

La planification à long terme dans l'entreprise

Robert Dubuc

Volume 19, Number 4, décembre 1974

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/002648ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/002648ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0026-0452 (print)

1492-1421 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Dubuc, R. (1974). La planification à long terme dans l'entreprise. *Meta*, 19(4), 208–215. <https://doi.org/10.7202/002648ar>

LA PLANIFICATION À LONG TERME DANS L'ENTREPRISE *

Petit inventaire terminologique

La fonction de PLANIFICATION décrit « une méthode formelle d'utilisation rationnelle des ressources matérielles et humaines de l'entreprise, en vue de maximiser la rentabilité du capital investi et de lui assurer un développement harmonieux ¹ ». Ainsi envisagée, elle apparaît comme une fonction de base de la gestion, qu'il n'est pas besoin de distinguer, par une appellation distincte, de la planification nationale. La distinction qu'on établit généralement entre PLANNING et PLANIFICATION ne se justifie guère puisque les deux mots désignent essentiellement une même activité ; seule l'échelle d'application varie.

La planification peut se faire À COURT TERME, pour des besoins immédiats, ou À LONG TERME, lorsqu'il s'agit de l'orientation générale de l'entreprise. Même si les notions de court et de long termes sont très relatives, on s'entend généralement pour fixer à cinq ans et plus la durée des plans à long terme. Envisagée sous l'angle des décisions à prendre, la planification peut être CENTRALISÉE lorsque toutes les décisions doivent être prises par une autorité centrale ; elle est dite DÉCENTRALISÉE si les décisions se prennent par secteur d'activité ou par unité de travail. Dans les deux cas, il doit y avoir des responsables de la planification, qu'on appelle collectivement les PLANIFICATEURS. Ces planificateurs peuvent être réunis dans un service d'état-major pour former un COMITÉ DE PLANIFICATION, chargé d'organiser la planification à l'échelle de l'entreprise. On peut aussi avoir recours à des PLANIFICATEURS CONSEILS pour résoudre certains problèmes particulièrement épineux.

L'établissement d'une planification à long terme se fait selon un PROCESSUS en quatre temps. D'abord DÉFINITION DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX ² ou

* La terminologie anglaise de cet article est tirée de Scott, W. Brian, *Long-range planning in Handbook of Business Administration*, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 3-48 à 3-59. Les équivalents français ont été mis au point par une équipe de la Banque de terminologie de l'Université de Montréal, sous la direction de l'auteur.

1. Doulé, Christian, *La planification à long terme dans l'entreprise*, in *Entreprise*, Paris, Ed. Entreprise, n° 865, p. 63. Cet article fournit la terminologie de base française utilisée ici.
2. La distinction entre *objective*, *goal* et *target* se fonde sur l'étude suivante : En collaboration, *Glossary of Corporate Planning Terms — Glossaire de la planification générale*, Montréal, Hydro-Québec, 1971, p. 11.

FONDAMENTAUX de l'entreprise ; ÉVALUATION DES RESSOURCES pour relever les forces et les faiblesses ; ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT économique, technologique et concurrentiel ; ÉTABLISSEMENT DES HYPOTHÈSES qui fonderont l'élaboration des plans. La définition des objectifs généraux se fait en fonction du RÔLE FONDAMENTAL ou de la VOCATION — comme on dit aujourd'hui — de l'entreprise. Quant à l'évaluation des ressources, elle peut se faire selon une double démarche : une démarche dite FONCTIONNELLE, qui consiste à faire un diagnostic détaillé de l'entreprise selon ses fonctions, et une DÉMARCHE GLOBALE, qui cherche à considérer l'entreprise dans son ensemble par rapport à son rôle fondamental plutôt qu'en tenant compte de ses diverses fonctions. L'évaluation de l'environnement repose, en général, sur des données statistiques d'où émanent les PRÉVISIONS ET LES EXTRAPOLATIONS touchant l'évolution probable du contexte socio-économique dans lequel l'entreprise doit croître et se développer. Une fois ces données en main, il sera possible d'établir les hypothèses qui offriront au planificateur diverses OPTIONS entre lesquelles il devra choisir.

Cette fonction de choix est à la base de l'ÉLABORATION DES PLANS. Dès qu'il est question de plans la notion de temps se change en celle de DÉLAI³. Or il y a quatre délais à envisager au stade de l'élaboration des plans : DÉLAI DE PRÉPARATION, nécessaire aux études et analyses qui vont servir de base aux plans ; DÉLAI D'EXÉCUTION, soit la durée de vie du plan ; DÉLAI DE RÉPERCUSSION couvrant non plus seulement le déroulement effectif du plan, mais le temps où s'exerce l'influence directe de l'activité planifiée (ainsi pour la planification de la fabrication d'une voiture, le délai de répercussion s'étend à la durée de vie de la voiture elle-même) ; DÉLAI PROSPECTIF qui correspond à la période où vont jouer les facteurs susceptibles d'influer sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Une fois ces différents délais pris en considération, il s'agit maintenant de traduire en termes plus précis les objectifs généraux de l'entreprise de façon à délimiter l'ampleur de la planification. Il s'agit en fait d'établir la STRATÉGIE, c'est-à-dire fixer les objectifs INTERMÉDIAIRES, déterminer les ressources à mettre en œuvre. Les objectifs intermédiaires se distinguent des objectifs généraux en ce qu'ils sont QUANTIFIÉS, soit selon la MÉTHODE OPTIMALE, qui consiste à établir une norme si parfaite qu'il est en pratique impossible de l'atteindre, soit selon la MÉTHODE PRATIQUE, qui détermine, selon des techniques plus ou moins empiriques, une sorte de norme moyenne facilement accessible, soit enfin selon la MÉTHODE PONDÉRÉE, moyen terme entre les deux précédentes, qui cherche à fixer les objectifs selon un certain nombre de variables permettant de déterminer le rendement maximal qu'on peut espérer atteindre, sans décourager les intéressés par des exigences excessives.

L'établissement de la stratégie appelle ensuite la mise au point de PROGRAMMES précis par activité. C'est l'étape TACTIQUE. Ici les objectifs deviennent IMMÉDIATS : ils doivent être taillés sur mesure par DOMAINE D'APPLICATION. On cite le plus souvent, à titre d'exemples, les PROGRAMMES DE PRODUIT, qui visent soit les GAMES ou les FAMILLES de produits, les PRO-

3. Jean Chevalier, *Organisation*, Paris, Eyrolles, 1966, vol. 2, p. 113.

GRAMMES DE CROISSANCE, par absorption ou intégration, les PROGRAMMES DE LOGISTIQUE, régissant l'utilisation rationnelle des installations.

Les plans et les programmes qui en dérivent sont maintenant en place ; il s'agit alors de veiller à leur RÉALISATION ou MISE EN ŒUVRE. Cette fonction se présente comme un processus de contrôle qui permet de s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais impartis. C'est le CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU PLAN. Ce contrôle suppose que le plan a suffisamment de SOUPLÉSSE pour permettre les rajustements exigés par l'analyse des causes d'ÉCARTS.

Voilà pour l'essentiel, la terminologie de la planification à long terme exposée « en situation ». Nous allons maintenant reprendre ces notions sous la forme d'un petit lexique bilingue.

ROBERT DUBUC

LEXIQUE FRANÇAIS-ANGLAIS

absorption	acquisition activities
Action par laquelle une entreprise fait l'acquisition d'entreprises moins importantes en conservant dans chacune les éléments qui lui sont utiles.	
agent de planification	
v. planificateur	
ampleur	scope
Portée d'un plan.	
champ d'activité	line of action
Orientation concrète prise par une entreprise dans un domaine déterminé.	
comité de planification	planning group
Groupe de personnes chargées d'organiser la planification pour un secteur donné.	
conseiller en planification	
v. planificateur-conseil	
contrôle de la qualité du plan	planning quality control
Ensemble de dispositions visant à vérifier que les plans donnent les résultats attendus.	
coût d'option	opportunity cost ; alternative cost
Évaluation des frais qu'entraînerait l'adoption de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux matériaux ou d'une orientation nouvelle.	
croissance	expansion ; growth
Développement de l'entreprise soit sur le plan géographique, soit sur le plan financier.	
délai	time measurement
Temps accordé soit pour les étapes d'élaboration du plan, soit pour la réalisation du plan.	
délai de préparation	plan preparation time
Temps nécessaire à la préparation du plan.	

délai d'exécution	lead-time
Temps prévu pour la mise en œuvre de l'activité planifiée.	
délai prospectif	epochal time
Période au cours de laquelle on cherche à déceler l'existence de facteurs susceptibles d'influer sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise.	
délai de répercussion	direct-impact time
Durée de vie ou d'influence directe de l'objet de la planification.	
développement des ventes	market development
Organisation des ventes des nouveaux produits sur les marchés existants, création de nouveaux marchés pour les produits anciens et nouveaux.	
dirigeant	executive (n.)
Personne qui prend une part importante à la direction de l'entreprise.	
domaine	subject area ; subject matter
Activité qui fait l'objet de la planification.	
écart	gap
Marge qui sépare prévisions et réalisations.	
entreprise	company
Pris au sens générique, tout établissement industriel ou commercial exploité dans un but lucratif.	
entreprise, de l'	corporate (adj.)
Locution qui se dit de ce qui s'applique à l'ensemble de l'entreprise.	
environnement	environmental factors
Ensemble des facteurs sociaux, économiques, technologiques qui constituent le milieu dans lequel l'entreprise évolue.	
étape d'élaboration	conceptual phase
Phase préliminaire conduisant à l'établissement d'un plan complet.	
évaluation	appraisal
Estimation aussi rigoureuse que possible de certains facteurs et de leur interaction.	
famille de produits	product group
Groupes de produits apparentés par l'usage qu'on en fait ou la matière dont on les fabrique.	
fixation des objectifs	establishment of objectives
Action de déterminer les buts à atteindre par une activité.	
fusion	amalgamation ; consolidation
Procédé de concentration des entreprises dans lequel s'unissent des entreprises de même importance.	
gamme de produits	product line
Produits émanant d'une même source et généralement apparentés par une caractéristique commune.	
hypothèse	assumption
Prévision ou extrapolation fondées sur des données précises et qui permettent de bien orienter le plan.	

installations	facilities
Ensemble des outillages, dispositifs, bâtiments, etc., servant à la fabrication d'un produit ou à assurer un service.	
logistique des installations	facilities development
Étude des installations en fonction des personnes, des besoins présents et futurs ainsi que du rendement à obtenir.	
mise en œuvre du plan	implementational planning
Dernière étape de la planification proprement dite visant la réalisation des plans et programmes élaborés.	
méthode fonctionnelle	functional approach
Méthode d'évaluation conduisant à un diagnostic détaillé des forces et faiblesses de l'entreprise selon ses fonctions.	
méthode globale	total entity approach
Méthode d'évaluation des ressources de l'entreprise envisagée dans son ensemble et en fonction de sa vocation propre.	
objectif à long terme	long-term objective
Objectif dont la réalisation s'étend sur plusieurs années.	
objectif fondamental	
v. objectif général	
objectif général	basic objective ; corporate objective
But fondamental que poursuit l'entreprise par son activité.	
objectif immédiat	target
But visé à l'étape des programmes ou des plans tactiques.	
objectif intermédiaire	goal
Objectif fixé à l'étape de l'élaboration stratégique du plan.	
option	possible course of action ; alternative course of action
Une des orientations possibles que peut prendre un plan ou un programme.	
plan à options différées	deliberate postponement plan
Plan prévoyant la possibilité de différer certaines décisions dans l'attente de renseignements supplémentaires.	
planificateur	planner
Spécialiste de l'élaboration des plans ; responsable de l'élaboration d'un plan.	
planificateur conseil	consultant on planning
Spécialiste à qui l'on fait appel pour organiser la planification dans l'entreprise ou pour résoudre certains problèmes précis de planification.	
planification à long terme	long-range planning ; long-term planning
Mode de développement rationnel de l'entreprise prévu par des plans portant sur un avenir relativement éloigné (en moyenne cinq ans et plus).	
planification centralisée	centralized planning
Forme de planification où toutes les décisions sont entre les mains d'une autorité centrale.	

planification décentralisée	decentralized planning
Forme de planification où les décisions sont prises soit par secteur d'exploitation soit par unité de travail.	
planification stratégique	strategic planning
Étape intermédiaire d'édification du plan où l'on insiste surtout sur la coordination des divers éléments de façon à atteindre des objectifs intermédiaires, plus précis que les objectifs fondamentaux.	
plan tactique	tactical plan
Programme précisant à court terme les objectifs immédiats, leur priorité, les délais d'exécution et les moyens à mettre en œuvre.	
politique	policy
Réponse formulée d'avance pour une catégorie de problèmes donnés.	
prévisions et extrapolations statistiques	statistical forecasts and projections
Études statistiques servant de base à l'élaboration des plans.	
processus de planification à long terme	long range planning process
Ensemble des étapes à suivre pour établir des plans à long terme.	
programme de produits	product development program
Programme recouvrant le cycle de vie des produits actuels et l'évaluation du cycle des produits à créer.	
quantification des objectifs	goal setting
Précision des objectifs en fonction des quantités à produire et des délais impartis au stade de la stratégie.	
quantification optimale	target approach ; carrot approach
Fixation d'objectifs par référence à une norme idéale, impossible à atteindre dans la pratique.	
quantification pondérée	quantitative approach
Moyen terme entre la quantification optimale et la quantification pratique, cette méthode vise, en tenant compte de plusieurs variables, à fixer des objectifs qui suscitent un rendement maximal sans décourager les intéressés.	
quantification pratique	realistic approach
Fixation d'objectifs par référence à un rendement moyen facilement accessible et établi en général de façon empirique.	
rôle fondamental	
v. vocation	
souplesse	flexibility
Qualité d'un plan ou d'un programme qui en permet facilement l'adaptation au gré de l'évolution des circonstances.	
souplesse fonctionnelle	built-in flexibility
Qualité d'un plan qui permet les adaptations nécessaires pour faire face à l'évolution des situations en prévoyant des solutions de rechange.	
stratégie	strategy
Art qui consiste à dresser un plan général de campagne pour atteindre des objectifs précis.	
tactique (n.f.)	tactic
Art de combiner à des fins précises les moyens dont on dispose.	

variable temporelle	time variable
Données relatives aux temps et aux délais dans l'établissement d'un plan.	
variable temps	
v. variable temporelle	
vocation	mission
Champ d'activité fondamental ; raison d'être de l'entreprise.	

LEXIQUE ANGLAIS-FRANÇAIS

acquisition activities	absorption
alternative cost	coût d'option
alternative course of action	v. possible course of action
appraisal	évaluation
assumption	hypothèse
basic objective	objectif général ; objectif fondamental
built-in flexibility	souplesse fonctionnelle
carrot approach	v. target approach
centralized planning	planification centralisée
company	entreprise
conceptual phase	étape d'élaboration
consultant on planning	planificateur conseil ; conseiller en planification
corporate (adj.)	entreprise (de l')
corporate objective	v. basic objective
decentralized planning	planification décentralisée
deliberate postponement plan	plan à options différées
direct-impact time	délaï de répercussion
environmental factors	environnement
epochal time	délaï prospectif
establishment of objectives	fixation des objectifs
executive (n.)	dirigeant
expansion	croissance
facilities	installations
facilities development	logistique des installations
flexibility	souplesse
functional approach	méthode fonctionnelle
gap	écart
goal	objectif intermédiaire

goal setting	quantification des objectifs
growth	v. expansion
implementational planning	mise en œuvre du plan
lead-time	délai d'exécution
line of action	champ d'activité
long-range objective	objectif à long terme
long-range planning	planification à long terme
long-range planning process	processus de planification à long terme
long-term	v. long-range
market development	développement des ventes
merger	absorption
mission	vocation ; rôle fondamental
opportunity cost	v. alternative cost
planner	planificateur ; agent de planification
planning group	comité de planification
planning quality control	contrôle de la qualité du plan
plan preparation time	délai de préparation
policy	politique
possible course of action	option
product development program	programme de produits
product group	famille de produits
product line	gamme de produits
quantitative approach	quantification pondérée
realistic approach	quantification pratique
scope	ampleur
statistical forecasts and projections	prévisions et extrapolations statistiques
strategic planning	planification stratégique
strategy	stratégie
subject area	domaine
tactical plan	plan tactique
tactics	tactique (n.f.)
target	objectif immédiat
target approach	quantification optimale
time measurement	délai
time variable	variable temps ; variable temporelle
total entity approach	méthode globale