

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 30 (1972)  
**Heft:** 2

**Artikel:** La prévision et les plans à moyen terme  
**Autor:** Tecoz, H.F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136913>

### **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:** 16.04.2026

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

# La prévision et les plans à moyen terme

H. F. Tecoz

Président de l'Association conseils services,  
Saint-Prex

Les plans à moyen terme constituent de plus en plus un des volets de la gestion prévisionnelle des entreprises. Alors que la prévision budgétaire recouvre des décisions dont l'impact est à court terme (1 an à 18 mois), le plan à moyen terme concerne celles qui demandent plusieurs années pour produire leur plein effet et s'étend sur des périodes de 3 à 5 ans selon la nature des activités. Au-delà, il doit être prolongé par des éclairages sur le long terme touchant des aspects vitaux du développement de l'entreprise, ce que l'on pourrait appeler la « réflexion stratégique ».

Les plans à moyen terme (3 à 5 ans) concernent des aspects variés de l'entreprise tels que:

- les capacités de production (extension, localisation);
- les besoins financiers à moyen terme;
- les besoins en personnel hautement qualifié (recrutement, formation);
- les performances des produits (amélioration de caractéristiques, propriétés nouvelles);
- la composition d'une gamme de produits (échelonnement des performances et des prix);
- l'étude et la mise en route d'activités nouvelles pour l'entreprise;
- l'implantation à l'étranger ou son développement;
- la disposition ou le fonctionnement correct d'un appareil de distribution dans tel ou tel pays;
- etc., etc.

De telles décisions ont le plus souvent des implications très complexes dans les entreprises, et leur succès dépend à la fois de la date à laquelle elles sont prises et du bon ordonnancement de leur mise en œuvre. Le plan à moyen terme jouera un rôle utile s'il permet aux différents responsables concernés par cette série de décisions de les arrêter et de les programmer de manière satisfaisante, compte tenu des ressources de l'entreprise et des réactions de l'environnement (marché, concurrence). C'est dire qu'un plan idéal devrait examiner un grand nombre de situations possibles, projetées à 3 ou 5 ans, de l'environnement et de l'entreprise, de manière à dégager les plus intéressantes. Cela entraîne des conséquences importantes pour l'élaboration du plan:

1. Le plan devrait faire appel à des prévisions conditionnelles reliant des hypothèses sur le marché total et la concurrence à des hypothèses sur des décisions de l'entreprise, et réciproquement (exemples: Que faire si tels concurrents fusionnent? Quelle sera la réaction du marché et celle de la concurrence devant la sortie d'un nouveau modèle révolutionnaire? etc.).
2. Le plan doit tenir compte des tendances et effets à long terme; en effet, il y a une grande variété de décisions possibles et pour apprécier leurs conséquences il faut regarder suffisamment loin.

De même, il y a une grande variété de marchés possibles, en produits anciens et nouveaux; pour les évaluer convenablement, il faut aussi regarder suffisamment loin.

3. Le plan doit naturellement se raccorder avec la situation actuelle de l'entreprise et ses possibilités à court terme; mais il doit également inspirer l'évolution à court terme qui s'inscrira dans les plans budgétaires (établis à 1 an ou 18 mois). Par exemple, si l'on prévoit un accroissement moyen du marché à 20 % par an dans un plan de 5 ans, cela fournit une indication sur le taux à retenir dans le plan budgétaire à 18 mois.

L'établissement d'un plan à moyen terme pose donc des problèmes de méthode délicats au prévisionniste:

- problèmes pour mettre en œuvre des prévisions conditionnelles, faisant intervenir des actions de l'entreprise et de ses concurrents, et des évolutions ou réactions du marché;
- problèmes également du fait qu'il se trouve à la charnière de la réflexion stratégique qui est « très ouverte » sur l'avenir, et des « plans budgétaires » qui sont au contraire « fermés » sur le connu qu'ils doivent serrer d'assez près.

L'horizon à considérer dépend, bien entendu, des types de marchés et de la « lourdeur » des décisions à prendre. S'agissant d'un paquebot, on réfléchira à 15 ou 20 ans. Pour des produits de consommation et des services, il semble que 10 ans soit un terme efficace parce que cela permet à de nouveaux marchés de devenir substantiels et que cela donne le temps à des entreprises de se préparer à les attaquer; c'est aussi généralement suffisant pour demander à un laboratoire les études qui provoqueront la naissance de nouveaux produits.

On conçoit qu'il ne soit guère rentable d'investir pour des marchés beaucoup plus lointains, et beaucoup de sociétés américaines ne s'intéressant guère à la prospective préfèrent observer le développement des idées et produits nouveaux, et acheter en temps voulu une licence de procédé, une société l'exploitant, etc. Une attitude trop passive est dangereuse, et l'on connaît bien des cas où le marché est dominé grâce à une avance considérable prise à temps dans une technique (nylon, polaroid, etc.).

Lors de la réflexion à long terme sur tous les facteurs vitaux pour l'avenir de l'entreprise, il semble que la prospective à 15 ou 20 ans (sauf exception liée à des investissements très lourds) soit essentiellement du domaine des gouvernements. En revanche, pour les entreprises, la réflexion à environ 10 ans est très importante, voire parfois vitale.

Le but fondamental de la réflexion stratégique est d'évoquer les problèmes vitaux pour l'avenir de l'entreprise, et doit répondre à cette question: « Quel genre d'activité aurons-nous dans 10 ans? » Elle doit pressentir les points clés de l'évolution des marchés (entendus dans un sens très large) sur lesquels opère actuellement l'entreprise, et donner les lignes directrices de la diversification (activités ou produits nouveaux) à entreprendre.

Elle doit donc s'exercer à la fois sur les facteurs liés à l'environnement, constituant une donnée pour l'entreprise, et sur les facteurs internes sur lesquels elle peut jouer. Parmi les facteurs extrêmes, citons:

- la démographie, dont les tendances à long terme ont des conséquences très importantes: développement du marché des « jeunes », développement du nombre de femmes exerçant un métier (ce qui a des conséquences sur leur niveau de vie, leur mode de vie,

leurs habitudes d'achat), développement d'une catégorie de plus en plus importante de retraités dont il faudra organiser l'existence, développement considérable de la population urbaine, etc.;

- l'évolution économique générale: croissance du PNB, évolution des prix, rythme éventuel d'inflation, évolution des revenus disponibles des particuliers, etc. Cette réflexion exercée en temps opportun sur certains pays (par exemple l'Espagne ou l'Italie) permettrait de pressentir l'intérêt de certaines implantations;
- l'évolution des habitudes de consommation: liée à la fois au développement général des revenus, mais aussi à un certain mode de vie (par exemple, l'urbanisation entraîne ipso facto des changements dans les modes de vie et les habitudes d'achats de produits de marque, de produits préparés, etc.). C'est bien connu, mais l'effet d'une telle tendance, au bout de 10 ans, est parfois considérable;
- l'évolution des « budgets-temps » des individus deviendra aussi importante à connaître que celle de leurs revenus; qu'il s'agisse de répartition entre temps de travail et autres, de l'affectation des temps de loisirs, etc. Devant l'importance excessive des temps perdus en trajets, il est probable que l'on verra apparaître de nombreuses possibilités de se distraire ou de s'instruire à domicile;
- l'évolution de la distribution qui amène des fabricants à modifier leur gamme de produits, à transformer leur force de vente selon le réseau, à bousculer éventuellement leur politique de dépôts ou entrepôts;
- l'évolution de la technologie, essentielle pour les produits industriels, a parfois une grande importance pour les produits de consommation, qu'il s'agisse d'emballages (plastique remplaçant le verre creux), des conservations de produits (étalement des « fruits de saison »), de possibilités nouvelles liées à la miniaturisation (télévision en circuit fermé à domicile), de produits chimiques (nouvelles teintures pour cheveux), etc.;
- l'évolution des prix de vente: il y a des évolutions de prix liées soit à la concurrence, soit à la technologie, soit à la distribution; il est fondamental de les observer et de prévoir le sens de leur évolution, sous peine de se trouver hors du marché plus ou moins vite;
- l'évolution de la concurrence doit naturellement faire l'objet d'une surveillance et d'une prévision, qu'il s'agisse de ses activités (gamme de produits), de ses moyens d'action techniques et commerciaux, de sa structure (regroupements possibles avec d'autres).

Quant aux facteurs internes à l'entreprise, notons:

- l'évolution des coûts de production, en fonction des matériels et des techniques (cette prévision est fondamentale, par exemple dans la chimie);
- l'évolution des divers autres postes du compte d'exploitation tels que les frais financiers, les besoins de financement, les coûts de transports, etc., pouvant amener à décider la modification de la forme de la société, son introduction en bourse, etc.);
- l'évolution des ressources humaines dans l'entreprise: pyramide des âges et responsabilités, salaires;

- l'évolution des produits offerts (la date de mise au point de nouveaux procédés ou de nouvelles installations), et celle des domaines d'activité de l'entreprise;
- l'évolution des « conditions » du marketing: force de vente, emploi des différents media (par exemple la nécessité d'utiliser la TV comme media de lancement pour de nouveaux produits).

Cette réflexion intéresse bien entendu au premier chef la direction qui doit donc la susciter et l'alimenter; souvent elle interrogera les unités opérationnelles pour obtenir les éléments précis nécessaires à son élaboration qui sera le fruit d'un dialogue. Bien entendu, selon la taille et l'organisation de l'entreprise, tel ou tel service fonctionnel (par exemple chargé des études générales, ou des études économiques, ou du plan, ou du développement) aura comme mission de rassembler les éléments (tout particulièrement sur l'environnement), et d'en tirer des conséquences sur les activités futures de l'entreprise.

Au niveau des outils à mettre en œuvre, insistons d'abord sur la nécessité d'alimenter les différents responsables avec des faits; c'est sur des faits que pourront s'appuyer leur réflexion et leur imagination. Lorsqu'un grand patron, réputé pour son « intuition » ou son « flair », explique les anticipations qu'il a faites et les décisions qu'il a prises, très souvent il explique: « j'ai remarqué que... et alors j'ai pensé... ». Les grands imaginatifs sont très souvent de grands observateurs. C'est donc à partir de faits, si possible chiffrés, toujours précisés, que devra s'organiser la réflexion.

Ces faits constitueront autant de dossiers sur les divers facteurs énumérés plus haut: démographie, marchés, concurrence, économie, progrès techniques, coûts, etc. C'est en permanence que l'on doit accumuler de l'information sur ces sujets, d'abord parce que c'est plus économique, ensuite parce que l'expérience prouve qu'à posteriori il est souvent impossible de reconstituer certains faits. Il ne suffit pas d'avoir des ordinateurs très performants, encore faut-il les alimenter avec des informations abondantes et de qualité.

Donc, le point de départ est une réflexion sur des faits, et bien souvent la première méthode sera... un voyage aux Etats-Unis pour essayer de déceler des tendances, des comportements, des marchés qui préfigurent, avec une dizaine d'années d'avance, ce qui se passera en Europe. Bien sûr, il faut tenir compte de différences de mentalité, réglementation, habitudes, etc., mais l'expérience prouve la fécondité d'une observation attentive du marché américain.

D'une manière générale, l'emploi de comparaisons internationales, et l'analyse des tendances sur une longue période (15 à 20 ans) constituent une méthode de travail très efficace pour la réflexion stratégique. On est toujours surpris de la fécondité d'une réflexion basée sur l'analyse des tendances; donnons-en un seul exemple: dans une étude réalisée voici plus de cinq ans sur la construction d'un paquebot, l'étude du ratio frais de main-d'œuvre par rapport à l'ensemble des autres frais d'exploitation, avec projection de la tendance à 10 ou 15 ans, montrait l'extrême importance d'un développement de l'automatisation pour améliorer les résultats financiers.

Ces méthodes d'observation se sont considérablement perfectionnées par la généralisation de l'emploi des méthodes économétriques depuis une vingtaine d'années. Ces modèles constituent des schémas de l'évolution économique, ou de l'évolution des marchés, faisant intervenir des variables explicatives dont les effets sont mesurés explicitement. Ainsi, un modèle du marché des eaux minérales dans un pays voisin, qui a donné d'excellents résultats

dans une prévision effectuée de 1962 à 1970, prenait en compte l'évolution de la démographie, du revenu des ménages et des habitudes de consommation. Dans de tels modèles, on fait souvent ressortir la notion d'élasticité: par exemple l'élasticité d'une consommation au revenu est le rapport entre l'accroissement relatif de la consommation et l'accroissement relatif du revenu sur la même période:

$$e = \frac{AC/C}{AR/R}$$

Une élasticité/revenu de 0,7 signifie qu'une élévation de revenu de 10 % entraînera de ce fait une élévation de la consommation du produit de  $10 \% \times 0,7 = 7 \%$ . L'élasticité est donc une grandeur commode pour caractériser les potentiels de développement des produits.

Elle peut se mesurer soit en rapprochant, sur plusieurs années, consommations et revenus, soit en étudiant directement dans des enquêtes l'effet de variation des revenus sur les comportements des ménages. Les deux méthodes sont employées concurremment.

A ce stade, une réflexion sur la nature des produits et sur l'évolution de la qualité est fondamentale, car elle met en évidence des tendances très fortes en faveur de produits de plus en plus spécifiques et élaborés.

Il faut aller encore plus loin pour explorer les problèmes de diversification, et ceux de structures. Pour cela, on peut s'aider de réflexions de type « prospectif » sur l'innovation technologique et sur l'évolution à long terme de la concurrence, de l'économie, de la politique. Ces méthodes sont d'application très récente, et l'on n'en connaît encore pas bien les possibilités ni les limites. Elles ont été conçues pour explorer systématiquement des états futurs très différents de l'état présent. Les méthodes les plus simples consistent à interroger des spécialistes pour déterminer les dates probables d'apparition de telle ou telle innovation (par exemple: méthode Delphi). D'autres consistent à bâtir des « scénarios » du futur et à rechercher les enchaînements permettant de passer de l'époque présente aux situations futures (méthode H. Kahn du Hudson Institute): une telle méthode, appliquée surtout à l'économie, à la sociologie et à la politique, pourrait sans doute être fructueuse pour explorer les évolutions de la concurrence.

En conclusion, le propre de la réflexion stratégique est de soulever des problèmes du genre: Que vont devenir nos activités actuelles, nos positions concurrentielles? Quelles activités nouvelles devons-nous lancer? Y a-t-il lieu de prendre position sur tel marché? Cette évolution de la distribution nous contraint-elle à réviser notre organisation commerciale, et comment? etc.

Tout ceci pèse évidemment très fortement sur le plan à moyen terme qui devra, lui, décrire quand et comment seront développées telles activités, ce que l'on en attend en résultats financiers, ce que cela impliquera en besoins de financement, de production, d'organisation...

### **Les outils de prévision du plan à moyen terme**

Pour illustrer l'évolution des outils de prévision, voilà une bonne image, limitée au marché des possibilités actuelles.

On devra élaborer des prévisions:

- sur les marchés connus;
- sur les marchés nouveaux, où l'on décide de s'implanter pendant la période couverte par le plan.

Dans les deux cas, on doit associer aux prévisions d'objectifs des prévisions de moyens (force de vente, action commerciale et publicitaire) et dégager des prévisions de résultats.

Au moment où va commencer l'élaboration systématique du plan, la direction donnera ses directives, qui sont le fruit de la réflexion stratégique. Pour schématiser ce qui est, en fait, un aller et retour entre réflexion stratégique et plans d'une part, et la direction et les unités opérationnelles d'autre part, un tel document introductif pourrait comporter :

- la définition des politiques retenues;
- des objectifs ou ratios au niveau de certaines grandes masses;
- des tendances de longue période, soit considérées comme certaines par la direction et constituant alors une base de référence (niveau de taxes, évolution des salaires et prix, etc.), soit présentées selon diverses variantes à étudier (date d'entrée de la Grande-Bretagne dans la CEE par exemple);
- des problèmes particuliers, considérés par la direction comme très importants et dont elle demande l'examen lors de la construction du plan. Il peut s'agir de positions nouvelles à prendre, de produits à abandonner, d'alliances à conclure, de changements de structure à examiner, etc. Leur solution pourra parfois donner lieu à des études approfondies, pouvant dépasser le délai imparti pour la confection du plan, et dont les résultats définitifs ne seront pris en compte que l'année suivante.  
Ce document constituerait la charte de base pour l'établissement du plan.

On se permettra d'insister à nouveau sur la nécessité impérieuse de bâtir le plan à moyen terme sur des faits objectifs, suffisamment précis, et concernant tous les domaines essentiels :

- des faits objectifs: l'homme d'action, pris par l'engrenage de la vie quotidienne, est souvent obnubilé par les actions de tel ou tel concurrent et extrêmement sensibilisé aux réactions de son entourage familial. Combien d'opinions fausses se forment ainsi, alors qu'il est absolument nécessaire, pour porter un jugement sain, de faire appel à des instruments « neutres » même si leur information ne répond pas à l'idée que l'on s'en faisait. Combien de fois avons-nous dû nous battre personnellement pour que l'on ne casse pas le thermomètre, et que l'on veuille bien réfléchir à ce qu'il indiquait! Faut-il citer des sources de biais? Elles sont innombrables. Tantôt c'est une publicité, flatteuse pour la maison, mais importante auprès des consommateurs; tantôt c'est une enquête confiée au réseau de représentants qui, devant être bons vendeurs, sont aussi peu objectifs qu'il est possible. Tantôt c'est un marché nouveau qui s'ouvre et dont on n'a pas encore pris conscience (exemple, certains achats par les jeunes): lorsqu'une enquête le révèle, on s'en prend d'abord à sa validité tant cela bouscule les habitudes de pensée. On n'en finirait pas d'énumérer des exemples vécus;
- des faits suffisamment précis: s'agissant de prévoir à moins de 5 ans, il faut avoir des informations beaucoup plus nombreuses et détaillées que dans le cas de la réflexion stratégique; par exemple, on devra connaître non seulement les volumes annuels de marché, mais également les habitudes de consommation — soit sous forme d'enquêtes

répétées à intervalles réguliers (tous les ans ou tous les deux ans) — soit sous forme de panels de consommateurs — soit enfin sous forme d'enquête « ad hoc » s'il s'agit d'un dossier particulièrement important à traiter;

- des faits concernant tous les domaines essentiels: il ne suffit pas de suivre le comportement des consommateurs, mais on doit également surveiller la distribution, les produits et le prix de la concurrence, les actions publicitaires faites par soi-même et la concurrence, etc.

On peut dire, en un mot, que, pour bâtir progressivement des plans à moyen terme de plus en plus efficaces, il faut « gérer » l'information que l'on engrange de manière à perfectionner simultanément tous les aspects essentiels et ne pas avoir de discordances graves dans la qualité de l'information amassée.

Les outils disponibles sont nombreux; certains ont été évoqués à propos de la réflexion stratégique, d'autres servent également à bâtir des plans de marketing à un ou deux ans. L'utilisation de tel ou tel dépend de l'importance du problème posé et de la nature des informations recherchées.

Les tendances à long terme font l'objet de la réflexion stratégique; on doit déterminer les écarts possibles par rapport à cette tendance moyenne, quels accidents l'on risque dans la croissance, et de quelle importance? Sur une période de 5 ans, on peut trouver des événements susceptibles de perturber jusqu'à deux années successives (dévaluation, plan de stabilisation, lancement d'un nouveau produit ou d'un emballage révolutionnaire, etc.).

Pour se servir utilement des modèles économétriques à variables explicatives pour une prévision de 5 ans, il faut les avoir vérifiés sur une période suffisamment longue (une dizaine d'années). Ces modèles donnent des prévisions de marchés au niveau des produits, tels que, par exemple, les huiles de table, l'ensemble des eaux plates, la demande de chocolat fin, les réfrigérateurs par catégorie de taille, les automobiles par puissance fiscale, etc. Il faut ensuite apprécier la part du marché qui est ambitionnée par l'entreprise. On peut d'abord le faire globalement et, si l'on veut raffiner, décomposer le marché en segments de clientèles par rapport auxquels on examine les places des divers concurrents.

Ainsi avait-on pu établir, pour le marché de l'eau minérale, une grille confrontant diverses utilisations de l'eau et diverses marques en compétition dans chaque segment. On peut, de la sorte, simuler un ensemble de situations possibles en fonction des décisions marketing prises par les concurrents.

Toute une série de prévisions peuvent ainsi être établies à partir de segmentations réalisées grâce à des panels de consommateurs, ou à des enquêtes « ad hoc »; pour observer des tendances, on comparera les informations obtenues dans des enquêtes successives et c'est ainsi que de nombreuses sociétés procèdent maintenant à des enquêtes répétitives (par exemple tous les ans ou tous les deux ans) pour suivre la dynamique des marchés, améliorer leurs analyses commerciales et faire de meilleures prévisions.

L'emploi des méthodes économétriques repose sur l'hypothèse qu'une relation permanente existe entre la consommation d'un produit et certaines caractéristiques, soit liées au produit (prix, attractivité du produit), soit liées aux consommateurs (nombre, nature, pouvoir d'achat, etc.). L'expérience montre que les évolutions sont assez lentes pour que de telles relations soient parfois stables sur 10 ans, 20 ans ou même plus, avec une précision suffisante. Cependant, dans un monde où l'innovation est le fruit obligé de la compé-

tion, il se produit obligatoirement des transformations qui constituent des discontinuités dans l'évolution des consommateurs (par exemple: apparition des bouteilles en plastique). Ces transformations ne sont pas incluses dans l'évolution passée et obligent à l'introduction de nouvelles variables explicatives. Ce que l'on cherche à faire à l'aide des méthodes psychologiques dans un tel cas, c'est de comprendre au niveau même de chaque consommateur quelles pourront être ses réactions et donc ses comportements devant une situation telle qu'un nouveau prix ou un nouvel emballage.

La situation est encore plus difficile lorsqu'il s'agit d'un nouveau produit pour lequel on ne dispose pas de références sur le passé; on ne peut alors raisonner que par rapprochement, soit avec des produits voisins, soit avec des expériences analogues dans d'autres pays.

Dans toutes ces situations, une combinaison des approches psychologiques et économétriques se révèle extrêmement féconde; au niveau élémentaire du consommateur, le psychologue analyse les motivations et les freins, décèle les variables explicatives essentielles, pressent les évolutions d'opinion et d'attitudes, bref renseigne l'économètre sur la pertinence de ses hypothèses et lui en suggère éventuellement d'autres. Dans certains cas, on peut même mesurer les pivotements d'attitudes des consommateurs exposés, par exemple dans des tests, à des situations alternatives.

La collaboration entre ces deux disciplines a porté ses fruits dans une série de problèmes variés relatifs à des décisions d'investissements (eau minérale, appareils ménagers, cyclomoteurs, fréquentation du cinéma, croisières, télévision, nouveau modèle d'automobile, etc.).

Segmenter les marchés en prenant en compte des facteurs non mesurables, par exemple des attitudes, ou des préférences, ou des intentions, est devenu chose possible avec le développement de l'informatique. Cela a permis d'adjoindre aux facteurs explicatifs classiques (revenu, habitat, catégorie socio-professionnelle) d'autres dimensions, beaucoup plus riches, parce que liées au mécanisme individuel de préférences et de choix.

L'extension de telles méthodes permet de mieux ajuster produits et clientèles, et un ensemble qui combine des programmes mis au point aux Etats-Unis et en Europe permet maintenant de détecter des « créneaux » nouveaux à exploiter, explique les raisons de la décroissance d'un produit, aide à définir les caractéristiques de nouveaux produits à lancer. De tels modèles disponibles pour l'étude de dossiers de produits nouveaux permet de mieux mesurer leur potentiel et, par conséquent, d'élaborer des prévisions de vente, tout en tenant compte de données spécifiquement « marketing » telles que les caractéristiques des produits et de la clientèle visée, et les réactions possibles de la concurrence.

Cette revue des outils disponibles est évidemment trop brève pour donner mieux qu'une idée de leurs possibilités. Dans la construction des plans, et à l'occasion de la constitution des dossiers préalables aux décisions d'investissement, on choisit les méthodes en fonction de l'importance de l'enjeu. Il est de plus en plus fréquent de voir faire appel à un ensemble de méthodes très sophistiquées avant de prendre les décisions. Précisons aussi que, lorsqu'une étude de base importante a été faite, sa mise à jour annuelle est souvent peu de chose et que, de la sorte, la construction des plans peut s'effectuer en braquant successivement le projecteur sur des marchés différents.

D'autre part, il faut remarquer que l'évolution des outils a été dans le sens d'une prise en compte de plus en plus grande des divers aspects marketing: la segmentation dans les

enquêtes, la psychologie permettant de confronter les images des divers concurrents, enfin l'utilisation de l'ordinateur qui permet de situer produits, clientèles et concurrents les uns par rapport aux autres.

Comme fruit de cette évolution, on peut non seulement se baser sur les perspectives de marché, mais tenir compte de plus en plus de l'évolution de la distribution et de celle de la concurrence, toutes choses qui sont absolument nécessaires dans la prévision à moyen terme.

Les plans devant aboutir à une architecture suffisamment cohérente, il doit se développer un certain nombre de liaisons entre services divers de l'entreprise au moment de l'élaboration du plan; diverses solutions sont retenues à cet égard: session de travail entre responsables pour confronter et rendre cohérentes leurs évaluations, commission ad hoc fonctionnant à un certain moment de l'année, animation par un responsable du plan généralement situé dans un département de développement, etc. Il n'y a pas de formule parfaite. Certaines relations doivent aboutir à des cohérences quantitatives (volume des ventes et services financiers, volume des ventes et possibilités de fabrication), d'autres à des cohérences qualitatives (cohérence des « images » des activités au sein d'un groupe, cohérence des activités de recherche avec les lignes de développement prévues), d'autres à des cohérences de délai (mise au point d'un nouveau produit avant une certaine date).

La prévision à moyen terme a ses propres difficultés, déjà signalées, du fait de sa situation intermédiaire entre le court terme dont la prévision est de mieux en mieux précisée, et le long terme que l'on peut explorer de plus en plus systématiquement. Autour des tendances moyennes sur 5 ans que donneront les modèles, il peut y avoir des fluctuations importantes dont il faudra préciser les ordres de grandeur, pour en tenir compte.

Mais ce n'est qu'un aspect des difficultés du moyen terme; plus grave est le fait que jusqu'au développement, relativement récent, des modèles de marketing (SIM et modèles ad hoc), on avait rarement la possibilité d'explorer plusieurs ensembles de décision de l'entreprise avec leurs conséquences sur le marché, sauf dans le cas d'études menées spécialement dans ce but pour des investissements importants. Il en résultait que le plan perdait alors beaucoup de son intérêt puisque d'instrument de réflexion préalable à la décision il devenait instrument normatif et ce d'une manière souvent quelque peu aveugle.

C'est pour pallier les plus graves de ces défauts que l'on conseille un développement très important de la réflexion préalable sous forme de réflexion stratégique, de manière à prendre en considération — fût-ce de manière seulement qualitative — tous les aspects essentiels de l'avenir concernant la survie et le développement de l'entreprise.

Enfin, même lorsque l'on étudie plusieurs variantes de développement, il est rare que l'on construise les « systèmes » intégrés qui permettraient de faire varier simultanément dans tous les aspects de l'entreprise les facteurs à prendre en considération. On ne procède généralement que par sous-ensembles tels que les ventes, la production, les approvisionnements, etc.

La réflexion budgétaire se développe essentiellement à partir des produits connus de l'entreprise ou, pour être moins restrictif, des marchés connus, ou sur des marchés nouveaux pour lesquels les décisions de lancement ont été prises; l'évolution des ventes, d'une année à l'autre, dépend beaucoup des efforts propres de l'entreprise en direction de la clientèle et de la distribution, compte naturellement tenu de l'évolution générale du marché et de l'action de la concurrence.

Selon une pratique de plus en plus répandue, on prépare le budget en milieu d'année, voire dès le début de l'année pour l'année suivante, ce qui amène à faire des prévisions à 18 mois ou 2 ans. A ce terme des modèles mécanistes ne conviennent pas; il faut s'appuyer sur des modèles à variables explicatives faisant intervenir l'environnement (revenus, prix, liquidités) et l'action de l'entreprise (prix, publicité, distribution). Il y a tout un système de raccordement à imaginer entre la prévision annuelle (élaborée à partir de modèles à moyen terme), la prévision à 3 mois et les informations sur les ventes qui arrivent au fur et à mesure que le temps passe.

Une première difficulté est d'apprécier correctement la courbe de vie des produits; c'est très important pour certaines sociétés pratiquant le marketing très offensif et qui transforment très souvent une caractéristique de leur produit. L'absence de références historiques complique la solution du problème mais, généralement, on peut obtenir du service marketing une estimation de l'effet attendu sur les ventes.

Une seconde difficulté concerne les fluctuations très importantes du marché des biens durables: automobiles, machines à laver, réfrigérateurs, etc. C'est dire l'importance fondamentale qui s'attache à une prévision convenable de ces fluctuations. Des modèles spécifiques faisant intervenir 3 ou 4 variables explicatives ont été mis au point et fonctionnent de manière satisfaisante.

Parmi les techniques nouvelles susceptibles d'améliorer la prévision à 1 ou 2 ans, il faut signaler les modèles de « marketing mix » mis au point progressivement dans le cadre des SIM (systèmes d'information de marketing). Il s'agit là peut-être d'un des aspects les plus ambitieux de la recherche actuelle dans la mesure où, grâce à l'informatique, on s'efforce de relier de manière très directe comportement des acheteurs et actions marketing. Ces outils permettant d'explorer les conséquences de différentes politiques de marketing mix, ils seront amenés à rendre d'éminents services dans la construction des budgets à 1 ou 2 ans.

Les systèmes d'information de marketing sont un cadre de collecte et d'exploitation des données permettant de confronter d'une part les décisions marketing, d'autre part les effets observables de ces décisions. Chaque SIM doit être fait « sur mesure » pour s'adapter aux problèmes spécifiques à chaque direction de marketing; leur élaboration est une création continue qui met progressivement en ordre toutes les informations nécessaires à la définition et au contrôle d'une gestion de marketing, un peu à la manière de la gestion budgétaire qui ordonne toutes les données de la comptabilité d'exploitation pour permettre aux responsables de contrôler la marche d'une affaire.

Le développement des SIM permettra réellement, dans quelques années, de simuler diverses variantes de gestion commerciale et par là même de choisir entre plusieurs politiques possibles.

A côté de ces méthodes, il faut signaler toute une classe de modèles, programmés sur ordinateur, pour gérer le lancement et le développement d'un produit nouveau et en prévoir les ventes à court terme. Ces outils, tel le modèle Sprinter, ont fait leurs preuves aux Etats-Unis et sont en cours de développement en Europe; ils permettront de compléter les méthodes déjà exposées pour prévoir les ventes de produits nouveaux.

On a dénoncé le caractère trop contraignant des prévisions budgétaires à court terme au risque de compromettre le long terme, leur aspect « extrapolation du connu » qui amènerait à se désintéresser des changements, etc. Toutes ces critiques seraient fondées dans

la mesure où l'on favoriserait excessivement l'instrument de gestion constitué par le budget au détriment d'autres instruments de gestion que sont la réflexion stratégique et les plans à moyen terme. Il serait absurde de casser l'outil sous prétexte qu'il est parfois mal utilisé; les plans budgétaires constituent un élément de gestion de tout premier ordre, mais il faut les englober dans l'ensemble de planification déjà évoqué.

Si la prévision est un élément essentiel de la planification dans l'entreprise, il ne faut pas du tout l'entendre dans un sens mécaniste. Il doit y avoir un état d'esprit prospectif, très ouvert, s'aidant des outils de prévision disponibles, mais sachant les limites de ces outils. Dans cette mesure, il paraît essentiel de considérer cette planification comme un triptyque où chacun des trois volets: réflexion stratégique, plan à moyen terme, prévision budgétaire, a un rôle spécifique et nécessaire à jouer.

Les prévisions budgétaires peuvent prétendre à une assez grande rigueur, le plan à moyen terme constitue un cadre de développement probable, la réflexion stratégique se propose de donner des indications sur les grandes tendances et de diagnostiquer les problèmes fondamentaux pour le développement.

Pour réussir à développer l'esprit de prévision dans une entreprise (ce qui est une condition nécessaire au développement de l'esprit de « marketing »), bien des écueils sont à éviter, car une prévision est faite bien souvent pour être démentie par l'événement. On risque, à vouloir faire trop et trop vite, de discréditer la notion même de planification. On peut, à cet égard, faire quelques remarques:

- d'abord, comme la matière de base est la qualité et l'abondance de l'information, il faut en organiser une véritable gestion, en distinguant ce qui doit faire l'objet d'un recueil systématique par l'entreprise, d'un abonnement à l'extérieur, d'enquêtes de base périodiques, ou enfin d'enquêtes ad hoc; le temps de chacun étant limité, on pourra (si le plan est remis à jour tous les ans), mettre l'accent tantôt sur un aspect, tantôt sur un autre, ce qui améliorera progressivement la qualité de l'information;
- ensuite, l'information doit être connue de tous ceux qui participent à l'élaboration du plan, de telle sorte qu'ils aient tous les mêmes hypothèses à l'esprit;
- il faut encore éviter le « perfectionnisme », en particulier la tentation de modifier sans cesse les cadres de réflexion ou les « règles du jeu » internes à l'entreprise, de telle sorte que chacun prenne l'habitude de raisonner dans un cadre familier, seul moyen d'éviter de grosses erreurs et de faire des progrès;
- il faut enfin que la direction générale accorde ses décisions importantes aux principes et objectifs qu'elle a décrits dans la note de présentation du plan issu de la réflexion stratégique; cette contrainte, nécessaire pour que le plan soit pris au sérieux, n'empêche pas la direction générale de mener dans le secret la conclusion de certaines affaires qu'elle ne saurait dévoiler sans les compromettre.

Et, pour terminer, comment peut-on espérer voir évoluer les instruments de planification dans l'entreprise ?

La prévision budgétaire, de 1 an, a tendance à passer à 18 mois/2 ans. La mise en place, qui se généralise, de services du développement pourvoira à ce que cette réflexion stratégique se développe beaucoup plus vite. Il faut comprendre qu'il n'est pas raisonnable, dans un plan de 5 ans, de passer 95 % de son temps à travailler — et à détailler, souvent abusivement — le connu pour ne consacrer que 5 % à l'inconnu, c'est-à-dire à tout ce qui risque de compromettre le développement de l'entreprise dans l'avenir.

On peut penser que le développement de la réflexion se fait en trois temps :

- dans un premier temps, il se concrétise dans la formulation de problèmes à résoudre, un peu au « coup par coup », grâce à des études spécifiques touchant des aspects partiels de l'entreprise (par exemple un investissement nouveau à réaliser);
- dans un deuxième temps, on voit se mettre en place une méthodologie d'ensemble, avec des approches systématiques; la notion de plans dans l'entreprise, sous la forme d'un triptyque, s'impose progressivement, mais les approches correspondant à différentes fonctions de l'entreprise (vente, production, finances) ne sont pas intégrées; parallèlement à cette démarche, et du fait même qu'elle préoccupe en même temps un certain nombre d'entreprises, il devient possible de créer des outils, de caractère suffisamment général pour être applicables à diverses industries, et susceptibles de mieux résoudre tel ou tel problème: les systèmes d'information de marketing (SIM), le système SYSPRE, etc., mais on peut penser aussi à des modèles de choix entre programmes d'investissement comme CAPRI;
- dans un troisième temps, on parviendra sans doute à construire un système global de l'entreprise, intégrant les différents outils mis au point progressivement au cours des phases précédentes. Un tel modèle devrait permettre de faire de véritables simulations du développement d'une entreprise, hypothèse pour un avenir qui n'est probablement plus très loin.

## REVUE ÉCONOMIQUE

Publication bimestrielle  
avec le concours de la VI<sup>e</sup> Section de l'École Pratique des Hautes Études  
et du Centre National de la Recherche Scientifique

Vol. XXIII, N° 3, Mai 1972

La rationalisation des choix budgétaires

- L'analyse coûts-avantages et la préparation des décisions publiques Henri GUILLAUME
- La révélation des préférences dans l'analyse des choix collectifs Marc GUILLAUME
- Formalisation des objectifs à moyen terme. Application au VI<sup>e</sup> Plan Roger GUESNERIE et Pierre MALGRANGE
- Choix des investissements publics et taux d'actualisation Pierre DUHARCOURT
- Une nouvelle évaluation du taux d'actualisation pour l'économie française Alain BERNARD

Le numéro 14 F. — Abonnement France et Union Française 70 F. — Etranger 85 F.  
Librairie Armand Colin, 103 Bd St-Michel Paris 5<sup>e</sup>, CCP Paris 21 335 25