

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 52 (1972)  
**Heft:** 4: Problèmes d'actualité

**Artikel:** La fixation d'objectifs financiers, industriels et commerciaux au sein d'une planification intégrée  
**Autor:** Jacot, S.P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886748>

#### 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:** 13.01.2026

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

# LA FIXATION D'OBJECTIFS FINANCIERS, INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX AU SEIN D'UNE PLANIFICATION INTÉGRÉE

Entretien avec Monsieur S. P. JACOT,  
Professeur associé à l'Université de Lausanne,  
Directeur CIBA-GEIGY SA, Bâle.

---

**La réflexion avant l'action. Telle est la devise de toute entreprise qui s'engage dans une activité de production ou de vente. Réfléchir sur l'avenir d'une firme, c'est essentiellement lui assigner une finalité, c'est fixer des objectifs. Est-ce bien la première démarche du planificateur ?**

---

Dans un système de planification élaborée, la fixation des objectifs n'est pas la toute première démarche à laquelle il faut se livrer. En effet, la planification comprend quelques phases principales. La première consiste en l'analyse de la firme dans ses faiblesses et ses forces et celle de l'environnement. Tout environnement représente pour la firme un ensemble de chances, d'opportunités et de problèmes. Après l'analyse de l'environnement et de la firme vient normalement la fixation d'hypothèses car l'esprit humain réclame pour développer une pensée rationnelle que certains cadres soient fixés. Je prends, par exemple, des hypothèses d'ordre macro-économique : la réalisation du marché commun élargi ou la fin de la guerre au Vietnam. Un plan d'une entreprise multinationale ayant des relations commerciales avec les pays de l'Extrême-Orient ou du Moyen-Orient, se présentera très différemment si l'hypothèse est faite que la guerre au Vietnam se termine dans une année ou dans 4 ans (et comment elle se terminera !). Évidemment, ces hypothèses sont presque toujours fausses, par principe, mais la valeur du plan réside beaucoup plus dans le processus de pensée, l'édition du plan, que dans son résultat propre. L'hypothèse elle-même doit être faite la plus juste possible, mais ce n'est pas d'elle seule que dépend la réussite du plan. La réussite du plan est toujours contrecarrée par de nombreux facteurs, surtout exogènes. Après ces phases d'analyses et d'hypothèses, vient cette clef de voûte citée plus haut, la fixation des objectifs. Ensuite viendra l'établissement des programmes d'action, leur réalisation et leur contrôle, c'est-à-dire la comparaison des résultats obtenus avec les volontés exprimées dans le plan. De ce contrôle, de cette fixation d'écart naîtra principalement la révision du plan et des objectifs.

---

**Mais, sur le plan pratique, comment l'entreprise multinationale organise-t-elle la fixation d'objectifs ? Comment coordonne-t-elle cette procédure au sein de ses multiples branches d'activité, ses filiales et succursales, ses directions et états-majors ?**

---

L'organisation de l'entreprise multinationale se traite toujours sur trois dimensions : dimension verticale, horizontale et géographique. L'organisation verticale part évidemment du conseil d'administration pour passer par le conseil de direction, qui a, d'une part, sous ses ordres les différentes divisions groupées d'après les types de marchés. C'est le marché qui donne nom et substance à la division.

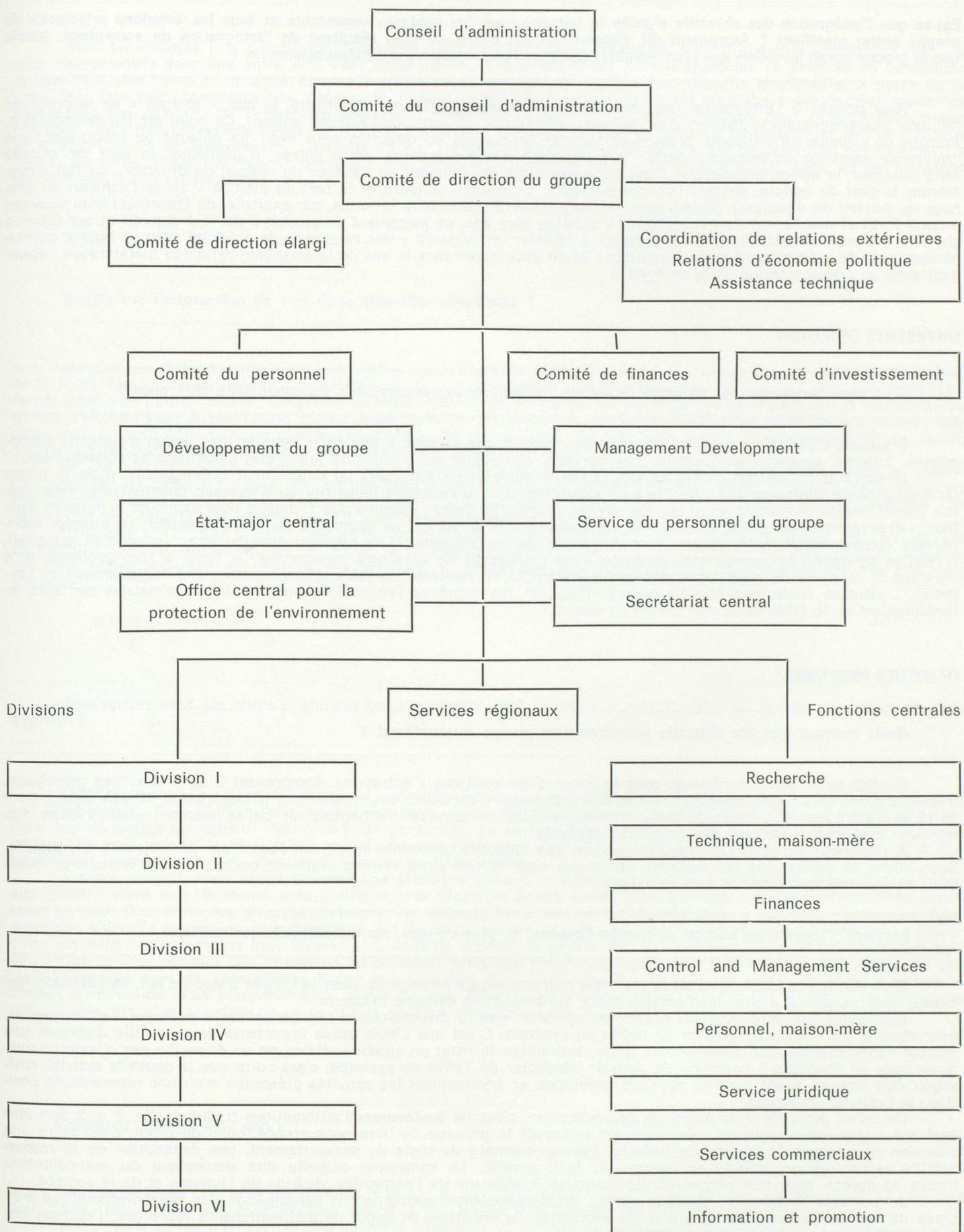
Parallèlement à la division, il y a d'autre part les états-majors. Je sais que je groupe personnellement sous le mot d'état-major ce que d'autres appellent fonctions, soit l'administration centrale, le service de planification, le service financier, celui du personnel, de la recherche centrale, le service juridique, etc.

La dimension horizontale a trait à la coordination des activités similaires des divisions. Les divisions sont des groupements, dits autonomes, parce qu'ils ont leur propre recherche, leur propre production, leur propre marketing, leur propre organe de planification.

Bien évidemment il y a toujours un problème de coordination, par exemple entre les différentes productions, entre les différentes recherches, entre les différents marketing aussi ; c'est là que réside la dimension horizontale de l'entreprise.

Quant à la dimension géographique, elle découle du fait que, parallèlement à la maison-mère, il y a les filiales où le schéma vertical et horizontal se reproduit. L'on y retrouve conseil d'administration, conseil de direction, divisions, états-majors. Les problèmes de coordination de ces schémas parallèles donnent à l'entreprise sa troisième dimension.

## Organigramme d'un groupe industriel



Le plus compliqué reste à faire, c'est-à-dire l'intégration des objectifs.

---

**Est-ce que l'intégration des objectifs signifie le fait que tous les secteurs importants et tous les échelons principaux du groupe entier planifient ? Autrement dit, chaque division aurait un plan résultant de l'intégration de sous-plans, tandis que le groupe aurait lui-même son plan mondial résultant d'une intégration tri-dimensionnelle ?**

---

Vous donnez à l'intégration des objectifs une signification banale. En réalité, le mot « intégré » se rapporte au fait que les programmes d'action d'un échelon deviennent objectifs de l'échelon suivant. Ce point me paraît important. Prenons un exemple un peu banal, presque caricatural. Un conseil de direction peut avoir un objectif de croissance, une croissance exprimée en terme de profit ; le programme d'action prévoit, entre autres, d'augmenter la part de marché sans diminuer la marge bénéficiaire. Pour l'échelon situé directement en dessous du conseil de direction, ce fait d'augmenter la part du marché devient l'un des objectifs. L'objectif « augmenter la part du marché » (pour l'échelon en dessous du conseil de direction) déclenchera un programme d'action sous la forme, par exemple, du lancement d'un nouveau produit P. Et si maintenant l'on considère un échelon plus bas, ce lancement du produit P devient objectif et cet échelon cherche les programmes d'action nécessaires à réaliser cet objectif : une campagne de publicité avec un budget correspondant peut-être. Le processus peut continuer de se développer vers le bas de la classique pyramide hiérarchique, répondant ainsi au principe même de la délégation.

## DIFFÉRENTS OBJECTIFS

---

**Vous avez mentionné des objectifs financiers, industriels et commerciaux. Pourquoi cette différence ?**

---

Groupons d'abord, par convention, tous les objectifs appartenant à une firme sous le titre global d'objectifs économiques. Ensuite, essayons de formuler une certaine distinction entre objectifs financiers, industriels et commerciaux.

Je ne crois certes pas qu'il y ait des objectifs uniquement financiers ou uniquement commerciaux, mais je pense qu'il est utile de distinguer des objectifs à caractère financier, à caractère industriel ou d'essence commerciale, sans vouloir établir aucune hiérarchie entre ces trois types d'objectifs. Dans l'exemple pris ci-dessus pour expliquer la cascade d'objectifs et programmes d'action, l'objectif de croissance par le profit est un objectif à caractère financier. Le premier sous-objectif correspondant, augmenter la part de marché par le lancement d'un nouveau produit, serait un objectif industriel. Lorsqu'en vient à la campagne de publicité, c'est un objectif de caractère commercial. Je tiens à bien souligner qu'il n'y a pas de jugement de valeur dans cette suite d'objectifs, en rappelant la fable d'Esope concernant les membres et l'estomac. L'estomac serait peut-être un objectif financier, les membres l'objectif commercial. Inutile d'insister sur leurs interdépendances, la fable et sa vérité sont connues...

## OBJECTIFS PRIMAIRES

---

**Quels peuvent être les objectifs primaires d'un groupe international ?**

---

Je crois qu'on peut les résumer sous le terme d'une politique d'entreprise, comprenant 3 ou 4 chapitres principaux. D'une part, une partie que j'appellerai les buts d'entreprise, c'est-à-dire essentiellement la description de son champ d'activité, et d'autre part des règles de comportement valables au sein de l'entreprise et celles encore valables dans ses relations extérieures. Ce sont des objectifs qualitatifs.

A l'intérieur de cette politique, le pendant des objectifs qualitatifs serait représenté par les objectifs quantitatifs. Nous allons en parler plus précisément, parce que c'est là que nous verrons vraiment quels objectifs financiers, industriels et commerciaux peuvent être envisagés.

---

**Pourtant, l'industrie s'efforce de mettre l'accent, de plus en plus, sur les objectifs qualitatifs.**

---

Bien sûr, les objectifs qualitatifs prennent toujours plus d'importance dans le monde d'aujourd'hui, vu l'attitude inamicale, pour ne pas dire plus, d'un certain public vis-à-vis d'une certaine industrie.

Les règles de comportement pourraient spécifier que la diversification fait partie de la politique de l'entreprise, pour répartir les risques et profiter de l'effet de synergie. C'est une chose assez importante parce qu'elle distingue une société multinationale d'un conglomérat. Dans l'entreprise formant un groupe unitaire, on ne diversifie pas n'importe comment mais on diversifie à condition de pouvoir bénéficier de l'effet de synergie, c'est-à-dire que la nouvelle activité envisagée doit trouver appui sur les activités présentes et inversement les activités présentes avoir une répercussion positive sur l'activité envisagée.

Ce qu'on demande à un projet de diversification, c'est de bouleverser l'arithmétique traditionnelle,  $2 + 2$  doit être égal à 5 ! Une autre règle de comportement reconnaît le principe de libre concurrence, celui du profit, c'est-à-dire une adhésion au principe de l'économie libérale. Dernier exemple de règle du comportement, une description de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'homme et de la société. La campagne actuelle dite écologique ou anti-pollutions trouve sa source dans une responsabilité jusqu'ici insuffisante de l'entreprise vis-à-vis de l'homme et de la société.

Je pourrais évoquer ici d'autres règles de comportement concernant la participation des collaborateurs, les principes de commandement, de formation, de promotion, la définition du degré de multinationalité recherché, l'attitude vis-à-vis de régions en voie de développement, etc.

Dans ce domaine il y a beaucoup d'objectifs possibles : chiffres d'affaires, investissements, rentabilité, etc., et tous ces objectifs sont liés entre eux. Pour cette raison, il faut établir un ordre d'approche. Je propose de considérer, le cash flow, une forme de bénéfice, comme une base ou un sommet de l'édifice des objectifs quantitatifs. A partir de ce cash flow l'on peut construire une espèce de mobile semblable à ceux qui pendent au plafond des musées modernes. L'ensemble des objectifs de l'entreprise correspond à un mobile, tenu par la ficelle du cash flow, objectif évidemment financier. Deux très importants ratios en découlent et le soutiennent à la fois, le ratio de rentabilité du chiffre d'affaires et le ROI (Return on Investment). J'entends ici par rentabilité du chiffre d'affaires la part de cash flow générée par 100 francs de vente. C'est un objectif important que je qualifierai d'industriel, comme aussi le ROI, défini ici par le rapport du cash flow à l'investissement.

---

### Quelle est l'interaction de ces deux objectifs industriels ?

---

Suivant les chiffres attribués à ces ratios, l'on détermine justement aussi le caractère plus ou moins industriel de la firme. Imaginons un bureau d'export/import. Il sera caractérisé par un très grand ROI, parce que ses investissements sont très petits ; chaise, téléphone et table ; par contre la marge est assez faible, autrement dit, la rentabilité du chiffre d'affaires l'est aussi. Tandis qu'une entreprise qui, au contraire, est basée sur la production de ses propres produits, aura un petit ROI, suite de grands investissements. Par contre, elle aura une marge et une rentabilité de chiffre d'affaires plus grande parce qu'elle produit elle-même les articles vendus.

En considérant ces deux rapports et leur évolution dans le temps, au cours du plan, on peut voir, subir ou vouloir une évolution du caractère même de l'entreprise. On peut encore compléter le mobile dont je parlais. Si nous avons fixé un cash flow et le ROI, l'investissement en chiffres absolus en découle. Autrement dit, si notre entreprise fixe son objectif de cash flow et son objectif de ROI, son investissement est en même temps fixé.

De même si l'on fixe le cash flow et la rentabilité du chiffre d'affaires, l'on a automatiquement fixé un objectif de chiffre d'affaires. Autrement dit, en fixant le bénéfice ou le cash flow que l'on veut avoir et la rentabilité, la marge que l'on désire atteindre en vendant ses produits, il en découle automatiquement le chiffre d'affaires que l'on veut atteindre.

---

### Vous opérez avec des ratios et chiffres que l'entreprise peut modifier à souhait. Quid du facteur personnel de l'entreprise ?

---

Théoriquement, du moins, le personnel constitue également l'élément d'un ratio, à savoir le ratio chiffre d'affaires par collaborateur. Si le chiffre d'affaires est fixé et que l'on ajoute ce nouvel objectif de C.A. par employé, l'on détermine par déduction un objectif de nombre de personnel. Le dernier bras du mobile que je désire construire concerne encore l'investissement. Ayant fixé, par le biais du cash flow, puis du ROI, le plafond des investissements, on en déduit un élément indispensable à la fixation d'objectifs de financement.

Jusqu'à présent, nous avons examiné une première tâche d'un comité de direction, qui voit la firme d'un point de vue global ; vient son deuxième acte politique : la répartition de ces totaux qui s'appellent chiffres d'affaires, investissement ou cash flow entre les diverses divisions, car enfin la firme se fixe un objectif mais il va falloir maintenant fixer aussi des objectifs particuliers aux directions des divisions. Autrement dit, ce chiffre d'affaires il va falloir le répartir entre les différentes divisions pour donner à un chef de division le chiffre qui le concerne. C'est là un processus très délicat, parce que, pendant que le conseil de direction fixait ses propres objectifs, les divisions qui jouissent d'une certaine autonomie se sont elles-mêmes fixées des objectifs. D'où l'importance d'un dialogue entre chefs de divisions et conseil de direction, pour comparer deux points de vue. Effectivement entre ce que le conseil de direction se représente comme objectifs pour une division et ce que la division elle-même veut faire, il y a toujours un « gap », un trou.

---

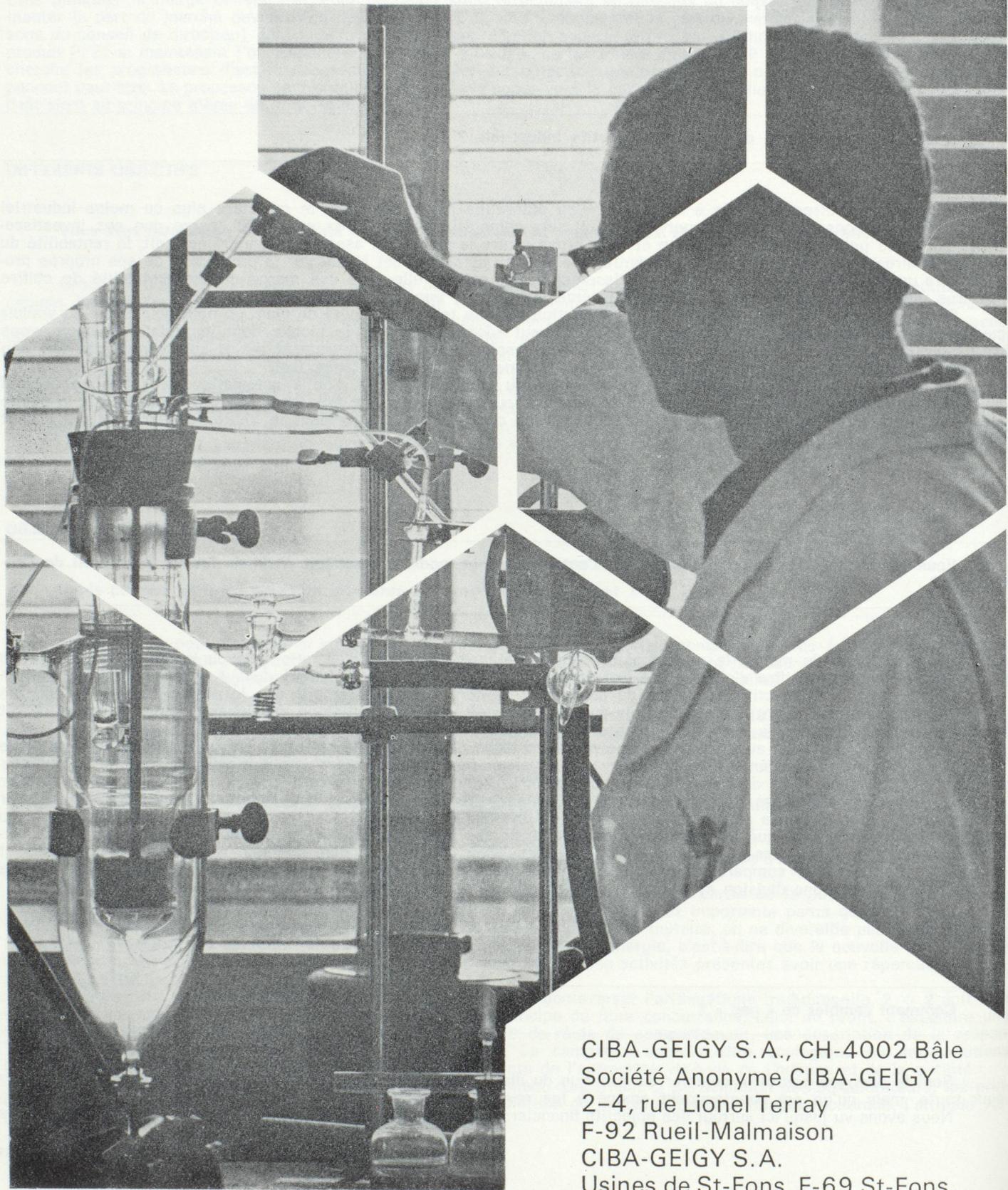
### Comment combler ce « gap » ?

---

Seul le dialogue pourra le combler. La pratique du dialogue montre aussi qu'on ne fixe pas des objectifs une fois pour toute, mais qu'on est constamment amené à les reviser à la lumière de nouvelles circonstances.

Nous avons vu jusqu'ici surtout des objectifs financiers et industriels parce que nous étions à la dimension de la

# CIBA-GEIGY à l'avant-garde du progrès



CIBA-GEIGY S.A., CH-4002 Bâle  
Société Anonyme CIBA-GEIGY  
2-4, rue Lionel Terray  
F-92 Rueil-Malmaison  
CIBA-GEIGY S.A.  
Usines de St-Fons, F-69 St-Fons

firme entière. Maintenant, si nous nous représentons que les divisions ont reçu leurs objectifs, ou plutôt ont participé à la fixation des objectifs industriels et doivent les traduire en des mesures qui deviendront objectifs pour les échelons ultérieurs, c'est là qu'un objectif commercial entre avec toute son importance, primordiale dans le phénomène de planification. Car maintenant, pour atteindre ce chiffre d'affaires, ce cash flow avec ces investissements, il faut évidemment parler d'objectifs commerciaux. Je pense que les objectifs commerciaux essentiels concernent la pénétration des marchés, comme je sais qu'il n'est pas toujours facile de la déterminer. La possibilité de définir le marché et par conséquent sa propre pénétration, dépend de la segmentation de marché. Plus on segmente le marché, mieux on peut le définir, le mesurer et mesurer sa propre pénétration. Il y a d'autres objectifs commerciaux : les objectifs de tenue de stocks et les objectifs de comptes-débiteurs par exemple. Lorsqu'on parle de stocks et de débiteurs, c'est en somme d'argent investi qu'il s'agit. Les facteurs de production restent l'homme et le capital.

---

**Pour revenir au fameux « gap », le dialogue constitue certainement une bonne méthode en vue d'éviter l'impasse. A cette méthode ne convient-il pas d'ajouter d'autres techniques éprouvées au sein des entreprises multinationales ?**

---

En effet, le gap vient de la comparaison des objectifs de l'entreprise, de sa direction générale, avec les objectifs des divisions, ou même à l'intérieur d'une division.

Imaginons l'objectif que se fixe la division pour les 5 années prochaines, un objectif de cash flow, par exemple. Le plan même de la division, comparé aux simples pronostics, fait état d'un gap. La première façon de le remplir, c'est de prendre en considération les produits nouveaux, mais connus, c'est-à-dire ceux qui sont actuellement en développement : on planifie leur lancement sur le marché dans le temps. Il est bon parfois de considérer ces produits dans un chapitre spécial du plan parce que, évidemment, la probabilité de réalisation de cette partie du plan est plus faible que celle traitant des produits connus.

Il faut chercher ensuite l'idée créatrice qui permette de combler encore le trou. Et si l'on ne peut le remplir, il faut alors revoir les objectifs, peut-être irréalistes. Rappelons le schéma connu :

	Marché ancien	Marché nouveau
Produit ancien		
Produit nouveau		

Je précise que les deux cases, marché nouveau avec produit ancien ou, au contraire, produit nouveau sur marché ancien, c'est ce que l'on appelle l'expansion. L'on réserve le terme de diversification à la quatrième part du rectangle, c'est-à-dire produit nouveau sur marché nouveau. C'est là que les études de marché ont évidemment leur rôle primordial, essentiel, pour le devenir de l'entreprise.

---

**L'on parle beaucoup de « Management by objectives ». Est-ce que, pour vous, la fixation des objectifs a place dans ce système d'organisation ?**

---

Le Management by objectives n'est pas un système, mais une philosophie. Il convient de rechercher les cas d'applications concrètes. La fixation des objectifs en est une. Dans cette prospective, je crois qu'il y a une parfaite concorde entre la philosophie et la mise en œuvre pratique que je préconise. Mais il faut que nous nous entendions bien sur le rapport existant entre objectifs qualitatifs et quantitatifs.

L'école dite « du pur profit », l'ancienne école, ne connaît que des objectifs quantitatifs. Une école très moderne ne parle plus que des objectifs qualitatifs, de responsabilité, de devoirs sociaux, d'engagements.

Chronologiquement, l'on a besoin d'objectifs quantitatifs d'abord, pour permettre à l'entreprise d'appliquer des politiques qualitatives, des politiques de personnel socialement saines, des politiques de responsabilité vis-à-vis de l'extérieur ou environnement. Ensuite, chronologiquement parlant, il y a ces objectifs qualitatifs qui permettent à leur tour la fixation d'objectifs quantitatifs, le profit dans le futur, car une entreprise qui ne respectera pas les impératifs d'environnement est condamnée d'avance. Le profit, d'une part, et la responsabilité vis-à-vis du public, d'autre part, ont la même importance et ces objectifs n'existent pas l'un sans l'autre, ils s'appuient l'un sur l'autre, mutuellement. Il n'y a pas de plus noble tâche pour l'entrepreneur moderne que d'assumer la responsabilité d'englober objectifs qualitatifs et quantitatifs dans la politique générale, en un seul objectif global, le devenir de l'entreprise dans son cadre social.