

**Séminaire**  
**VIE DES AFFAIRES**

Séance du vendredi 03 novembre 1989 (8<sup>e</sup> réunion)

**PLANIFIER FACE A UN AVENIR IMPRÉVISIBLE**  
*Une procédure fondée sur une conception entrepreneuriale de  
la rationalité.*

Étaient présents :

MM.BERRY, BOUCHIKHI, FIXARI, FRIEDBERG, Mme HOCQUARD, MM.  
KERVERN, KIMBERLY, MARCAIS, OURY, Mme PALLEZ, MM. PONSSARD,  
RIVELINE, WEIL.

(Le compte rendu a été rédigé par H.BOUCIKHI)

**Bref aperçu de la réunion**

J-P.Ponssard a exposé un travail qu'il mène en commun avec G-Y.Kervern pour rénover la planification dans l'entreprise. La thèse centrale de l'exposé est que pour faire de bonnes affaires, dans un environnement incertain, il faut que les membres d'une entreprise soient capables de faire des paris sur l'avenir et de tout mettre en oeuvre pour les réaliser. Ceci implique la mise en place de procédures de planification favorisant explicitement le comportement entrepreneurial tout en assurant la cohérence nécessaire au niveau de l'entreprise.

L'exposé a été suivi d'un débat nourri autour des problèmes soulevés par la planification dans les entreprises et des vertus et limites de la procédure proposée par J-P.Ponssard.

## 1. Décider en avenir incertain : les limites du rationalisme et du pragmatisme.

Les décisions majeures (investir dans un projet à long terme, acquérir une entreprise, ...) constituent des paris sur un avenir souvent lointain et, de nos jours, de plus en plus incertain. Or, ces paris comportent des enjeux énormes et nécessitent de la part de ceux qui les engagent une bonne dose de justification pour s'en convaincre eux-mêmes et persuader autrui de leur justesse.

Ce besoin de justification a trouvé une première réponse dans la rationalité économique. Une large panoplie d'outils de prospective, de planification stratégique, de choix des investissements ... a été utilisée dans les entreprises. Le bilan de ces expériences est décevant. J-P.Ponssard a rapporté des situations où il est impossible de trouver la moindre relation entre les plans et les réalités observées. Ceci explique qu'aujourd'hui la planification est morte dans son acception classique.

L'échec de ce que J-P.Ponssard appelle le rationalisme exacerbé a favorisé l'émergence d'une idéologie pragmatiste substituant le flair aux plans et incitant à agir en fonction des opportunités du moment. D'après J-P.Ponssard, le pragmatisme exacerbé ne peut être une alternative crédible au rationalisme exacerbé. En effet, même si l'environnement change sans cesse, un minimum de continuité et d'engagement de la part des acteurs est nécessaire dans des entreprises où les investissements sont volumineux et où plusieurs années peuvent séparer le lancement d'un projet du moment où il devient opérationnel. Autrement dit, on ne peut faire de bonnes affaires que si on est capable de faire des paris et de tout mettre en oeuvre pour les tenir.

Ce type de comportement nécessite l'élaboration d'une rationalité entrepreneuriale que J-P.Ponssard décrit par quatre propriétés. Elle est **collective** car les scénarios de référence résultent d'un consensus et non d'un quelconque modèle de décision placé entre les mains d'un décideur souverain. La rationalité entrepreneuriale implique un **contrôle décentralisé** où chaque acteur s'engage, sur une période de temps, à se maintenir sur une certaine trajectoire et dispose de l'autonomie nécessaire pour intégrer l'incertitude radicale du temps. La convergence entre comportement entrepreneurial local et les impératifs globaux d'efficacité de l'entreprise nécessite un **savoir commun** : règles du jeu, éthique, culture d'entreprise, etc. Enfin, dans une conception entrepreneuriale de la rationalité, les **crises sont inévitables** quand des acteurs n'arrivent pas à tenir les engagements pris. A l'inverse, un acteur dont les réalisations dépassent l'engagement initial génère une plus-value.

## 2. Une rationalité entrepreneuriale pour faire le lien entre la stratégie et le contrôle de gestion.

J-P.Ponssard constate que les entreprises font appel à des outils d'analyse différents selon qu'il s'agit de décider d'investissements majeurs ou de suivre le déroulement des opérations. Dans le premier cas, on fait recours à l'analyse stratégique en termes de compétitivité et d'attractivité et à l'analyse financière pour l'évaluation des taux de rentabilité interne des projets (TRI). Une fois l'investissement effectué, il devient difficile de suivre sa rentabilité. Le suivi se fait par centre de responsabilité et relève du contrôle de gestion qui fait recours, en ce qui concerne l'analyse financière, aux concepts de ROI (taux de rentabilité des actifs) et de trésorerie libre (solde des recettes et dépenses sur une période donnée).

Le décalage entre ces deux optiques produit des effets néfastes sur la capacité de l'entreprise à générer des investissements de développement. Un cercle vicieux se crée quand une entreprise constate que la rentabilité ex-post des opérations est inférieure aux objectifs optimistes définis *a priori*. La rentabilité est alors jugée mauvaise et on augmente encore le niveau de rentabilité requis pour les nouveaux projets (augmentation du TRI). Dans ces conditions, de moins en moins de projets passent la barre. J-P.Ponssard cite le cas d'une entreprise où ce cercle vicieux a tari les investissements.

L'existence d'un tel cercle vicieux doit-elle inciter à abandonner toute évaluation quantifiée des nouveaux projets et à se contenter d'analyses stratégiques qualitatives ? J-P.Ponssard pense qu'il est préférable de chercher d'autres méthodes d'évaluation des projets, tâche à laquelle il travaille depuis quelque temps en collaboration avec une entreprise du secteur industriel.

Le résultat de cette collaboration est une procédure de pilotage de portefeuille d'activités qui vise à responsabiliser les opérationnels à la fois sur des flux (de trésorerie libre) et sur des stocks (valeur de l'actif net engagé dans une activité). Le pilotage décentralisé se fait dans le cadre d'une contrainte globale énoncée par la direction générale sous forme de taux minimum de rentabilité des actifs engagés. Grâce à cette procédure, il est possible de calculer les flux qu'un projet doit générer et sa valeur nette au bout d'une période donnée. Il est possible aussi de calculer l'impact d'un nouveau projet sur la rentabilité globale de l'activité, ce qui permet aux responsables opérationnels de s'engager en connaissance de cause.

## 3. La procédure de la *valeur de référence compensée*.

La procédure proposée par J-P.Ponssard consiste à abandonner le TRI comme critère de sélection des projets d'investissements. Au lieu de ça, on part d'une contrainte de financement exprimée sous forme d'un taux de rentabilité qui doit être généré par les actifs engagés. Pour un projet donné, ou un groupe opérationnel, le taux d'intérêt permet de déterminer la séquence de flux que le projet ou le groupe doit générer sur une période donnée, ainsi que la valeur des actifs qui doit être constatée à la fin de la période. Ainsi, sur une période conventionnelle de 3 ans, pour une dépense de 100 et un taux  $i=10\%$ , les flux de trésorerie libre (TL) sont donnés dans le tableau ci-dessous.

$i = 10\%$	Réel	Prévisions		
année	1	2	3	4
ANE				100
TL		10	10	10
Inv. Devel	100			

Les chiffres du tableau ci-dessus signifient qu'un investissement initial de 100 dans le cadre d'une contrainte de financement  $i=10\%$  représente une opération bouclée s'il génère un flux de trésorerie libre de 10 pendant 3 ans et si la valeur de l'actif net engagé (ANE) à la fin de cette période est égal à 100.

Cependant, il est très courant que les flux générés ne correspondent pas aux prévisions. Le tableau initial peut alors être facilement être mis à jour par le responsable opérationnel pour tenir compte de la trésorerie libre effectivement constatée à la fin de chaque année et recalculer la valeur de l'actif net engagé en fin de période. Supposons qu'à la fin de la première année, le projet n'a généré que 8 au lieu de 10 en trésorerie libre. La mise à jour donne le résultat suivant.

$i = 10 \%$	Réel	Prévisions		
année	2	3	4	5
ANE	102			102
TL	8	10,2	10,2	10,2
Inv. Devel				

Le fait de n'avoir réalisé la seconde année qu'un flux de 8 (au lieu de 10) entraîne une mise à jour de l'actif net engagé qui passe à 102 au lieu de 100. En effet, si l'on veut boucler, il est nécessaire de retrouver la partie des flux non réalisés à la fin de la deuxième année dans la valeur de l'actif net engagé. En faisant cette compensation, on s'aperçoit que les flux attendus les années suivantes sont de 10,2 (10% de 102) et que la valeur nette de l'actif au bout de 3 ans doit être de 102.

L'originalité de la procédure de *la valeur de référence compensée* réside dans le fait qu'elle offre explicitement au responsable opérationnel la possibilité de tenir le même engagement en jouant la compensation entre flux de trésorerie et valeur de l'actif net engagé. Le responsable opérationnel est jugé sur sa capacité à tenir un engagement global sur une période donnée et non sur le chemin qu'il emprunte pour y parvenir. Dans l'exemple utilisé ici, le responsable peut parfaitement penser qu'il est possible de récupérer le manque à gagner sur l'année suivante, ce qui donnerait le résultat suivant.

$i = 10 \%$	Réel	Prévisions		
année	2	3	4	5
ANE	102			100
TL	8	12,2	10	10
Inv. Devel				

Au total, la procédure offre au responsable opérationnel une multitude de manières de respecter ses engagements vis-à-vis de la direction générale, à condition qu'il parvienne à boucler son budget en fin de cycle. Le bouclage signifie que les valeurs prévisionnelles et réelles de l'actif net engagé coïncident. Dans le cas contraire, on parle de plus value ou de crise selon que la valeur de l'ANE est supérieure ou inférieure aux prévisions. Pour le cycle suivant, la valeur initiale de l'ANE tient compte de ce constat.

L'autre avantage de la procédure de *la valeur de référence compensée* est de permettre l'intégration sans difficultés des nouveaux investissements dans le portefeuille du groupe opérationnel qui les accueille. Soit, par exemple, un nouvel investissement de 10 réalisé dans le même groupe opérationnel. Le tableau pluriannuel de ce projet se présente comme suit :

i = 10 %	Réel	Prévisions		
année	2	3	4	5
ANE				10
TL		1	1	1
Inv. Devel	10			

Ce projet peut être intégré au budget pluriannuel du groupe opérationnel par simple addition terme à terme, ce qui donne le résultat suivant.

i = 10 %	Réel	Prévisions		
année	2	3	4	5
ANE	102			110
TL	8	13,2	11	11
Inv. Devel	10			

Le responsable du groupe opérationnel peut mesurer immédiatement l'impact du nouveau projet sur son budget pluriannuel.

#### 4. Avantages et inconvénients de la procédure.

D'après J-P.Ponssard, la procédure de *la valeur de référence compensée* a l'avantage de privilégier la notion de trésorerie libre tout en tenant compte de la valeur des actifs nets engagés. La procédure permet de travailler par centre de responsabilité et non par projet. Elle laisse donc explicitement une marge de manoeuvre au niveau opérationnel qui peut faire jouer la compensation dans l'espace (entre les projets) et dans le temps (entre les flux et l'ANE). C'est en cela que la procédure peut promouvoir un comportement entrepreneurial et faciliter un contrôle ex post. Enfin, l'outil proposé par J-P.Ponssard facilite le choix des investissements en faisant prendre conscience rapidement des engagements pris à l'occasion du lancement d'un nouveau projet.

Toutefois, l'application de la procédure ne va pas sans quelques difficultés. La première réside dans l'évaluation de la valeur de l'ANE au début de chaque cycle de planification. Doit-on prendre comme référence une valeur de marché, ou doit-on en négocier une entre direction générale et groupe opérationnel. En outre, comment remettre à jour la procédure en cas de crise, c'est à dire lorsque la valeur de l'ANE obtenue par calcul ne correspond plus à aucune réalité économique? Doit-on prendre acte de la perte et actualiser la valeur de l'ANE ou, au contraire, conserver une valeur plus élevée que celle du marché pour forcer le responsable opérationnel à l'atteindre sur les cycles suivants? Il y a là autant de questions qui nécessitent de la part de la direction générale et des groupes opérationnels un travail en commun pour y répondre.

C'est aussi ce qui fait dire à J-P.Ponssard que la procédure proposée est un instrument de vigilance qui facilite le dialogue entre direction générale et groupes opérationnels et le canalise vers les points sensibles à condition d'accepter le principe de la remise en cause permanente.

Débats
--------

### 1. Questions d'ordre technique.

Une première question a porté sur la définition du concept de trésorerie libre. J-P.Ponssard précise qu'il s'agit du solde des recettes et dépenses d'une activité sur une année donnée. Toutefois, pour définir cette notion avec précision, il faut passer par quelques conventions comptables.

Une autre question a porté sur l'affectation de flux à des investissements particuliers. J-P.Ponssard répond que la procédure évite, justement, d'avoir à faire cette affectation. Le calcul par projet se fait une seule fois. Ensuite, le projet est intégré au budget pluriannuel d'un centre d'activité et le suivi se fait globalement. Un participant demande alors comment le responsable d'un centre d'activité peut identifier les projets qui apportent une contribution positive ou négative à la rentabilité globale. J-P.Ponssard répond que la procédure proposée en cherche pas à répondre à cette question.

Certains participants se sont interrogés sur le choix d'une période de 3 ans pour le budget pluriannuel d'activité (BPA). J-P.Ponssard précise qu'il s'agit d'une convention qui doit être adaptée, chaque fois, à la nature des activités auxquelles on l'applique.

A une dernière interrogation sur le mode de détermination de la valeur résiduelle de l'actif net engagé, J-P.Ponssard répond que la procédure ne prend pas en charge cette évaluation et il renvoie aux techniques usuelles d'évaluation des actifs.

### 2. Vers une valeur de marché pour les centres d'activité des entreprises ?

Pour résoudre le problème de l'évaluation, G-Y. Kervern précise que, dans certains secteurs, les entreprises sont organisées en centres de profit suffisamment autonomes dont la cession peut, virtuellement, intervenir à tout moment. Des banques d'affaires fournissent d'ailleurs des évaluations en "prix du marché" des centres de profit des entreprises. Ceci permet de disposer en permanence d'une approximation qui peut servir de référence pour la procédure de *la valeur de référence compensée*.

Là dessus, quelqu'un fait remarquer que pour pouvoir utiliser une valeur de marché à des fins internes d'évaluation, il faudrait d'abord admettre que le marché existe en soi. Or, cet intervenant pense que "le marché" et "la valeur de marché" ne répondent pas à cette condition. Tout au contraire, c'est le fait qu'un même objet peut avoir des valeurs différentes selon les acteurs qui permet de réaliser des plus-values ou des pertes dans le processus d'échange.

J-P.Ponssard n'est pas tout à fait convaincu de cette objection. Pour lui, le marché est un lieu de coordination entre des acteurs. La valeur de marché n'épuise certainement pas toute la réalité, mais elle exprime un consensus minimal indispensable au bon fonctionnement de la vie économique.

### 3. Hamourabi et Fourastié : la comptabilité est-elle un instrument de coercition ou un moyen de coordination ?

Pour appuyer la thèse de la nécessité d'une coordination entre les acteurs de la vie économique, J-P.Ponssard cite un livre de Fourastié<sup>1</sup> où celui-ci procède à une comparaison entre la comptabilité privée et la comptabilité publique. Fourastié constate que la comptabilité privée est plus avancée en termes de principes et de techniques car elle est guidée par la recherche de règles conventionnelles qui permettent à des partenaires de travailler ensemble ou de se désengager. Le problème de la crédibilité est plus complexe.

Par contre, en comptabilité publique, les problèmes d'évaluation se posent moins. L'important est de contrôler les recettes et dépenses et de s'assurer que l'exécution du budget de l'état est conforme à ce qui a été voté.

J-P.Ponssard conclut sur ce point en disant que la comptabilité privée ne s'est jamais fixée pour objectif de cerner la réalité mais vise la coordination et l'organisation d'un minimum de choses entre les acteurs concernés par la vie d'une entreprise. Un participant estime que cette présentation consensuelle de la comptabilité est trop angélique. Quand Hamourabi a instauré les écritures comptables en partie double, c'était pour sanctionner le détournement des marchandises transportées à bord de ses navires. Autrement dit, un nouveau système de conventions ne s'instaure que lorsqu'il y a de puissants enjeux et à travers de rudes combats. Dans cette optique, quels enjeux suffisamment forts, quels combattants suffisamment résolus vont faire entrer dans les mœurs une procédure, en fait, coercitive comme celle proposée par J-P.Ponssard ?

Sur un autre registre, G-Y.Kervern n'est pas tout à fait convaincu que la comptabilité privée est toujours en avance sur la comptabilité publique. Il prend comme exemple la mesure de la productivité dans l'une et l'autre. Dans la comptabilité privée, la productivité est exprimée comme un rapport entre quantités produites et effectifs de personnel. L'usage de cet instrument de mesure a favorisé le chômage puisque l'augmentation de la productivité apparaît liée à la diminution du personnel. Le résultat est la démultiplication d'usines employant "0 personnes" mais qui marchent moins bien que des usines avec "n personnes". Dans la comptabilité publique, on parle de surplus et on le considère comme fonction d'une combinaison de plusieurs facteurs à la fois. Dans un tel système, il est impossible de mesurer la productivité d'un facteur spécifique en faisant abstraction des autres. On se contente de mesurer la contribution marginale de chaque facteur à la génération du surplus en supposant que les autres facteurs restent constants.

### 4. Le consensus, état accessible ou mirage ?

La procédure proposée par J-P.Ponssard nécessite un consensus parmi les acteurs de l'entreprise sur la valeur des actifs engagés dans les activités. Or, G-Y.Kervern a cité l'exemple d'une grande multinationale dont la filiale française était évaluée par ses dirigeants à une centaine de milliards de francs alors que le siège pensait que sa vente ne rapporterait pas plus d'un milliard. Les deux parties ont longtemps vécu sur ce malentendu implicite. Or, une procédure comme celle proposée par J-P.Ponssard oblige à négocier explicitement ce type de questions et à élaborer un consensus.

Cette affirmation ne convainc pas l'un des participants qui fait d'abord remarquer qu'il existe différents niveaux possibles de recherche de consensus dans une entreprise. Le premier niveau est celui de la matière. Il s'agit de se mettre d'accord sur un objet

<sup>1</sup> J.Fourastié, *La comptabilité*, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je?, Paris.

commun. Le second niveau est relatif aux personnes. Il s'agit de se mettre d'accord sur une appartenance commune "nous sommes tous des ...et quoi qu'il arrive nous serons solidaires". L'appartenance commune constitue alors un cadre pour régler les problèmes qui surgissent dans le cours de l'action collective. Le troisième niveau est celui des institutions. Là, les acteurs se contentent d'un accord sur quelques instruments de gestion mais se ménagent localement des marges de liberté. Le dernier niveau renvoie au sacré et revient à cultiver des mots d'ordre tels que "il faut du consensus".

La procédure exposée par J-P.Ponssard relève du troisième niveau "les institutions" et fait une hypothèse forte sur le quatrième "le sacré". Or, d'après ce participant, les entreprises sont composées d'acteurs aux points de vue irréductibles et conflictuels : fabricants, commerçants, financiers, etc. Ceci entraîne l'impossibilité de réunir un consensus durable dans les entreprises et affaiblit le potentiel unificateur des instruments de gestion et des discours jouant sur le registre du "sacré".

J-P.Ponssard reconnaît l'existence de rationalités locales irréductibles mais pense qu'il existe malgré tout un minimum de raisonnement commun et d'engagement dans les entreprises. L'échec des outils vient souvent de ce qu'ils ne permettent pas de négocier. Il faut donc "mettre du mou" dans les outils afin de concilier les logiques locales avec l'impératif de convergence globale.

#### **5. Attention à la dérive d'une procédure de planification bien intentionnée vers un rituel d'absolution des pertes.**

Un participant cite l'exemple d'une entreprise où on utilise une procédure de planification analogue à celle décrite par J-P.Ponssard et où on enregistre beaucoup de pertes. Par contre, dans une autre entreprise, il n'existe pas de planification et on réalise d'excellents résultats. Dans le premier cas, l'existence d'un plan et d'objectifs consensuels créent du confort et des sédentarités chez les acteurs. Les pertes sont absoutes lors des changements de responsables. Dans l'autre cas, il n'y a pas de plan et on gère par l'inconfort. Les managers sont forcés de guetter en permanence ce qui peut dégrader leur performance et ne peuvent pas se contenter de chercher à tenir des engagements sur une contrainte minimale de rentabilité.

Pour que la procédure de planification proposée puisse fonctionner dans de bonnes conditions, quelqu'un fait remarquer que le même individu doit avoir la responsabilité d'une activité sur un cycle entier de planification. Or, ceci n'est pas toujours possible. Certains secteurs connaissent un taux élevé de rotation des responsables opérationnels sans qu'il soit possible d'organiser le passage de témoin dans de bonnes conditions. La tenue des engagements devient problématique puisque les successeurs refusent de prendre à leur compte les contre-performances des prédécesseurs, ce qui provoque une révision à la baisse de la valeur de l'activité correspondante. La répétition de cette pratique dévie la procédure de planification de son rôle originel de tenue des engagements. Elle devient un rituel d'absolution des pertes.

#### **6. Un outil n'est pas bon ou mauvais en soi. Tout dépend du contexte et du mode d'emploi.**

Plusieurs interventions ont fait apparaître que le type d'organisation où on met en oeuvre un outil de planification influence largement sa pertinence. La procédure exposée J-P.Ponssard semble, *a priori*, plus adaptée à des activités, telles que les industries lourdes, où les conséquences d'une décision d'investir prise aujourd'hui ne se manifestent que plusieurs années plus tard. Il est alors important que les acteurs maintiennent fermement le cap pendant des années pour arriver à bon port. Par contre, lorsqu'il s'agit d'activités où les investissements sont moins structurants, l'horizon



temporel plus court mais les aléas très fréquents, les acteurs doivent en permanence chercher à mieux faire, et ce même quand la conjoncture du moment n'est pas menaçante.

La manière dont l'outil est employé constitue une autre condition de sa pertinence. Une procédure de planification comme celle exposée par J-P.Ponssard a plus de chances de mobiliser les responsables opérationnels si la direction générale utilise l'outil comme moyen de décentralisation et de contrôle des performances *a posteriori* et si elle s'en sert réellement pour sanctionner aussi bien les bonnes que les mauvaises performances. A contrario, l'outil perd de sa pertinence dans des entreprises où il existe une impuissance à sanctionner les comportements. Dans ce cas, l'outil ne sert plus qu'à absoudre des pertes au fil des négociations entre acteurs.