**
- **Déclenchement de l'exécution**
- **Vérification (Post Audit)**

Problème principal

- **Définition correcte du but (concept)**

Avant de prendre une décision sur un projet d'investissement important, la direction générale étudiera à fond la justification économique avancée. Est-elle vraiment valable et est-elle compatible avec la politique de croissance et de diversification de l'entreprise ? La valeur en capital d'un projet étant essentiellement représentée par le flux des revenus *futurs* qui en dérivent ¹, les travaux de planification devraient, à ce niveau, faire appel à toutes les ressources du marketing et viser à une appréciation correcte des chances et risques inhérents au projet. L'accent sera mis également sur la cohérence intérieure et extérieure du projet, sur les modes de sa réalisation économique ainsi que sur son actualité.

¹ Cf. F. H. KNIGHT: *Risk, Uncertainty and Profit*, The London School of Economics and Political Science, Reprints No. 16, 1948.

Il est surprenant de constater à quel point l'improvisation continue à prévaloir sur le jugement économique quand il s'agit de perspectives industrielles mouvantes qui ne peuvent plus être maîtrisées par l'expérience professionnelle et réclament au contraire une vision de la vie future ¹.

L'étude des marchés, l'appréciation des positions concurrentielles, allant de pair avec les techniques de prévision économique et sociale, doivent fournir une information structurée sur la nature réelle et sur les conséquences d'un projet important d'investissement. Passer à la décision sans leur concours revient à masquer des problèmes réels en les reléguant au rang d'hypothèses ou d'impondérables.

Imaginez combien les calculs opérés sur cette base élargie gagnent en véracité et combien mieux ils étayent les conclusions qu'on en tire.

Cette affirmation a d'autant plus de poids que dans la vie industrielle moderne, le rythme du changement fondamental des structures va s'accroissant; les forces extérieures influencent les « données » internes à un degré et avec une rapidité tels qu'il devient impérieux de se méfier du simple bon sens et des méthodes d'hier! De nos jours l'énormité des fonds nécessaires pour financer certains projets industriels rend la planification détaillée et sérieuse des investissements d'une nécessité inéluctable.

La notion d'investissement a aussi subi une mutation. Le concept s'est élargi et comprend, en principe, tout engagement de fonds pour l'achat ou la création de moyens d'exploitation.

Dans la pratique comptable, on passe à l'actif du bilan les valeurs dites « réelles » et, avec réticence, certaines valeurs intangibles (marques, droits, good-will, etc.). Mais la valeur incontestable d'une équipe, d'une organisation spécialisée et bien équilibrée n'y apparaît pas. Comment en tenir compte? C'est à la planification stratégique de croissance qu'il faut faire appel pour incorporer ces valeurs de façon systématique dans les processus de décision.

LA PLANIFICATION DE LA CROISSANCE

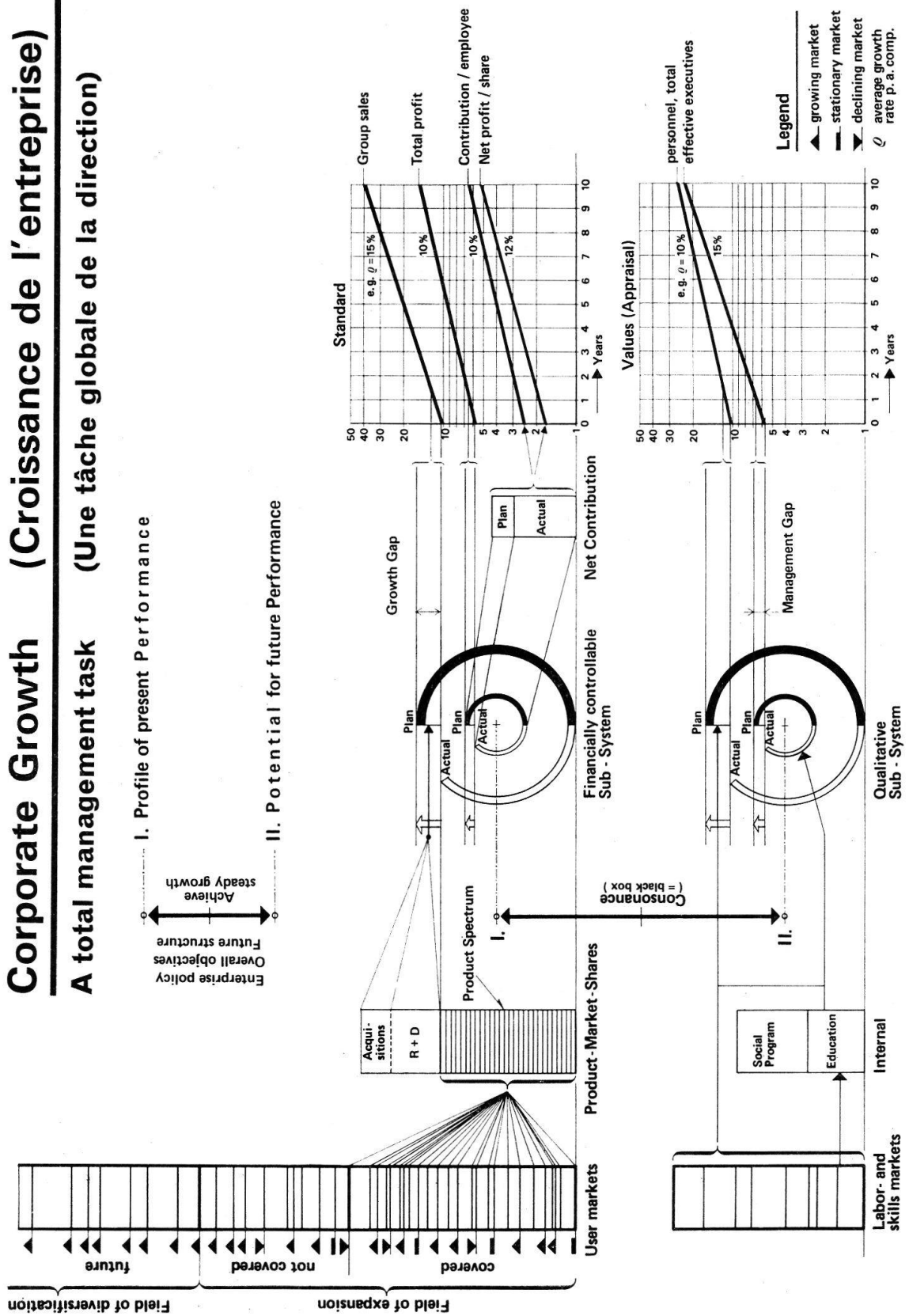
Par l'investissement, on transforme le système industriel de l'entreprise. L'analogie avec la croissance organique naturelle n'est réellement qu'une métaphore pour illustrer d'une façon plastique le caractère d'une structure en évolution, son devenir. En biologie, le terme croissance est utilisé pour désigner l'augmentation en poids et en taille d'un individu spécifique. La croissance est donc un *système individuel ouvert* ², dont l'évolution est préfigurée dans le code génétique de cet individu. Nos

¹ Peut-être moins dans le sens de Georges Duhamel que dans celui de Peter Drucker.

² Cf. L. VON BERTALANFFY: *General System Theory*, pp. 30 ss, 139 ss, New York, 1969.

Corporate Growth (Croissance de l'entreprise)

A total management task (Une tâche globale de la direction)



connaissances scientifiques modernes nous permettent de conclure aussi que l'information contenue dans ce code instruit et commande de façon décisive les phénomènes de formation ¹.

L'entreprise comme corps social n'a pas de code génétique. Elle doit s'épanouir et révéler son « entéléchie » elle-même, par l'action réfléchie de ses animateurs.

Puisque l'entreprise industrielle est une institution fondamentalement humaine, elle peut être modifiée et améliorée, en un mot : civilisée. Une entreprise vitalisée doit avoir le pouvoir de se rajeunir ; elle doit être capable de procéder volontairement à une renaissance de sa structure et de son style. En tant qu'entreprise de pointe, elle veut expressément avoir la faculté « d'engendrer la vitalité dans toutes les circonstances où elle se trouve placée, non seulement en périodes de crise, mais également en périodes de succès même si celles-ci ont persisté pendant de nombreuses années » ².

Toute croissance institutionnelle continue a besoin d'un climat, d'une ambiance favorable. Puisqu'elle dépend essentiellement de l'acquisition de connaissances nouvelles et de leur assimilation, elle est, en vérité, un processus d'éducation permanente.

La planification de la croissance pour être saine et valide doit porter son effort dans deux directions principales : celle du développement de l'entreprise et celle du développement des cadres. Elle n'assurerait point le succès durable de l'entité si ces deux chaînes d'événements n'étaient pas mises en *consonance* profonde par une volonté à la fois ferme, éclairée et créative. Le chef inspire l'unité et lui donne son sens.

Cette pensée fondamentale est extrêmement difficile à rendre. L'auteur a développé un premier essai en cybernétique industrielle qui tente de la rendre sensible.

Rien n'est particulièrement nouveau ou scientifique dans cette représentation conceptuelle, si ce n'est qu'elle met l'accent sur la corrélation intentionnelle des fonctions de base et sur la nécessité d'inventer un futur vraisemblable. Ce futur est un impératif. Il est le moteur puissant qui déclenche les missions d'innovation. Sans pensée directrice, pas d'unité et pas d'avenir.

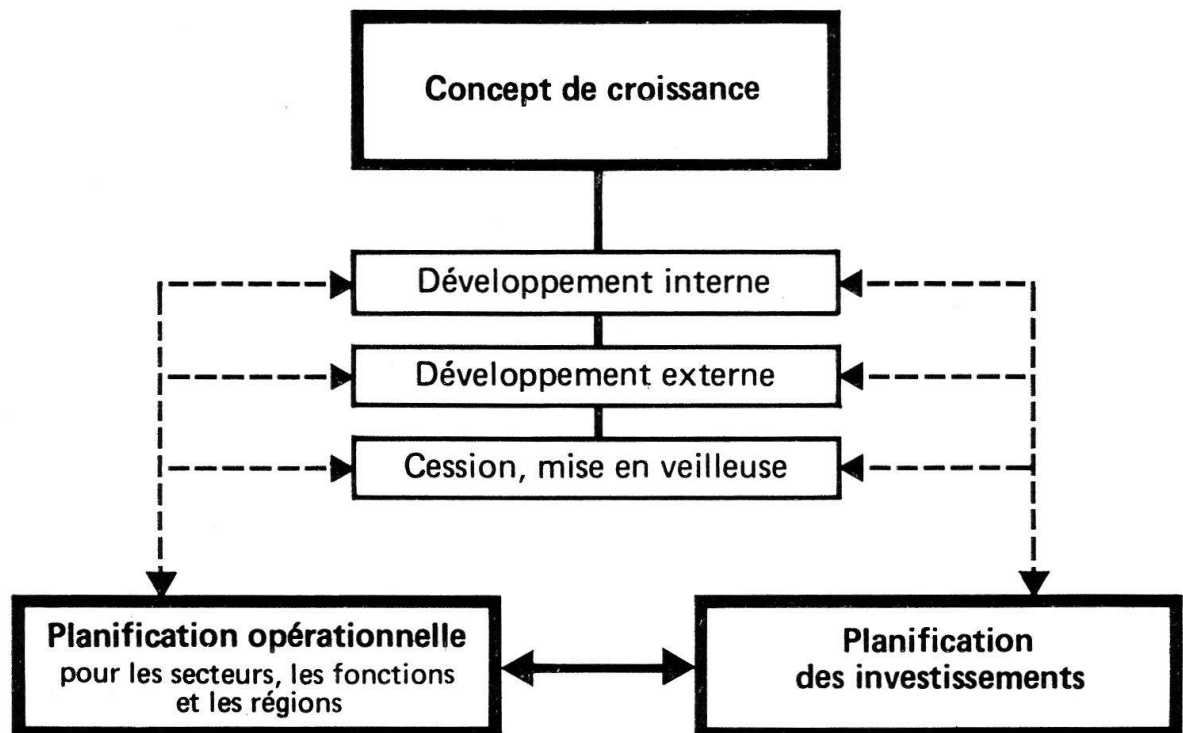
De par sa nature, la planification de croissance fait partie intégrante de la direction générale de l'entreprise. Elle est, en fait, une de ses expressions les plus marquantes. Cette forme de planification est bien plus qu'une méthode ; c'est une attitude d'esprit fondamentale qui moule le comportement humain dans l'entreprise. Son rôle est de bousculer les habitudes périmées, d'éclairer les vrais problèmes et d'insuffler une confiance nouvelle dans les desseins de l'entreprise.

On peut illustrer la position et les éléments constitutifs de la planification de croissance de la façon suivante :

¹ Cf. H. J. BOGEN : *Knaurs-Buch der modernen Biologie*, pp. 60 ss, Munich/Zurich, 1967.

² Cf. F. R. KAPPEL : *Vitality in a Business Enterprise*, p. 4, New York, 1960.

Planification de la Croissance de l'Entreprise



Croissance = Expansion + Diversification

Son but essentiel est d'éclaircir l'horizon d'action pour les projets d'investissement et de transformation du cadre général de l'entreprise, par :

- la compréhension profonde de la situation et des perspectives,
- l'étude approfondie et l'élaboration soignée de possibilités de diversification réalistes en accord avec la structure de compétence existante ou envisagée,
- l'innovation incitée à un rythme prémédité et, autant que possible, à un moment particulièrement favorable.

La planification ne peut et ne veut pas tout faire. « Un moment vient toujours où la recherche cède forcément le pas à l'action et qu'à l'activité de plusieurs succède la volonté d'un seul »¹. Ceux qui œuvrent dans ce domaine savent que presque chaque

¹ GONARD, op. cit., p. 107.

projet passe par des stades critiques, soit dans l'élaboration, soit dans la campagne pour l'acceptation du concept, soit finalement dans l'adoption des idées nouvelles. Ils distinguent en général quatre phases importantes de l'implantation d'une nouvelle politique: celles de l'enthousiasme, du refroidissement, de la persévérance et, éventuellement, du succès. Encore faut-il que les idées nouvelles acquièrent droit de cité.

L'incidence temporelle des projets est de loin la plus complexe. Les préoccupations de la planification de la croissance ont, par définition, leur portée dans le temps futur. Le but est de préparer des dispositions prévisionnelles, des conjectures. Citons à cet égard B. de Jouvenel:

« La construction intellectuelle d'un futur vraisemblable est, dans la pleine force du terme, un ouvrage d'art »¹.

Le temps engendre aussi l'hésitation. Le doute naît et se propage avec la réflexion qu'autorise la durée. Il est incomparablement plus grave d'être surpris dans le temps que dans les problèmes matériels. L'efficacité d'une décision économique et politique dépend souvent plus du moment où elle est prise que de sa qualité inhérente. Le temps est le maître.

C'est pour cette raison du reste que nous n'appelons pas ce genre d'effort intellectuel une planification à *long terme*. La dimension essentielle est celle d'une *intensité impérative*, d'une urgence dans la décision (et sa préparation consciencieuse) plutôt qu'une extension dans le temps. L'appréciation juste du temps, par rapport aux valeurs qui interviennent dans la conduite de la vie, reste une rare qualité de chef.

L'ouverture d'esprit et le flair sont indispensables pour ordonner une richesse d'informations souvent contradictoires. Une fois la décision prise cependant, il convient d'endiguer le flux de l'information pour se concentrer sur l'exécution. L'observation des objectifs réclame de la constance.

Mentionnons, pour terminer ce chapitre, que M. Ozbekhan² a récemment donné une interprétation très profonde de la théorie de la planification et de son rôle social. Il relie l'entreprise industrielle à son environnement et rend sensible son exposition aux grands courants de l'évolution historique.

LES INSTRUMENTS DE LA PLANIFICATION DE CROISSANCE

En vue des conséquences importantes et souvent nombreuses qui découlent des projets de croissance et de diversification, il importe dans la phase de préparation des plans de réduire le degré d'improvisation au strict minimum. Sans un travail

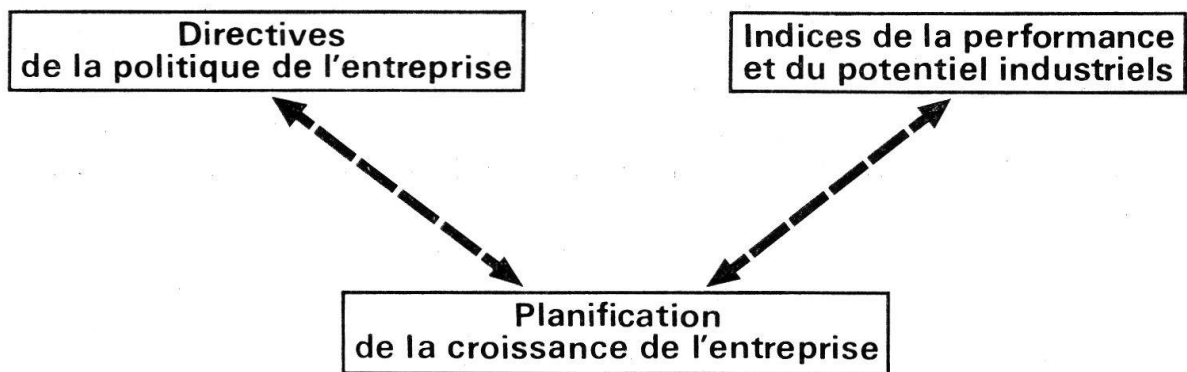
¹ B. DE JOUVENEL: *L'Art de la Conjecture*, p. 31, Futuribles, Monaco, 1964.

² Cf. H. OZBEKHAN: « Toward a general theory of planning », in: *Perspectives of Planning*, Ed. E. Jantsch, OECD, Paris, 1969.

systematique assidu, on n'arrive pas à la documentation intelligente des problèmes qui est la clé de toute *vision créative*. Il faut le dire clairement: ces travaux sont difficiles et ils sont chers. Il faut constamment écarter l'inutile et éliminer ce qui ne relève pas du problème considéré. La procédure d'investigation est une véritable œuvre de recherche, pleine d'aléas et de rebondissements. Elle doit sans cesse être ramenée au thème central et demande à être condensée de temps à autre. La pression des événements courants est parfois utile pour déceler les pensées dominantes. Tout en maintenant une juste proportion de détail pour étayer une thèse, on pourra soudainement aboutir parce que la compréhension totale est accélérée.

Voici une liste de questions élémentaires qu'il faut poser au départ de l'analyse:

Catégories: Planification de la croissance industrielle



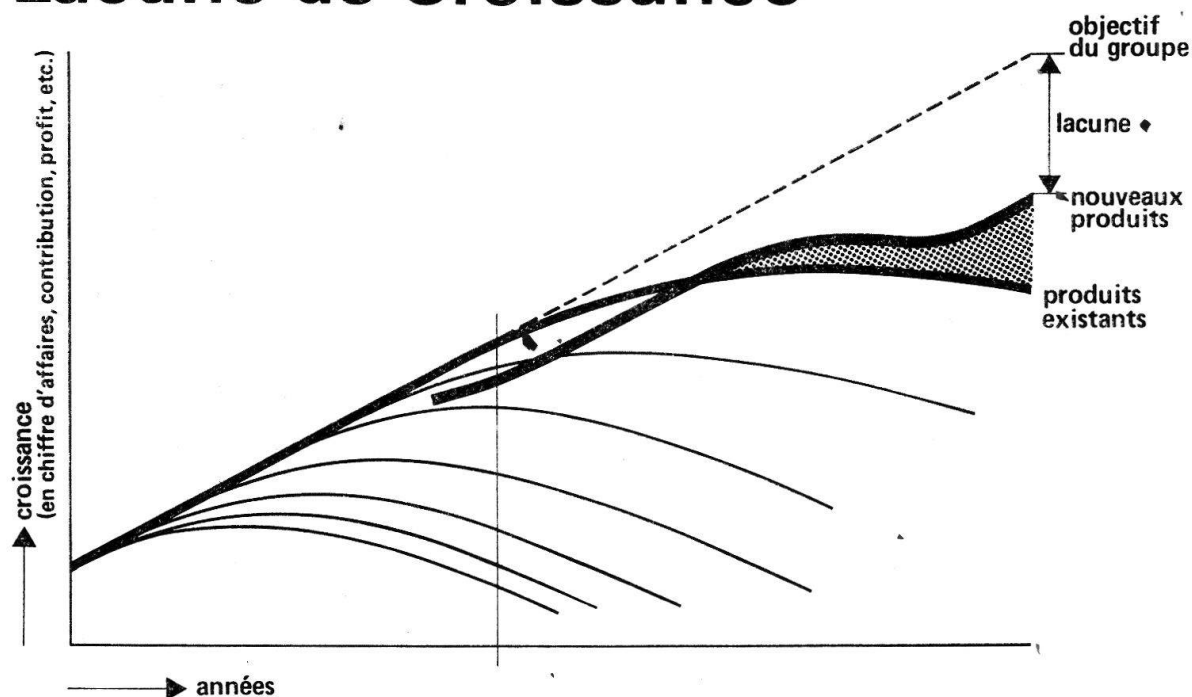
- | | |
|------------------------------|--------------------|
| ● Direction de la croissance | vers où? |
| ● Sources de la croissance | de quelle origine? |
| ● Taux de la croissance | à quelle vitesse? |
| ● Rythme de la croissance | à quelle cadence? |
| ● Climat de croissance | motivation? |

L'élaboration d'un *concept normatif* pour l'action commune est peut-être la tâche la plus grosse de conséquences. Elle demande un jugement sûr et impartial quant aux ressources et aux hommes disponibles et quant aux limites de charge com-

patibles avec la structure de compétences (et d'incompétences!) de l'organisation. Elle requiert donc de la distance et du courage d'esprit.

Avec chaque présentation de projet il faut, à nouveau, franchir la rampe. C'est pourquoi il est utile de préparer l'état de réceptivité. Une bonne méthode pour créer une atmosphère réceptive est de commencer par une discussion concrète de la « lacune » de croissance, du « planning gap » :

Lacune de Croissance



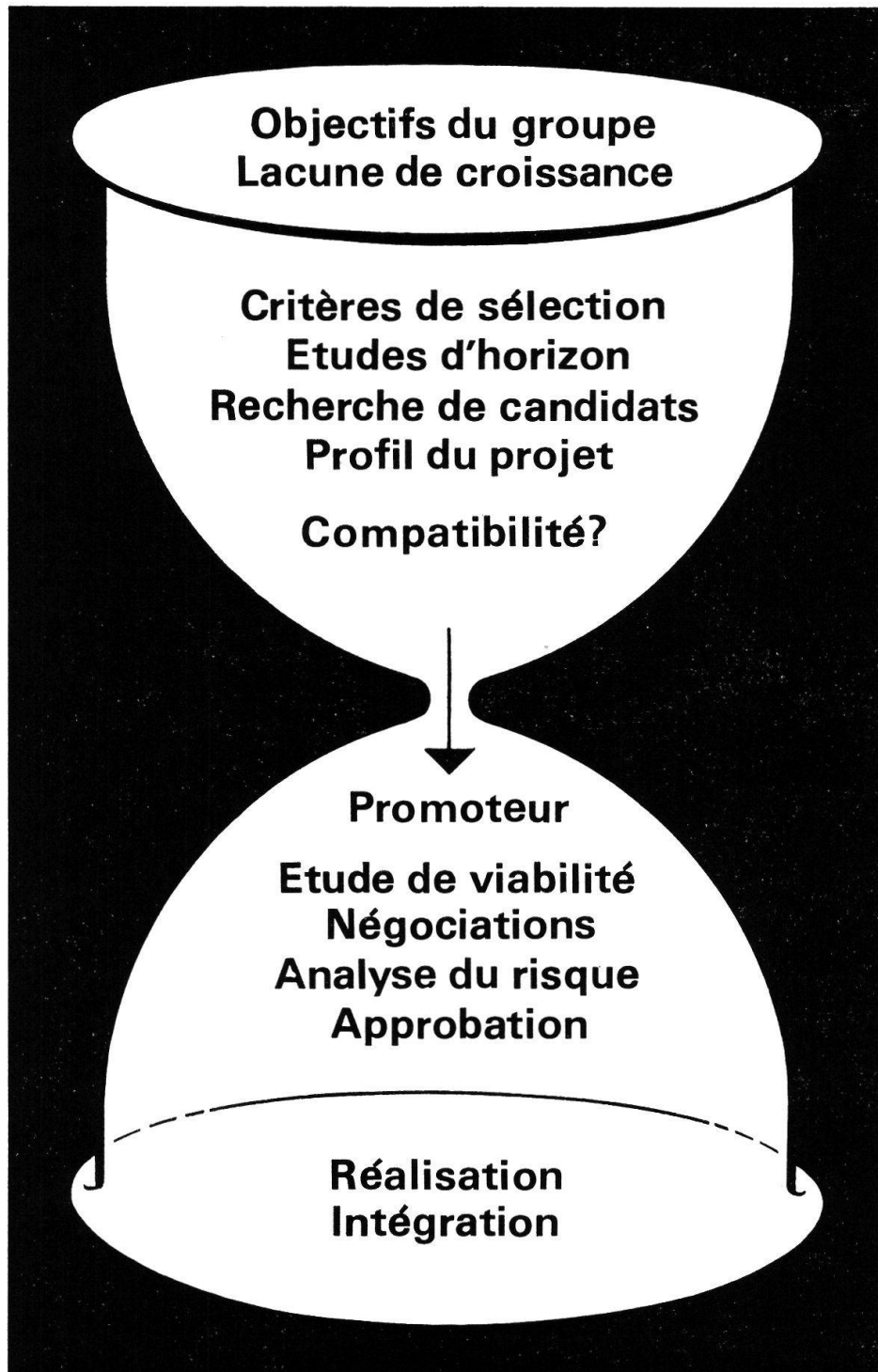
(échelle semi-logarithmique)

Les chances de réalisation sont accrues par une bonne *motivation* des cadres, ce qui repose avant tout sur une information bien fondée et pénétrante ainsi que sur l'art de communiquer facilement et sans préjugés. Là encore la vieille règle reste valable: ce qui est bien pensé s'énonce clairement!

L'illustration ci-après indique les phases qu'un projet d'acquisition doit parcourir et, au passage, rappelle l'importance primordiale du temps.

Processus d'acquisition

Présenté sous forme de sablier



Pour résumer brièvement à la fois les méthodes et les instruments voici un petit tableau synoptique des outils indispensables à toute planification de croissance. Beaucoup de ces auxiliaires sont décrits dans la littérature professionnelle, en particulier dans la littérature américaine. Celui qui pense à sa fonction de médiateur d'idées n'utilisera qu'avec parcimonie de son arsenal scientifique et simplifiera beaucoup dans l'intérêt d'un exposé clair, concis et convaincant:

Planification de la croissance industrielle

Méthodes principales

- **Etudes d'horizon**
 - analyse des tendances**
 - technologiques
 - économiques
 - institutionnelles
 - position dans l'industrie**
 - forces actives
 - menaces
 - examen autocritique**
 - compétences
 - faiblesses
 - opportunités
- **Concept normatif**
 - structure envisagée**
 - potentiel voulu**
 - moyens matériels
 - ressources humaines
- **Parité d'information**
 - communication**
 - esprit de maison**

CONCLUSION

Il est possible, qu'en partie, des expériences qui sont naturelles pour un grand marché industriel et social comme les Etats-Unis n'aient pas encore été faites et interprétées correctement en Europe. A cet égard, nos modes de pensée et d'expression boitent. Ils hésitent souvent devant l'effort nécessaire pour relier ce qui est nouveau à ce qui paraît acquis. N'est-ce pas là pourtant un procédé classique d'apprentissage et d'éducation ?

Si la thèse de M. Rostow s'avère réaliste, à savoir que nous évoluons vers des économies de consommation de masse, étayées par la production industrielle et post-industrielle à grande échelle ¹, il paraît indiqué de vouer toute notre attention aux problèmes de la croissance industrielle et de sa planification. C'est là une question de survie pour notre économie nationale et pour la reconduction de nos bonnes traditions suisses.

¹ WW. ROSTOW: *The Stages of Economic Growth*. University Press, Cambridge, 1967.

REVUE ÉCONOMIQUE

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

Vol. XXI, n° 5 — Septembre 1970

- Accumulation, capital financier et monopolisme . . . J. P. DELILEZ
- Des applications de l'analyse factorielle J. F. ECHARD
- **PRIX ET SALAIRES AUX ÉTATS-UNIS**
- «Wages and Prices a Guideposts», le problème de la
politique des revenus aux Etats-Unis. G. CAIRE
- Le glissement des salaires aux Etats-Unis de 1957 à
1965 R. BODKIN et
E. RICHARDSON
- * * *
- Les fonctions de production ont-elles encore quelque
avenir? A. L. A. VINCENT

Le numéro 12 F - Abonnements France et Union française 65 F - Etranger 75 F
Abonnements Librairie Armand Colin, 103, bd Saint-Michel, Paris 5^e,
C.C.P. PARIS 21335-35