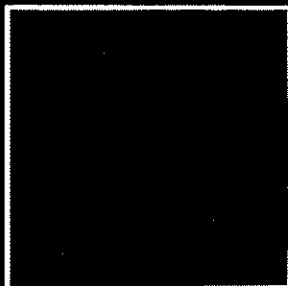
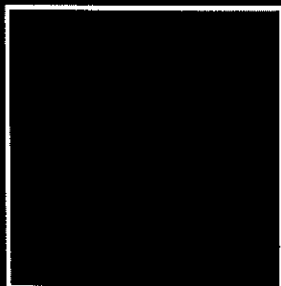


**P**

**C**

**M**

PONTS ET CHAUSSÉES ET MINES



**n°4**

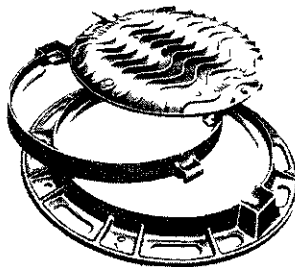
# spécial planification

le Plan et la planification  
dans les entreprises :

Aéroport de Paris  
Saint-Gobain-Pont-à-Mousson  
Péchiney Ugine Kuhlmann

### Regard GT 2.

Ouverture utile 600 mm  
Masse du tampon 30 kg  
Resistance a la rupture  
superieure a 30 000 daN  
Verrouillage brevete  
du tampon sur le cadre  
Insonorisation assuree  
par joint special



rehaussable  
Brevete S G D G  
Marque et modele depotes

## regardez bien ce regard, il s'appelle GT 2.

Il est en fonte ductile  
(label Fontfranc FGS).

Maniable, robuste et silencieux,  
il est adapté à la vie moderne.

Pont-à-Mousson en a livré 10.000  
en 1968, 25.000 en 1969, 80.000  
en 1970 et 120.000 en 1971.

Au delà de ce regard s'étendent  
les réseaux complets  
d'assainissement  
que Pont-à-Mousson fournit  
également  
(en fonte, amiante-ciment  
ou plastique).

  
PONT-A-MOUSSON S.A.  
91, Avenue de la Libération  
54-Nancy-01  
tél. (28) 53-60-01

# P c m

mensuel

28, rue des Saints-Pères  
Paris-7°

## Directeur de la publication :

René MAYER,  
Président de l'Association

## Rédaction et

## Secrétariat de rédaction :

Pierre PLOUGOULM.

## Documentation :

Brigitte LEFEBVRE DU PREY.

## Administration :

Mme A. DORMEUIL.  
Secrétariat du P.C.M. :  
28, rue des Saints-Pères  
Paris-7°  
Tél. 548 25 33 et 222 98 39

## Publicité :

Société Pyc-Editions :  
254, rue de Vaugirard  
Paris-15°  
Tél. 532 27 19

Revue éditée par l'Association  
professionnelle des Ingénieurs des  
Ponts et Chaussées et des Mines,  
28, rue des Saints-Pères, Paris-7°

## Abonnements :

— France 100 F.  
— Etranger 100 F. (frais de  
port en sus)

Prix du numéro : 10 F.

L'Association Professionnelle des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Mines n'est pas responsable des opinions émises dans les conférences qu'elle organise ou dans les articles qu'elle publie.

Dépôt légal 2° trim. 1972, n° 1430  
Commission Paritaire n° 33 087

L'IMPRIMERIE DE L'ANJOU  
21, Boul. Gaston-Dumesnil  
49-ANGERS

# Sommaire

Editorial ..... 13

## DOSSIER

La planification dans les grandes entreprises et la planification nationale .....	16
Trois exemples de planification dans les grandes entreprises :	
Aéroport de Paris .....	34
Pechiney - Ugine - Kuhlman .....	34
Saint-Gobain - Pont-à-Mousson .....	34
La Planification : ce qu'elle est, ce qu'elle pourrait être ..	50
L'aide au logement et aux écoles dans les provinces des Iles Fortunées .....	64

## SPÉCIAL PLANNIFICATION

## RUBRIQUES

Périscope .....	73
Echanges .....	73
Le livre du mois .....	74
L'homme et la ville .....	76
La consommation et le bien-être .....	78
Courrier des lecteurs .....	80

# Les Entreprises de Travaux Publics **André BORIE**

Société Anonyme au Capital de 20.000.000 Frs

Siège Social à **PARIS (17<sup>e</sup>) 92, Avenue de Wagram** - Tél. 924 85-61 +

Adresse télégraphique : **BORIETRAVO - PARIS** TELEX 65 927

## BUREAUX

<b>ISSY-LES-MOULINEAUX</b>	47-49, rue de Meudon	Tél. 644-43-94
<b>NICE</b>	42, rue de Châteauneuf	" 88-21-12
<b>MARSEILLE</b>	40, boulevard Longchamp	" 62-25-41
<b>LYON</b>	3, 4 et 5, place Antonin-Perrin	" 72-65-97
<b>REVIN</b>	Centrale St-Nicolas	" 34-66-43
<b>ABIDJAN</b>	B.P. N° 21.042 (Côte-d'Ivoire)	" 567-65 ou 568-65 - Téléx 575
<b>LISBONNE</b>	Praca de Alvalade 15-8° Lisboa 5 Portugal	" 776-130

**Terrassements - Maçonnerie - Béton armé  
Tunnels - Ponts - Viaducs - Barrages - Adduction  
d'eau - Bâtiments industriels - Cités ouvrières**



## **SOCIÉTÉ CHIMIQUE DE GERLAND**

**49, rue de la République • 69 - LYON 2**

Téléphone : (78) 37-57-55 (6 lignes)

**Conception et réalisation de tous problèmes de voirie  
et réseaux divers**

**Accès • Abords • Trottoirs • Parkings • Cours et  
terrains de jeux • Réseaux d'assainissement • Routes  
Autoroutes • Aérodrômes • Sols industriels**

Centres : 69-Lyon / 13-Marseille / 73-Vogllans / 06-La Trinité-Victor / 26-Montélimar  
42-Saint-Etienne / 38-Grenoble / 03-Vichy / 01-Bourg / 38-Le Péage / 73-Albertville

## planification et participation

**A** partir du moment où notre connaissance s'étend au futur, où la démographie, l'économie, la technologie, la sociologie nous fournissent non pas des certitudes (les sciences dites exactes le font-elles ?) mais des probabilités pouvant légitimer l'action, on concevrait mal qu'un groupement humain ne cherche pas d'instinct à choisir entre les différentes virtualités qui s'offrent à lui celle qui lui semble la plus favorable. Sicco MANS HOLD va jusqu'à dire que la planification est un impératif de la survie de l'espèce.

Il faut être un brillant intellectuel, amoureux du paradoxe comme le sociologue TOURAINE, pour soutenir (1) que l'avenir n'est fait pour l'essentiel que de sauts brusques et imprévisibles et que la planification doit donc être bannie. Elle ne permettrait, dit-il, que des extrapolations et figerait donc l'image du présent. Certes, il ne faut jamais perdre de vue le caractère strictement probabilistique des travaux de planification et ceux-ci doivent jalousement conserver la latitude de « rectifier le tir ». Mais on voit trop quel retour à la jungle « naturelle » et à la mythologie des premiers âges entraînerait, si elle était partagée, cette croyance que l'avenir est sous

la dépendance exclusive des caprices des Dieux.

Les critiques faites à la planification portent donc, non pas tant sur sa légitimité que sur ses modalités, c'est-à-dire :

— soit sur les types de raisonnement qui aboutissent à préconiser telle ou telle décision (on trouvera plus loin de telles critiques),

— soit, plus fondamentalement, sur la légitimité de l'autorité qui opère et impose les choix. Comme l'a dit Galbraith, le problème n'est plus de savoir s'il faut planifier, mais qui doit planifier : l'Etat ? les entreprises ?

Planifier l'avenir d'une entreprise ou d'une collectivité (commune, département, région, nation, Europe) c'est nécessairement avantager certains de ses membres et désavantager certains autres. Les urbanistes le savent bien. Souvent d'ailleurs, confondant l'effet et la cause, les victimes des mutations contemporaines se dressent avec violence contre le Plan qu'elles accusent d'avoir provoqué leurs difficultés, alors que celui-ci s'est souvent borné à mettre en lumière, à enregistrer et à tirer les conséquences de changements qui se seraient produits en tout état de cause (mais dans des conditions bien plus pénibles) s'il n'y avait pas eu de Plan du tout.

Puisque le Plan traduit ou exprime une contrainte collective destinée à permettre

(1) En particulier au cours de l'émission télévisée « Un certain regard ».

d'atteindre un projet collectif, la question de la légitimité de l'autorité qui l'adopte est fondamentale. Notre époque se caractérise par une aspiration de plus en plus vive à la participation à ce genre de décisions. Nous, Ingénieurs, économistes et techniciens des diverses disciplines (contrairement à la réputation qui nous est complaisamment faite pour des raisons qu'il faudra bien analyser une prochaine fois) ne pouvons que nous réjouir d'une telle évolution : elle dénote en effet une prise de conscience des problèmes qui sont les nôtres, représente un progrès par rapport à la démocratie abstraite et formelle et ne peut, à terme, que mettre fin à notre relatif isolement social.

Mais il faut être lucides et rester conscients des difficultés auxquelles cette participation se heurte. Sans prétendre être exhaustif, citons quelques-uns de ces obstacles :

a) La participation coûte cher en argent, en temps et en efforts. — Editer un livre blanc d'urbanisme ou un schéma régional en un nombre d'exemplaires suffisant pour que tous les citoyens et tous les responsables intéressés puissent en prendre connaissance, discuter les options avec les groupes consultés, présenter des dizaines et des centaines de fois les mêmes raisonnements, tenir scrupuleusement compte des observations présentées, remettre l'ouvrage sur le métier, cela coûte souvent beaucoup plus cher et demande plus de temps que faire l'étude elle-même.

Or, malgré leur récent accroissement, les crédits consacrés à la planification urbaine ne représentent qu'environ 3 F par citoyen et par an. La planification économique n'est pas mieux partagée. Beaucoup de consultations tronquées ou de participations mal organisées ou peu convaincantes n'ont pas d'autre origine que cette insuffisance des ressources affectées aux études de planification.

b) Suivant le niveau de solidarité qui est consulté, la réponse obtenue est différente. — Prenons l'exemple très simple d'une route à tracer ou à élargir. Si on demandait au niveau national quelle est la route la plus importante de la Région Provence-Côte d'Azur, celui-ci répondrait : « Paris-Nice ».

Le niveau régional interrogé répondrait quant à lui : « Marseille-Nice », le département du Var : « Draguignan-Toulon », et une commune du littoral : « La Route côtière ».

Toutes ces réponses prises séparément se justifient très bien. Seulement, elles sont divergentes. Organiser la participation c'est donc déjà dégager les différentes solidarités et choisir un niveau d'arbitrage. C'est considérer que tel problème est d'ordre national, tel autre de niveau régional, départemental ou communal. Au sein d'une entreprise ou d'un groupement d'entreprises, il n'en est pas différemment. Participation et management sont étroitement liés et relèvent tous deux de l'étude des systèmes.

c) Autre difficulté conceptuelle de la planification économique (ou spatiale) : qui dis-

pose ou qui devrait disposer du pouvoir de planifier? Le Producteur ou le Consommateur? l'Aménageur ou le Citadin?

Pour le libéralisme organisé, la réponse est claire : c'est la ménagère qui en allant au marché tous les matins exprime un choix aussi valable et aussi contraignant qu'un vote. « L'homme dans la ville, à la recherche de sa liberté » (2) doit pouvoir librement choisir son mode de transport ou son mode d'habitat. Le rôle de l'urbaniste (ou du planificateur) devrait donc se borner à lui offrir l'éventail le plus large de choix possibles. Tout se réduirait alors à une lutte contre les monopoles et contre les « Technocrates ».

Cette théorie comporte deux failles :

— d'une part une société n'est pas réductible à la somme des individus qui la composent ; les groupes, les collectivités ont aussi leurs besoins, leurs aspirations et leur volonté. Ils consomment des biens et des équipements et leur intervention sur le marché dépend des ressources mises à leur disposition : une priorité accordée aux équipements collectifs est un acte politique qui ne relève pas des lois du marché.

De même, la liberté des choix individuels peut s'opposer aux choix collectifs. Par exemple, la liberté de choisir la voiture individuelle comme mode de transport urbain peut rendre impossible toute solution collective.

— d'autre part, comment le marché qui se situe par définition dans le temps présent, pourrait-il contribuer à la préparation de l'avenir? Pour prendre encore un exemple dans le domaine simple de la route, tout Ingénieur des Ponts et Chaussées sait bien (ou devrait savoir) que se baser exclusivement sur les comptages pour élaborer un programme de travaux, revient à renoncer à toute réalisation d'équipement « structurant ».

C'est-à-dire à se laisser entraîner, au fil de l'eau, sans imagination, ni volonté, ni projet collectif.

d) C'est aux élus représentant le peuple et non aux forces économiques que doit appartenir, en régime démocratique, le pouvoir de décision. Cette affirmation paraît dans son principe parfaitement indiscutable. C'est en son nom que les Plans de développement économique sont soumis à l'approbation du Parlement et des documents d'urbanisme à celle des Conseils Municipaux.

Pourtant une difficulté subsiste, qui n'est pas mince : comment les élus insérés dans un réseau étroit de contraintes et préoccupés de leur réélection peuvent-ils se dégager du présent pour prendre en compte un futur parfois lointain? Il est toujours aisé de dénoncer « l'impérialisme des technocrates ». Mais sur quelles forces peuvent-ils s'appuyer pour imposer, dans l'intérêt des générations futures, des contraintes aux électeurs et aux groupes de pression d'aujourd'hui?

(2) Bernard de la ROCHEFOUCAULD - Dunod, 1971.

**la planification  
dans les grandes  
entreprises**

**et**

**la planification  
nationale**



# TABLE RONDE

La planification dans les grandes entreprises et la planification nationale, tel est le thème de la discussion retenue par le P.C.M. pour la table ronde du 7 février.

Le président R. MAYER invite les participants à s'asseoir autour de la table et les remercie de leur amabilité. Grâce est rendue aux usages et M. MERCADAL introduit le débat. Il est 20 h. 15.

## M. MERCADAL.

Le problème central dont nous vous proposons de débattre est celui qui se pose entre, d'une part les tendances dont sont l'objet les tâches de planification de l'entreprise, et d'autre part ces mêmes tendances pour ce qui concerne la planification publique.

Il nous semble en effet que l'on pourrait dire que la planification de l'entreprise est en train de prendre de plus en plus d'importance, d'autonomie et d'impact alors qu'au contraire la planification de l'Etat est elle-même à la recherche d'un « second souffle ».

Mais si tout le monde connaît la planification nationale, la planification dans l'entreprise est au contraire pour beaucoup une inconnue à la fois quant à son contenu, mais aussi et surtout quant à ses finalités. Cela veut dire qu'il serait bon qu'avant d'entamer le débat qui vient d'être posé nous analysons un peu la planification dans l'entreprise elle-même. A ce sujet nous pouvons nous poser effectivement des questions : Est-ce que la planification dans l'entreprise est aujourd'hui en train de réussir ? A quelles conditions ? Au contraire à quel niveau se situent les blocages, les difficultés ? Quelles en sont les finalités ? Finalités apparentes, et finalités moins apparentes, de nature plus sociologique, etc... ? Ensuite, il me semble que nous pourrions essayer de définir les rapports qu'entretiennent la planification dans l'entreprise et la planification nationale de savoir si un dialogue existe entre les deux et quelle forme il devra prendre dans le futur, si l'information circule de l'une à l'autre ou bien au contraire si on doit envisager un état dans lequel la planification nationale aurait une place beaucoup moins im-

portante que celle qu'elle a eue chez nous ces dernières années.

## M. LE PRÉSIDENT.

Premier point donc, la planification dans l'entreprise, réussit-elle ?

## M. LETOURNEUR.

L'idée de se demander si le Plan réussit ou ne réussit pas m'amuse beaucoup parce qu'a priori, j'ai le sentiment qu'on peut mesurer si les entreprises réussissent, qu'à la rigueur on peut se demander si le planificateur réussit, mais quant à savoir si le Plan réussit ou ne réussit pas, il me semble que c'est une idée à la fois utopique et provocante. Le Plan réussit quand le dialogue sur l'essentiel existe. L'important est que les vrais problèmes soient mis en perspective dans les dialogues à plusieurs niveaux, de société à divisions, de divisions à branches, de branches à groupes, et qu'à chaque niveau l'essentiel ait été dégagé.

Ainsi j'affirmerais l'importance de la planification qualitative par rapport aux chiffres qu'on peut toujours faire, que l'on refait tous les ans de toutes façons et dont on a besoin, mais qui sont tout à fait secondaires par rapport au sérieux de la réflexion, dont ils ne sont d'ailleurs que le sous-produit et à la façon dont le dialogue s'établit.

## la planification dans les grandes entreprises privées



Studio DROP

M. LE PRÉSIDENT.

Ce qui vous paraît essentiel, c'est d'avoir une stratégie par des objectifs quantifiés ?

M. LETOURNEUR.

L'objectif quantifié, c'est la valeur du sous-produit. L'importance, c'est que les vrais problèmes soient dégagés parce qu'on peut avoir des objectifs quantifiés et passer à côté des vrais problèmes.

M. STAHL.

En fait, dans ce que dit Letourneur on sent nettement qu'il parle d'une grande entreprise, et quoi qu'on puisse concevoir des planifications dans de plus petites entreprises, je pense que c'est dans les entreprises de taille internationale que les approches de méthodes de planification sont les plus importantes.

## Le double rôle d'une planification centrale

Et à ce point, je crois qu'il serait bon de souligner une autre tendance beaucoup plus importante que la tendance à la planification, c'est la décentralisation. Elle consiste à découper ces grandes sociétés pratiquement ingérables, en un certain nombre d'unités plus petites divisions, sous-divisions, filiales, etc... Et il s'agit ensuite de tout regrouper parce que ces divisions ont des rapports d'échange les unes avec les autres, échanges de produits, de moyens financiers... Il y a donc des préférences à faire. C'est à mon avis là le rôle du planificateur. Le travail de réflexion vers les objectifs de chaque entité est à mon avis du ressort du patron de cette entité aidé d'un tout petit état-major.

Le rôle d'une planification centrale par rapport à cela est double : le premier, c'est d'essayer d'obtenir qu'il y ait une approche un peu *systématique* des problèmes, car on constate très aisément que quand on n'a pas de planification, les gens ne se posent pas tous les problèmes qu'ils pourraient se poser. Il y a un certain nombre de points sur lesquels il faut s'interroger (taux de croissance, taille, position par rapport à la concurrence...) et cela fait apparaître des problèmes. Il est es-

sentiel de faire ce rassemblement régulier des problèmes en laissant une trace écrite.

Le second rôle c'est l'approche *schématique*, une façon, forcément un peu fragmentaire, de regrouper tout cela au niveau d'un certain nombre de chiffres et de données, sur un certain nombre de ratios sur l'évolution des chiffres d'affaires des investissements, du cash flow, des dépenses de recherches, etc...

Je dirai quand même, mais c'est ma conception personnelle, qu'il y a un troisième rôle de la planification centrale et qui consiste à s'atteler à un moment donné, à x problèmes qui sont jugés plus importants à ce moment.

A l'intérieur d'une compagnie, il y a toujours des choses qui vont bien et des secteurs où se posent des problèmes difficiles, secteurs en expansion, etc..., et je crois qu'à ce moment-là, la direction du Plan, et peut-être la direction générale peuvent être un outil qui a l'avantage d'être moins débordé au point de vue temps et préoccupations de tous les jours que tous les services opérationnels et qui peut réfléchir.

M. JAULIN.

Je suis d'accord avec M. Letourneur sur le fait que c'est le dialogue qui est l'essentiel ; mais cherche-t-on une stratégie quand on élabore un Plan ? Chez nous on considère le Plan comme l'outil permettant de porter un jugement sur la stratégie, la stratégie étant une pure hypothèse de travail.

Ce que l'on recherche le plus dans la planification, c'est d'abord porter un jugement sur cette stratégie, ensuite s'assurer de la cohérence des actions entre les différentes parties du groupe et cette cohérence est en fait la plus importante. Pour ce qui est des chiffres, c'est assez général dans les sociétés américaines : le Plan doit se terminer par des chiffres qui deviennent des objectifs et dès lors lient les managers entre eux. C'est peut-être la différence entre la conception du Plan à l'américaine et une conception à la française : dans la première on cherche essentiellement à *lier les gens entre eux*. Le chiffre, certes gardant une certaine marge de fluctuation possible, est alors essentiel.

J.-S. LETOURNEUR

Directeur  
du Plan  
et de l'analyse  
de gestion  
Pechiney  
Ugine  
Kuhlman



M. Pierre BON.

Je crois qu'il faut distinguer entre plusieurs choses. J'aurais personnellement tendance à distinguer trois phases :

— la première phase est celle de l'*attitude prospective*, qui correspond à la définition de M. Letourneur, à savoir qu'en définitive l'essentiel était d'avoir provoqué une réflexion, non numérique de façon à être certain d'avoir balayé les principaux avenir qu'on puisse imaginer,

— la seconde phase concerne la *planification stratégique* : comment diversifier les activités existantes de l'entreprise ?

— la troisième phase est celle de la *planification opérationnelle*, et c'est à ce niveau, bien sûr, que l'on va retrouver des chiffres, un certain nombre d'objectifs. C'est sur ce plan que l'on va pouvoir lier les différents responsables, et ensuite exercer, par rapport à cette planification personnelle, un contrôle.

M. LETOURNEUR.

La question pratique est la suivante : peut-on avoir des objectifs contrôlables sur une durée de plus d'un exercice ?

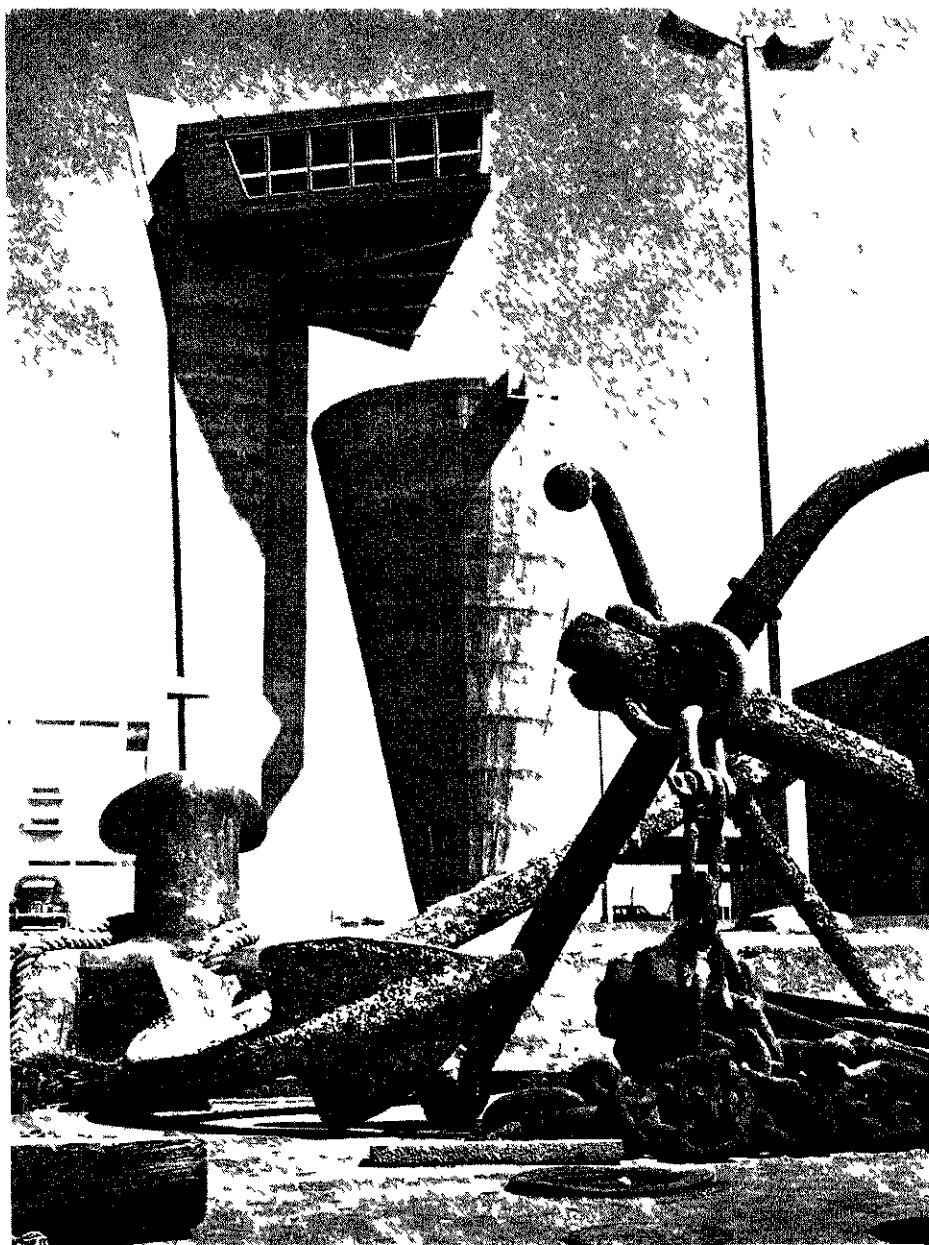
M. Pierre BON.

Dans la notion d'objectifs il y a plusieurs horizons. Quand on parle d'objectifs à cinq ans dans le cadre d'un plan opérationnel, cela a une certaine valeur d'objectif en ce sens que ce n'est pas le planificateur technocrate, ce n'est pas le directeur du plan central ou d'une branche qui aura pris la responsabilité de fixer ce niveau d'objectifs ; il faudra qu'il l'ait fait avec la participation, soit des opérationnels commerciaux, soit des opérationnels industriels.

A vrai dire, c'est l'objectif à l'horizon de un an qui va donner lieu à un véritable quasi contrat entre le centre de profit et chacun de ces professionnels commerciaux ou industriels d'une part, et, d'autre part, le centre de profit et le responsable du niveau supérieur de qui il dépend.

M. LETOURNEUR.

La différence pratique de nature entre les objectifs d'un an et cinq ans nous l'avons trouvée de la façon suivante : en décidant que les



Tour vigie FOS

objectifs à un an, liaient les responsables opérationnels qui les avaient proposés et fait accepter, que ces objectifs étaient approuvés de façon formelle.

Mais les prévisions à long terme, chiffrées, détaillées par nature de produit, par centre de profit ne sont en aucune façon approuvées. Et c'est très net.

M. JAULIN.

Je ne crois pas beaucoup à la possibilité de porter un jugement de valeur sur quelque budget ou quelque performance entrepris à un an si vous ne l'éclaircissez pas sur un objectif à plus long terme. Pratiquement, dans l'industrie, en un an vous faites ce que vous voulez, la meilleure façon, c'est d'embaucher

*objectifs et horizons*



C. PEYROT

Conseiller  
de direction  
Mac Kinsey  
and Company

un comptable et de mettre en l'air tous les ingénieurs, alors, là, on fait ce qu'on veut.

M. Pierre BON.

Encore que là il faudrait sans doute distinguer et préciser le genre d'industrie dont on parle. Une industrie de consommation ou une industrie lourde, il y a une différence de degré qui fait qu'on a une différence de nature. Non ?...

M. PEYROT.

Il y a une idée, qui est celle du certain et de l'incertain. Le rôle de la planification tel que je le vois consiste à *élaborer une cohérence, un vocabulaire et des objectifs communs en fonction d'une industrie ou du problème à l'intérieur de l'industrie*. L'horizon peut-être de un an, de six mois ou de dix ans, un investissement lourd peut engager la responsabilité de quelqu'un sur une dizaine d'années, quasiment chiffrées. A l'inverse, la deuxième fonction de la planification est celle de la *clarification de l'incertain*, fonction beaucoup plus instantanée, qui se situe au moment de décision. Au fond la planification débute peut-être par une recherche, une cohérence globale et chiffrée et, au fur et à mesure que la discipline pénètre, son rôle tend progressivement à devenir un rôle d'évaluation de l'incertain.



P. BON

I.C.P.C.  
Société Boussois  
Souchon  
Veuvesel

## La spécificité de la planification stratégique

C'est peut-être là que sont les différences par industrie, même à l'intérieur de l'industrie, par types d'horizon qu'on est appelé à donner, à quantifier, à consolider.

Professeur TABATONI

Je pense qu'il faut distinguer entre ce qu'on vient d'appeler la planification stratégique et les autres modes de planification, étant bien entendu que la planification stratégique ne couvre pas nécessairement une durée de dix ans. Je crois que l'essentiel de la planification stratégique, c'est bien sûr l'organisation du dialogue, mais j'irai plus loin : la planification stratégique doit créer le langage par lequel on essaye de voir en perspectives,

ou en prospective si on est prêt à payer le coût de la prospective, le développement de l'entreprise. Si on se rend compte que l'entreprise n'est pas seulement une organisation économique mais une institution de la réalité sociale, qu'il y a une interdépendance croissante entre les phénomènes technologiques, économiques et sociaux ; si on intègre cette interdépendance dans une démarche prévisionnelle si l'on se rend compte qu'il est important d'arriver à créer du changement, et par là affecter ce que l'on appelle les normes du système, toutes les attitudes qui permettent de créer ce changement ; si l'on se rend compte que par delà les jeux politiques internes qu'on trouve dans toutes entreprises et qui, la plupart du temps déterminent les objectifs et l'allocation des moyens, il y a des contraintes qui dépassent les intérêts particuliers de tel ou tel département ou de telle ou telle division : on a fait de la planification stratégique.

Je serai d'accord avec ce que disait M. Letourneur, le produit de la planification stratégique, ce n'est pas le plan stratégique à proprement parler, c'est le processus lui-même de la planification qui est l'apprentissage de ce langage et qui permet de voir dans une perspective nouvelle ce que l'on fait.

En France d'après ce que je peux savoir, lorsque l'on fait du plan à moyen terme, en réalité trop souvent on le fait avec des méthodes, un esprit et des objectifs qui sont simplement une extension du plan à très court terme. Je pense, en particulier qu'on met trop en évidence les contraintes financières par rapport à celles que seul un plan stratégique peut éclairer. Et cela, c'est un point sur lequel je reviendrai.

M. LE PRÉSIDENT.

Est-ce que la planification telle que viennent de la décrire un certain nombre de responsables privés se décrit de même façon dans un établissement public ?

M. BLOCK.

Dans un établissement public il y a une certaine interface entre la planification optimale et la planification d'entreprise, ce qui crée quelques problèmes et suscite quelques contradictions qui méritent d'être explicitées.

# la planification dans un établissement public

Comme entreprise, nous nous comportons comme les organismes privés.

Nous avons une *planification à long terme qui vise à déterminer quel sera le contexte futur dans lequel nous aurons à nous débattre.*

Nous avons ensuite une *planification à moyen terme qui vise essentiellement les moyens, en hommes, en équipements, en financement.* Ce plan à moyen terme est avancé d'un an et mis à jour chaque année.

« Qu'on approuve nos plans et qu'on cesse d'approuver nos budgets. »

Enfin, nous avons une *planification annuelle, qui est une planification d'action, car il faut donner aux responsables des directives précises traduisant les objectifs généraux du plan à moyen terme et de la stratégie à long terme.*

Il nous semble essentiel que la planification soit participative. Elle ne doit pas être centralisée, autoritaire, et la Direction du Plan est volontairement réduite à une mission de cristal, de germe, qui doit ensemençer la masse mais pas du tout se substituer aux autres pour définir à leur place ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire.

Par ailleurs, étant établissement public, nous sommes tenus de participer à la planification nationale, planification rigide, à cinq ans.

L'expérience nous a montré que cette planification était difficile à adapter à nos problèmes dans le domaine de l'aviation qui est très évolutif et international. Une planification purement nationale est insuffisante pour nous : il faudrait planifier l'économie du monde entier pour pouvoir planifier correctement des activités aéronautiques. On peut planifier Air-Inter, on ne peut pas planifier le P.A.N.A.M. et le T.W.A., rue de Martignac. Et un Plan fixé pour 5 ans est rapidement dépassé par des événements extérieurs, par exemple parce qu'on ignorait les avions à grande capacité 5 ans à l'avance.

La seconde difficulté concerne notre budget. Pour nous le budget

n'est que l'agrandissement photographique de la première année du Plan. Il doit être soumis annuellement au visa des autorités financières qui se réservent toujours de pouvoir dire non, ce qui est un peu la négation de la planification. Toutes nos opérations, pratiquement sont des opérations pluri-annuelles; quand on lance une opération comme l'aéroport de Roissy-en-France, c'est une opération qu'on pense dix ans à l'avance, et quand on a démarré, on peut accélérer, freiner légèrement, mais on ne peut modifier beaucoup le processus engagé.

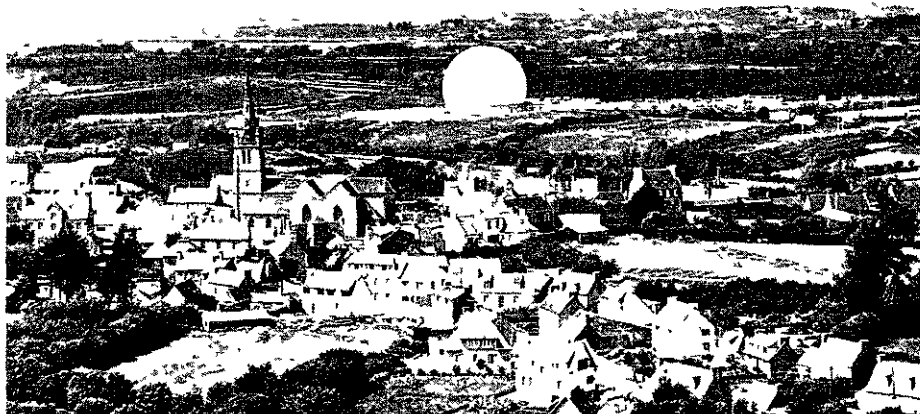
Nous sommes donc extrêmement demandeur d'un contrat de programme pluri-annuel. Ce que nous voudrions c'est qu'on approuve nos Plans et qu'on cesse d'approuver nos budgets.

J'ajoute qu'il me semble qu'actuellement les entreprises sont très vite amenées à se concerter au niveau de la planification avec d'autres entreprises analogues, par exemple l'Aéroport de Paris, avec les aéroports étrangers en Europe. Il serait absurde, et je prends un exemple très simple, que nous prévoyions en 1975 un certain volume de trafic avec Francfort, alors que Francfort en prévoyait un autre avec Paris. Nous sommes donc conduits à échanger des informations aussi bien au plan des méthodes que des résultats. Il se tisse, finalement, très rapidement des chaînes informelles de planification concertée, spontanée si je puis dire, entre entreprises constituant le système du transport aérien et cela à l'échelle internationale.

Mais je ne porte pas un jugement de valeur sur la planification nationale en disant qu'elle paraît inadaptée à nos problèmes. La planification nationale nous est utile dans la mesure où elle définit une politique générale et des paramètres d'évolution considérés comme des objectifs : par exemple l'évolution de la durée du travail dans les années à venir, l'évolution probable du coût de l'argent, l'évolution probable de la hausse des prix ou tous autres paramètres sociaux et économiques dont nous avons besoin, ou d'autres indices qu'il convient de prendre en compte dans les calculs économiques et dont il est essentiel qu'ils soient homogènes pour tous.

J. BLOCK  
Directeur  
général-adjoint  
de l'aéroport  
de Paris





PLEUMEUR-BODOU

## la planification nationale

*M. ZARROUATI.*

Je ne suis pas d'accord avec ce que M. Block dit, non pas parce qu'il dit que la planification nationale est inadaptée, mais parce que les raisons qu'il invoque ne sont pas de vraies raisons.

La planification est toujours un peu l'extrapolation du passé. Qu'il y ait des interlocuteurs qui arrivent à imaginer des avenir très contractés, avec un certain degré de vraisemblance, et nous aurons effectivement des projections qui ne seront pas seulement une extrapolation du passé. La planification nationale n'a rien à voir avec cela.

« Une planification qui exprime totalement l'arrivée des Japonais »

### hiérarchiser les objectifs

Vous dites ensuite : La planification nationale est périmée parce qu'elle est nationale. En fait, ce n'est pas vrai. Elle est nationale parce qu'il se trouve que le VI<sup>e</sup> Plan est français, que les travaux se passent rue de Martignac, avec des interlocuteurs français, mais elle n'a de national que cela. Lorsqu'on travaille avec des commissions de modernisation, on leur demande tout autant de faire des prévisions ou de décrire des avenir possibles pour ce qui se passe à l'intérieur que ce qui se passe à l'extérieur. Il n'est nullement interdit, bien au contraire, de faire un certain nombre d'hypothèses sur les places que prendront les concurrents étrangers. En fait, on le fait peu ou pas. Mais pourquoi ne le fait-on pas ?

Parce que lorsqu'un marché potentiel existe, tout le monde s' imagine toujours que ce sont ceux qui sont en place qui le prendront et qui le prendront totalement. Je ne le pense pas. Pas plus que je ne crois que la planification de l'entreprise soit à l'abri de cette tentation. C'est encore un problème d'interlocuteurs, et c'est derrière le mot de planification nationale que nous ne traduisons pas ce qui se passe réellement.

Par contre, elle est inadaptée. Pourquoi ?... Pour les mêmes raisons qui font qu'il y a quelque chose d'inadapté dans les entreprises.

On a parlé d'objectifs. Les objectifs, cela peut très bien n'être que des indicateurs. Une stratégie étant fixée, il est bon, au niveau opérationnel, d'avoir un certain nombre d'indicateurs qui traduisent un certain nombre d'objectifs pour avoir des points de références. Ceci n'est pas un objectif, et c'est souvent pris comme cela lorsqu'on ne prend pas la précaution de distinguer entre ce qui est un signe indicateur et un objectif.

Il y a donc une nécessité de hiérarchiser les objectifs pour reconnaître ceux qui sont vraiment nécessaires de ceux qui ne le sont pas. J'entends par là une marge d'erreurs autour des objectifs, non qu'ils aient une valeur sacro-sainte, mais que la stratégie qui les soutient ne peut être remise en cause tant que certains objectifs stratégiques ne sont eux-mêmes pas atteints.

Ceci serait une vraie planification et je ne crois pas que jamais nous arriverons à obtenir ou de l'entreprise ou des Pouvoirs publics des planifications qui expriment totalement l'arrivée des Japonais ou des Américains, le phénomène des composants électroniques, dont nul n'est à l'abri.

*M. LE PRÉSIDENT.*

Je voudrais demander à notre ami Block et à nos amis des entreprises privées quelle conception ils se font du Plan ?

*M. BLOCK.*

Puisqu'on me pose la question de savoir comment je vois le Plan, je dirai que je le vois avec un P majuscule, l'organisation nationale du Plan, étant chargée essentiellement de planifier l'Etat, considéré comme

une entreprise, et cela signifie surtout assurer la cohérence entre les ambitions et les moyens financiers.

Actuellement telle que la planification est faite, c'est une planification technique ou politique, mais qui ne met pas en face des objectifs les moyens financiers nécessaires pour les atteindre. Ceux-ci restent dans le cadre des budgets. Ce qui fait qu'on n'a pas en général les moyens financiers de réaliser le plan au niveau de l'Etat.

Je crois que le Plan français devrait assurer cette nécessaire cohérence entre les ambitions nationales et les moyens financiers, c'est-à-dire, en fin de compte ajuster les recettes et les dépenses. Je crois plus encore que dans une entreprise ou au moins autant que dans une entreprise, une telle planification complète, portant notamment sur les moyens financiers, ne peut être qu'une planification souple. Et la rigidité du Plan fixe de cinq ans me semble peu adaptée aux problèmes modernes.

*M. LE PRÉSIDENT.*

En brutalisant le propos de Block, je voudrais savoir si la réponse est : « Que l'Etat se planifie lui-même avant de planifier les autres ».

*M. BLOCK.*

A vrai dire lorsque l'Etat se planifie lui-même, il est amené à définir une stratégie, des objectifs généraux qui sont très nécessaires à toutes les entreprises. Je suis demandeur d'informations et d'objectifs dans le domaine économique, dans le domaine social, dont j'ai besoin pour me planifier moi-même de façon cohérente avec l'ensemble de la nation.

*M. LETOURNEUR.*

Est-ce qu'il s'agit de faire la planification de l'Etat ou la planification de la France ? A ce point, nous serons tous d'accord sur un minimum : quel est le choix des interlocuteurs qui doivent participer à la planification de l'Etat ? Première question. La seconde est, me semble-t-il, la vraie question : comment doit être faite la planification de la France ? Et à ce moment-là, quand on s'adresse aussi aux citoyens, il me paraît difficile de répondre à la fois en tant qu'entreprises et en tant que citoyens.

En tant que citoyen, ce que l'on peut reprocher à la planification, telle qu'elle est faite actuellement, c'est peut-être de préparer les éléments d'un débat qui n'a pas lieu. Mais à qui faut-il le reprocher ? Les reproches ne sont pas à adresser aux planificateurs mais à un gouvernement qui met la planification sous le boisseau et qui ne laisse pas se développer un véritable débat politique, là où il aurait pourtant sa place.

C'est à mon sens là que gît le problème.

*M. LE PRÉSIDENT.*

A votre avis le plan devrait être un moyen de rendre au politique, à son opinion publique au sens général du terme, aux représentants du pays, les moyens de reprendre le pouvoir, d'en déterminer les objectifs et les finalités ?

*M. LETOURNEUR.*

Ce sont les problèmes essentiels du pays et c'est à l'Assemblée d'en discuter de façon démocratique

*Professeur TABATONI.*

Je voudrais faire deux remarques : la première porte sur le passé, la seconde répond à la question que vous avez posée quant à l'avenir de la planification.

## Le domaine de la transformation des besoins sociaux

Sur le passé, vous avez interrogé nos amis professionnels, ils ont donné leur avis. Je me réfère à l'ouvrage qui a été publié par un Américain sur la planification française et par un Américain qui se trouve être un planificateur d'entreprise. Il est venu en France pendant trois ans, grâce à M. Pierre Massé, et il a pu faire ce qu'aucun de nous n'a jamais pu faire, c'est-à-dire entrer à la fois au Plan et dans les entreprises — je parle bien entendu du milieu universitaire. Et les conclusions de son ouvrage sont assez extraordinaires.

L'une était que finalement la planification, en dehors des grands secteurs de base qui sont l'objet de

*G. MERCADAL*

*Membre  
du Directoire*





Pr. TABATONI

Conseiller  
Technique  
auprès du  
Directeur  
délégué aux  
enseignements  
supérieurs et  
à la recherche

décision d'ordre étatique ou d'ordre politique, n'avait pas vraiment orienté la stratégie de l'entreprise. Il concluait également que dans la plupart des cas, la planification se contentait de stabiliser les intérêts acquis, c'est-à-dire renforçait les éléments stationnaires de l'économie ; il concluait que les processus de la planification publique n'étaient pas capables de gérer de véritables conflits puisque des conflits se produisaient ; il concluait que la planification publique ne pouvait jouer un rôle que lorsqu'on avait affaire à un marché de vendeurs, mais pas dans un marché d'acheteurs, là où la demande est puissante, et surtout la demande internationale ; il concluait que les seules relations entre l'Etat et l'entreprise, relations contraignantes, étaient celles qui étaient établies par la Direction du Trésor et du Budget, là où se trouve le véritable pouvoir.

C'est une enquête extensive, et je voudrais que nos amis du Plan nous disent ce qu'ils en pensent. J'avoue avoir toujours été un peu ennuyé de lire cela, car je suis d'une génération, où le Plan était un mythe national et social, et aussi parce que j'ai beaucoup d'amis dans des entreprises qui me disent, qu'après toutes les critiques, quotidiennement ils regardent énormément tous les documents du Plan et ils s'en servent. Voilà donc pour le passé.

Sur l'avenir ? Les problèmes de la planification nationale, on les connaît bien. Il y a un domaine nouveau en train de naître, mal perçu, qui relève de ce qu'on pourrait appeler la *planification sociale*, c'est-à-dire le domaine de la transformation des besoins sociaux, de l'analyse de la genèse des besoins sociaux dans les dix ou quinze ans. En définitive, ce sont ces grandes transformations sociales, qui vont vraiment déterminer la structure de la demande finale partiellement inscrite dans les faits, et qui est aussi l'expression d'une volonté politique.

Jusqu'à présent, cette planification sociale n'est pas faite dans les grandes entreprises. Nos amis Américains commencent à en parler de façon très sérieuse et opérationnelle, en essayant de repérer quels seront les problèmes sociaux qu'il faudrait prendre en compte pour analyser les contraintes

qui vont peser sur les entreprises. Il y a là un premier domaine pour lequel je me demande si vraiment l'organe national de planification n'est pas la seule institution capable d'apporter des analyses sérieuses et ce à partir d'une prise en compte des points de vue des grands partenaires sociaux desquels je viens de parler.

## Le rôle de l'information stratégique.

Le second point, c'est la *planification technologique* surtout dans les grands secteurs que nous connaissons, avec le mythe de l'industrialisation forcée, conçue comme l'objectif fondamental du plan. On se rend compte lorsqu'on fait de la planification technologique, que parler en termes généraux ne signifie pas grand chose. Il faut être extrêmement précis, pour pouvoir établir les relations entre la technologie et la demande finale, c'est-à-dire sa traduction économique et sociale. Et à ce stade, je me demande si les procédures actuelles de la planification française apportent le moindre contenu, la moindre aide. Je n'en sais rien. Ce que je peux voir à travers les documents, ou ce que me disent mes amis, ne me convainc pas que l'aide soit très puissante. Devons-nous compter sur ces chaînes volontaires dont parlait tout à l'heure M. BLOCK, qui sont une réalité en train de se constituer, ou est-ce que l'Etat, en liaison avec les professions et les organisations professionnelles qui, actuellement, ne servent pas à grand chose mais qui pourraient être revitalisées et qui un jour ou l'autre pourraient jouer un rôle qui serait autre que de simples relations publiques, ne pourrait pas faciliter cette planification technologique.

En d'autres termes, j'ai l'impression que dans la société moderne demeurent de grandes avenues d'information stratégique, et que l'information stratégique, qui doit être utilisée par toutes les parties prenantes, par l'industrie, par les syndicats, par les milieux académiques, tout ce qui constitue l'information sur le développement et le devenir de la nation, cette information stra-

une planification  
dite sociale

une planification  
dite technologique



tégique ne peut pas être laissée à l'initiative et à la disposition de secteurs particuliers.

Ce que nous constatons actuellement c'est que les entreprises deviennent conscientes de ce besoin pour les dix ans à venir, et qu'elles s'organisent en petits groupes pour définir dans l'information stratégique, ce qui ne peut que renforcer leur pouvoir. Je ne suis pas du tout contre les entreprises, mais si on veut une société d'innovation, il faut que l'ensemble des milieux industriels puisse trouver dans l'information stratégique, de quoi définir ses propres percées.

Et il faut que ces percées, sur le plan technologique, se fassent dans le cadre de la réalité sociale future, c'est-à-dire, sur une planification de l'avenir d'une autre société.

Si elle est purement technique, ou technocratique, comme on dit maintenant, il est évident qu'elle ne peut pas réaliser cet objectif.

#### *M. LE PRÉSIDENT.*

J'aimerais demander au Professeur TABATONI de préciser ou d'illustrer ses concepts : Concrètement, la planification sociale, en quoi consiste-t-elle ?

#### *Professeur TABATONI.*

Je prends un exemple qui a été cité par un collègue de Montréal, planificateur d'une très grosse société américaine. Il consistait à essayer de voir quelles seraient les grandes revendications sur le plan des relations sociales, de la société américaine dans les dix ans à venir. Et ces grandes revendications, qui n'étaient pas encore apparentes il y a trois ou quatre ans, mais qui commencent à émerger très puissamment, étaient des revendications sur l'égalité raciale au niveau des fonctions de l'entreprise, sur l'égalité entre hommes et femmes, sur l'organisation du travail, de manière à ce que l'organisation entre la vie du travail et la vie non-professionnelle soit beaucoup plus souple qu'elle ne l'est actuellement.

Le social est un domaine indéfini parce qu'il traduit toutes les revendications de l'homme. Mais lorsque les revendications de l'homme commencent à se manifester, à ce moment-là, elles ne sont plus des utopies, elles sont des exigences qui se traduisent sur toute la demande finale.

#### *M. LE PRÉSIDENT.*

J'aimerais vous poser une autre question : j'ai pris le livre de Michel DEBRE, « les princes qui nous gouvernent », et celui de Michel DRANCOURT, « les clefs du pouvoir ». Il se trouve que les deux sont d'accord pour dire qu'il y a sept cents personnes en France qui détiennent le pouvoir. J'ai analysé les sept cents personnes en question, et j'ai trouvé qu'il y avait 80 % d'élèves des Sciences Po, et 3 % d'Ingénieurs.

Est-ce que vous pensez que l'évolution technologique, la planification technologique peut être prise en compte par un Etat représenté de cette manière ? Est-ce que cela ne suppose pas qu'une certaine évolution sociale précède l'émergence d'une planification technologique ?

#### *Professeur TABATONI.*

Le problème est d'arriver à articuler la prise en compte de l'évolution technologique et la prise en compte des revendications sociales. Comment cela peut-il être fait ? Je ne le sais pas.

Il y a une thèse qui a été faite sur les structures du pouvoir dans la société américaine. Elle conclut qu'il y a en fait quatre banques qui contrôlent le développement des grandes entreprises américaines. C'est difficile à croire, bien que l'étude soit économétrique. La concentration du pouvoir loin d'exclure la possibilité de la prévision technologique renforce au contraire les possibilités technologiques.

#### *M. LE PRÉSIDENT.*

Cela dépend qui est cette classe au pouvoir, de quoi sont constitués les princes.

#### *Professeur TABATONI.*

Les princes sont constitués des gens qui sont capables de créer l'information, de la gérer et de l'utiliser avant les autres.

#### *M. LE PRÉSIDENT.*

Il y a d'autres questions qui se greffent : j'ai l'impression que votre analyse risque de rejoindre l'analyse pessimiste de GURVITCH qui voit le libéralisme s'orienter vers le transfert du pouvoir de planification de l'Etat vers un tout pe-

*R. MAYER*

*Président  
du P.C.M.*



*J.-J. BONNAUD*

*Chargé de  
mission au  
Commissariat  
général  
au Plan*





A. ZARROUATI

*Chef du service  
industriel au  
Commissariat  
général  
au Plan*

## de l'élaboration du Plan

tit nombre d'entreprises, vers vos quatre banques.

### *Professeur TABATONI.*

Non, parce que si comme le disait M. LETOURNEUR, la planification était réellement faite à partir d'une discussion sur l'évolution de cette demande sociale, sur les répartitions entre les grands partenaires sociaux, industries, syndicats, institutions culturelles et autres (ceux qui font la société française), à ce moment-là, les options pourraient être prises. Je pense qu'au niveau national actuellement l'étude technologique n'est pas faite de manière à pouvoir donner une information de base à tous ceux capables de l'utiliser, elle est faite uniquement, je ne dirai pas au profit de certains groupes, mais certains groupes en profitent tout naturellement plus que d'autres, et c'est sur ce plan-là qu'il y a certainement de grosses améliorations à apporter.

### *M. BONNAUD.*

A mon avis il n'y a pas opposition entre la planification des entreprises et la planification de l'Etat, je crois qu'elles s'épaulent. Le plan a besoin d'entreprises conscientes de leur force, il a besoin d'organisations professionnelles représentant effectivement les aspirations du monde du business, et le plan sera un peu ce que les entreprises voudront qu'il soit. Je vais essayer d'illustrer cette interdépendance entre la planification de l'Etat et la planification de l'entreprise, telle qu'elle est dès maintenant et telle qu'on peut l'envisager dans le futur.

La véritable planification, sous son aspect industriel, c'est de remonter en amont aux conditions de la compétitivité à ce qui peut aider les entreprises à organiser elles-mêmes leurs plans : main-d'œuvre, durée du travail, salaires, adaptation du système de formation professionnelle, etc... C'est également l'ensemble des éléments de la politique de l'Etat, de la planification de l'Etat qui ont une influence sur les entreprises.

Enfin, il y a un certain nombre d'éléments dans la planification générale qu'il est nécessaire que l'Etat se pose et qui intéressent l'entreprise, par exemple, les circuits de financement.

Pour la première fois dans le VI<sup>e</sup> Plan, nous avons essayé de poser le problème de la répartition de l'épargne entre groupes concurrents. Ce problème de l'adaptation des circuits et de la mise en place de politiques qui permettent aux circuits, dans la mesure du possible, d'être alimentés et d'alimenter ensuite les différentes parties prenantes, c'est, je crois la responsabilité du plan. Ceci implique que le plan national ait une spécificité qui se traduise par un certain nombre de traits et notamment son inertie, et sa lourdeur.

## Le champ des instances de planification responsable

Pour un certain nombre de spécificités qui font que les plans d'entreprises ne vont pas s'encaster dans le plan national, le problème se pose beaucoup plus au niveau de la prise en compte correcte des aspirations, des problèmes des uns et des autres, et de la perception correcte par les uns et les autres de leurs stratégies respectives.

J'en viens à ce que l'on peut envisager pour le futur. Ce qu'a dit le Professeur TABATONI est en effet très fondamental. Il y a un domaine où il y a nécessité de cette perception, c'est le domaine de la technologie. Et ceci a été perçu mais de manière insuffisante en ce sens que le planificateur peut battre sa coulpe. Mais il faut observer que nous avons dans le VI<sup>e</sup> Plan développé les études à long terme de façon considérable. Ceci est encore très insuffisant mais c'est un des domaines dans lequel il y a la possibilité de faire percevoir en fait un certain nombre de problèmes pour lesquels, aussi bien l'Etat que les entreprises sont parties prenantes. Par ailleurs, je crois que le long terme est un moyen pour poser correctement les problèmes de répartition, sociaux ou politiques, dans une société qui, à moyen ou à court terme, est rebelle à la prise en considération, à la transparence.

Un autre point sur lequel nous n'avons pas progressé et qui se pose au VII<sup>e</sup> Plan, est celui du champ ou du domaine des instances de planification responsables. Quand

M. BLOCK parlait tout à l'heure de ces chaînes de planification, il voulait dire en fait que les interfaces entre problèmes et entre entreprises évoluent.

La structure de nos commissions était peut-être adaptée au premier Plan, mais elle s'est développée de manière régulière à partir de là sans intégrer ces chaînes. Si nous voulons en arriver à cette prise en considération mutuelle des problèmes de l'entreprise et de l'Etat dans un cadre adéquat, il nous faudra modifier très profondément un point qui peut paraître assez mineur et de procédure : c'est le champ de nos commissions pour ce qui est du domaine des responsabilités des instances sans lesquelles il n'y aura pas de Plan.

### M. ZARROUATI.

Je voudrais revenir sur les liens entre planification nationale, et planification de l'entreprise. La question qui s'est trouvée très brutalement posée par le VI<sup>e</sup> Plan est la suivante : au fond, tout le monde était d'accord pour dire qu'il fallait prendre un certain nombre de mesures de caractère général, politique financière, politique du crédit, pour acheminer les facteurs de production, les capitaux et les hommes vers l'industrie pour faire de la France un grand pays industriel.

La deuxième question, posée aussitôt après, était : mais est-ce qu'il suffit de créer cet environnement favorable, et est-ce que la planification doit s'arrêter là, ou même en matière industrielle, et dans le secteur concurrentiel, ne doit-elle pas se poser d'autres problèmes.

Deux tendances se sont affrontées, celle du Patronat qui disait : vous définissez les règles du jeu, alors définissez l'environnement favorable et laissez faire, les meilleurs gagneront et vous compterez les médailles au bout du compte, et la seconde position, tout à fait liée, au problème du Plan conçu comme un outil, pour faire avancer et satisfaire un certain nombre de finalités, qui était la suivante : Si on laisse faire les acteurs en présence, on constate que l'évolution des différentes données aboutit à un déséquilibre très grand dû au changement tant en matière de balance des paiements que d'emploi, ou qu'en matière de financement public.

Dans ces conditions-là, n'est-on pas amené, au niveau du Plan à se poser la question : nous voulons une industrie, mais nous ne voulons pas n'importe quelle industrie, parce que tous les secteurs ne participent pas également à la satisfaction de nos objectifs, non pas industriels, mais nationaux. Ce type d'analyse, maladroite, aboutit à ce qu'un certain nombre de secteurs, parce que nous y avons des atouts, parce qu'ils correspondent à des marchés en expansion, peuvent jouer un plus grand rôle que d'autres pour satisfaire ces objectifs nationaux.

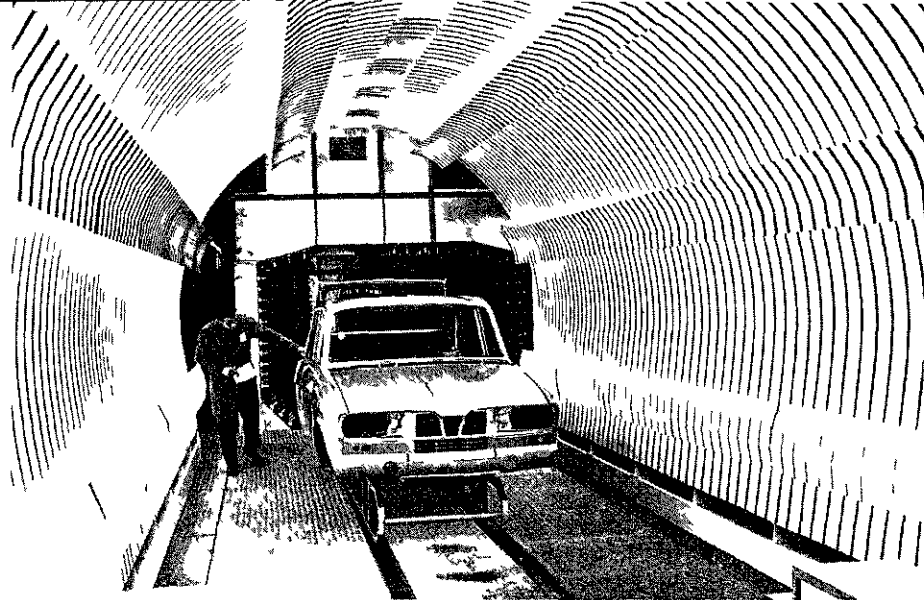
Je crois qu'il est tout à fait du domaine de la planification que de dire : il y a un certain nombre de secteurs prioritaires, nous les inscrivons, nous leur mettons des taux de croissance qui ne sont pas des taux de croissance tendanciels, mais infléchis vers le haut parce qu'ils satisfont une certaine finalité, qui n'est pas une finalité industrielle.

Et puis, il y a une autre question qu'on peut se poser aussi, la question de l'automobile. On nous a dit : il y a le hobby de l'automobile, vous ne vous rendez pas compte de ce que vous entraînez, la pollution, la circulation qui est en train d'aboutir, avec les taux de croissance que vous avez prévus, à des encombrements et à une circulation inextricable.

ORLY-OUEST



Aéroport de PARIS - Photo J. J. MOREAU



Usine de SANDOUVILLE  
Tunnel de peinture

Le type de problèmes que l'on a est très simple: c'est que, quoi que l'on pense de l'automobile, de son sort dans quinze ou dans vingt ans, lorsque l'on constate qu'à un horizon de quatre ou cinq ans, l'automobile représentera 5 milliards de francs d'échanges extérieurs, balance positive, représente la création de 90 000 emplois, représente la résolution d'un certain nombre de problèmes qu'on sait devoir se poser dans le nord ou l'est de la France pour un certain nombre de secteurs en décadence comme le textile, on est conduit, quelle que soit la manière dont on voit l'automobile plus tard, à arbitrer pour des raisons d'équilibre au niveau national, en faveur de l'industrie automobile au détriment d'autres choses. Et quand je dis arbitrer, cela veut dire tout simplement, comme on sait que les crédits passent par le CDES, le Crédit National, les banques, que, au fond, les pouvoirs publics ont une très grande possibilité d'ouvrir ou de fermer, à moitié, ou aux deux tiers les robinets. En clair, il y aura un paysage industriel, qui sera celui-là ou un autre, mais il n'est pas indifférent aux pouvoirs publics à ce qu'il soit de ce type.

M. SOUVIRON.

Mais ne peut-on faire de planification dans les grandes entreprises? Ce soir, on a parlé presque exclusivement de planification nationale en la critiquant abondamment sans que quiconque émette la moindre critique au niveau de la

planification dans les entreprises privées. C'est toujours le même débat, les fonctionnaires ont des complexes, ils reconnaissent que l'Etat est mauvais, que le gouvernement ceci, le Parlement, etc... *Je constate que tout de même le gouvernement engage sa responsabilité sur un plan fixe alors que les industriels ne font rien.* Vous avez beau dire que le Plan n'a pas de signification. Dans les campagnes électorales, quand on dit « vous n'avez pas tenu les objectifs du Plan », ce sont des arguments qui portent. Le Gouvernement arrive à faire ce que tout le monde critique. *Je trouve que déjà, à ce niveau-là du courage de la prévision face à la Nation, l'Etat n'a pas tellement de complexes à avoir par rapport aux entreprises privées.*

Pour en revenir aux grandes entreprises, je voudrais savoir ce qui s'y passe au point de vue de la planification. J'imagine que si SAINT-GOBAIN s'est trouvé surpris devant une O.P.A. devant laquelle il a été obligé de réagir comme un cerf aux abois, c'est qu'il n'avait pas dû faire beaucoup de planification à long terme, et qu'il n'avait pas une vision globale satisfaisante du secteur du verre, en France comme en Europe. Quant à moi, je suis persuadé que nous sommes le pays industrialisé qui pratique, au niveau de l'entreprise, le moins bien la planification.

M. JAULIN.

Si je compare l'attitude des Français dans les entreprises avec les Américains ou les Allemands, moins des Anglais, il me semble que les Américains et les Allemands sont beaucoup plus « entrepreneurs » que nous et ils se posent des questions beaucoup plus simples, auxquelles ils savent qu'ils vont pouvoir répondre. Et toutes les discussions métaphysiques ou nébuleuses ne les intéressent pas, peut-être en tant que citoyen, mais pas en tant qu'entrepreneur. C'est la principale différence entre ce qui se passe en France et ce qui se passe à l'étranger.

M. STAHL.

Si j'ai bien compris ce qu'a dit le Professeur TABATONI sur la planification sociale et sur ce qu'il appelle la planification technologi-

mais y-a-t-il une planification dans les entreprises privées?

que, je ne vois pas en quoi la planification technologique peut être faite par d'autres que par les sociétés privées, chargées de développer un secteur donné.

*Professeur TABATONI.*

Il est évident que la planification technologique doit être faite par des techniciens. Il est difficile de parler d'un secteur, d'un métier ou d'une activité alors que toutes les stratégies des entreprises consistent précisément à passer d'un secteur à l'autre et d'appuyer leur croissance sur ce transfert.

Second point, l'Etat n'a pas la capacité technique en tant qu'institution, de faire cette planification technologique, mais ce que l'Etat peut faire c'est, dans la prévision sur l'évolution technique, identifier une sorte de fonds commun qui, à mon avis, doit être du domaine public, même si ce fonds commun est fait par les entreprises, quitte à ce que l'Etat le prenne partiellement en charge. Son exploitation est l'affaire non seulement des entreprises qui ont les moyens de la faire, mais aussi de l'ensemble de la communauté industrielle.

Sinon, nous verrons toujours de grands groupes puissants, capables de faire de la prévision et le désert français, sur le plan technologique, qui ne peut que sous-traiter et se trouver dans une situation d'innovation bloquée.

*M. ROUSSELOT.*

Je voudrais partir d'une réflexion de base qui est celle qu'on ne fait un véritable plan que quand on a un acteur responsable qui en a la charge.

Celui-ci n'est jamais une personne unique mais un ensemble à l'intérieur duquel les éléments entretiennent beaucoup de relations ce qui crée entre eux une solidarité. Nous le désignons par système.

Le système, c'est une grande firme, une collectivité locale, un ensemble de travailleurs solidaires, mais il est extrêmement difficile que ce soit une nation. Et c'est peut-être à ce niveau qu'il faut fonder la réflexion sur la planification nationale. En effet, on vit depuis longtemps sur le mythe du plan pour la France. Ceci supposerait donc que la France se comporte comme un ensemble assez forte-

F. JAULIN

Vice-Président  
Otis-Elevator  
International



Ascenseurs  
Monte-charge  
Escalators

●  
Siège Social

141, rue de Saussure

Paris-17<sup>e</sup>  
●

**ASCINTER**

**OTIS**

ment structuré et cohérent dans lequel il y ait une organisation interne, pour que les désirs s'expriment, s'articulent les uns avec les autres et qu'on aboutisse finalement à un ensemble de décisions prises par les décideurs.

Or, de deux choses l'une : ou bien on va avoir affaire à une société totalitaire, et effectivement que les besoins s'expriment bien ou mal, de toute façon il y a expression d'une volonté qui s'applique aux actes de la nation ; ou alors, c'est le mythe d'une société à consensus, où finalement, après avoir discuté suffisamment, les différents acteurs sont d'accord sur un certain nombre d'objectifs communs et les expriment par un projet dont ils vont prendre la responsabilité de la réalisation.

On a souvent présenté le plan français comme cela ; c'était faux. C'était peut-être possible à une période que je n'ai pas connue, actuellement cela me paraît de moins en moins vrai parce que je crois qu'il faut partir du principe que nous sommes dans une société dans laquelle il existe des acteurs collectifs, des groupes sociaux qui ont chacun leurs besoins, leurs motivations, leurs objectifs et quelquefois même leurs plans. Et tous ces différents éléments, amenés à jouer un jeu complexe les uns par rapport aux autres, se retrouvent souvent en concurrence, souvent aussi en conflits, conflits qui évoluent quelquefois jusqu'à des situations de crise.

Dans cette perspective analytique quelle peut être la place de la planification ? Elle est peut-être le plan d'un acteur, particulièrement important, l'Etat.

« Le gouvernement fait mal son travail »

Mais qu'est-ce que l'Etat ? C'est aussi un ensemble de différents acteurs imparfaitement articulés les uns par rapport aux autres.

On ne peut donc pas dire que l'Etat, en tant que tel, se présente comme un acteur d'une clarté parfaite. Il vaudrait mieux dire le Gouvernement. Il est exact que les planificateurs du VI<sup>e</sup> Plan, à la phase finale, ont rédigé des papiers pour le gouvernement.

Et cet acteur particulier, le gouvernement, responsable d'une grande entreprise, fait mal son travail parce qu'il n'a pas encore bien su poser son problème, il n'a pas su s'organiser, il ne sait pas utiliser les outils les plus perfectionnés (il ne sait pas faire, par exemple, un bon ajustement de ses ressources financières à ses moyens), il n'a pas su faire une planification suffisamment glissante pour tenir compte des problèmes qui se posent à lui. Notons tout de même que des éléments purement techniques ont été introduits avec le VI<sup>e</sup> Plan et commencent à marquer une évolution intéressante dans ce sens, c'est-à-dire une planification sélective, souple, avec des éléments particulièrement typés que sont les programmes finalisés, par exemple, dans lesquels il y a définition des objectifs quantifiés, désignation de responsables, etc... Cela montre bien dans quel sens pourrait et commence à évoluer le plan de l'agent particulier que constitue le gouvernement lorsqu'il s'attaque à des problèmes comme ceux des équipements publics ou des services publics.

Mais ceci me paraît être une petite partie du problème posé parce qu'en fait, comme le suggérait le Professeur TABATONI, il faut bien sûr s'attaquer au grand problème qui est celui de l'évolution de la société dans son ensemble. A ce moment-là, c'est essayer de comprendre et de contrôler le changement social. C'est faire à la limite de la planification sociale, si on veut employer son expression. La planification française l'a tenté. Exemple, les grandes opérations d'aménagement montées par l'Etat : FOS est caractéristique de ce qu'on peut appeler un grand coup de l'Etat qui oblige les autres acteurs, d'ailleurs avec plus ou moins de bonne humeur, à marcher avec lui. Il se fait là une certaine évolution limitée sur le plan spatial, limitée à certains secteurs plutôt économiques que sociaux mais il a tout de même assumé une responsabilité de changement social.

Un autre instrument de portée plus générale, mais d'efficacité plus variable c'est l'instrument de la transparence. Au fond, le plan a souvent fait évoluer les sociétés — je parle du processus de planification en France — quelquefois par le simple affichage d'un certain



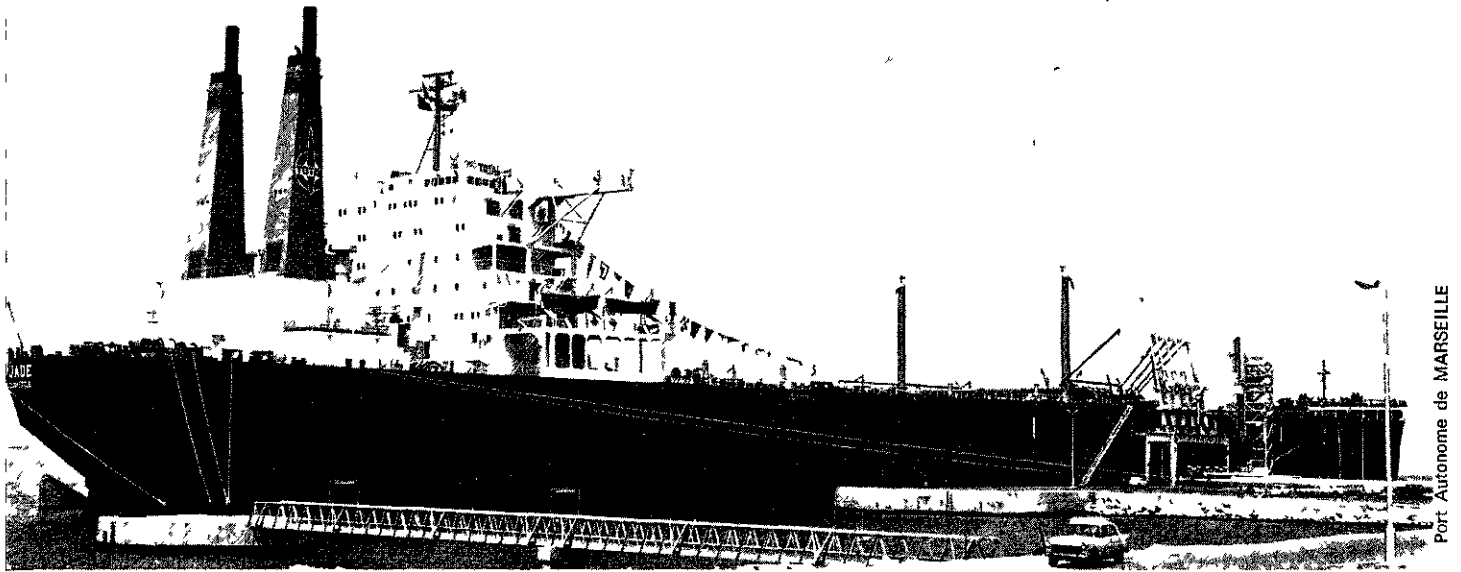
J.-P. SOUVIRON

Membre  
du Directoire



M. ROUSSELOT

I.C.P.C.  
Commissariat  
général  
au Plan et  
de la production



JADE. — Pétrolier  
de 280.000 tonnes

nombre de faits, ou de chiffres, en dénonçant un certain nombre de problèmes qui provoquent les acteurs. Et dans les domaines où les conflits ne sont pas trop profonds, simple affichage, la politique de la transparence est un élément fondamental de changement social. Et si on veut aller plus loin, il faut envisager des techniques plus audacieuses : la première, c'est à partir du moment où on prend conscience de la multiplicité des acteurs, essayer de les identifier. L'identification des acteurs étant faite, on s'apercevra que certains d'entre eux ont la possibilité de comprendre et de s'exprimer et d'autres ne l'ont pas ou presque pas. Comme tout à l'heure j'éliminais un peu l'hypothèse de la société fermée, ce qui veut dire que les acteurs qui, à l'heure actuelle, n'ont pas la possibilité de s'exprimer ni de bien comprendre quel est leur environnement et quelles peuvent être leurs aspirations propres, doivent être mis en mesure de le faire, simplement en ouvrant le dialogue avec eux.

Ensuite, je crois qu'il faut arroser l'ensemble par des informations, pertinentes pour des changements sociaux que le Professeur TABATONI appelait l'information stratégique, dont l'origine est d'une part les instituts, où la responsabilité est partagée entre des organismes privés et le secteur public, et d'autre part, les clubs, où la responsabilité en incombe aux acteurs eux-mêmes.

Vient ensuite, la proposition, faite à différents acteurs, de nœuds de discussion et peut-être des

nœuds de conflits : prévoir les domaines, dans l'évolution sociale, qui dès maintenant posent des problèmes graves, ou en poseront, ou qui aboutiront à des situations de crise, et mettre en place le dispositif qui permette d'exprimer les aspirations et les revendications. Dans ces conditions, le dialogue se noue et doit se poursuivre jusqu'à aboutir à quelque chose.

### « Se dégager et s'engager »

Et ce quelque chose peut être le constat d'échec pur et simple. C'est par exemple M. MASSE nouant le dialogue entre les partenaires sociaux sur le concept de politique des revenus, dialogue qui se termine par un constat d'échec et la nécessité d'améliorer l'information.

Pour conclure, si la planification devait assumer des ambitions importantes, il nous faut nous *dégager* et *s'engager* : se dégager d'une prétention à la prévision complète et exhaustive, se dégager de l'idée qu'on va aboutir à un consensus valable pour la nation tout entière, se dégager de l'élaboration de toute une série de programmes assez complexes, mais en sens inverse, s'engager dans le sens du changement social et ne pas hésiter à choisir des terrains brûlants, à ouvrir le dialogue avec des acteurs « dangereux », et à ce moment-là essayer par cette prise de position, cet engagement politique, de faire évoluer les choses.

*planification et société*

## M. LE PRÉSIDENT.

J'aurai du mal à résumer les interventions. Aussi demanderai-je au Professeur TABATONI de conclure.

### Professeur TABATONI.

La discussion a très nettement montré que dans l'ensemble des systèmes de plan, ou d'entreprise, il y a un mode de planification particulier qu'on peut appeler stratégique, dans lequel l'essentiel n'est pas d'arriver à des objectifs chiffrés, mais aux problèmes fondamentaux qui se posent aux grands acteurs, susceptibles de déterminer des politiques. Et nous avons constaté que cette conception du plan, si elle était indispensable pour répondre aux problèmes que nous avons à résoudre, était encore très mal perçue de tous côtés ; que sa pratique était encore très expérimentale, je ne sais pas si cela a été dit, mais j'en profite, que sa pratique était détournée de sa finalité, et que pour toutes ces raisons, au fond, il n'y avait pas encore d'état de l'art, qu'il y avait simplement des expériences en cours, mais qui commencent à se généraliser.

Nous avons constaté aussi que la distinction entre entreprise privée et entreprise publique était assez théorique dès l'instant où le secteur public et le secteur privé se trouvent soumis à des contraintes de nature diverse, mais toutes extrêmement fortes, et que chacun d'eux, de toute façon, doit définir ses propres percées s'il veut être une base de développement.

Nous avons constaté encore que l'expérience nationale de la planification, qui est un riche passé pour la France, qui un moment a été exporté mais qui nous revient comme un bommerang en ce moment, je ne dis pas est en crise, mais est dans une phase de développement où on est amené à se poser le problème de ce qu'elle signifie et des procédures qu'elle est susceptible de devoir développer, si elle veut répondre aux besoins.

Nous avons constaté qu'aussi bien du côté des entreprises que du côté de l'Etat, les problèmes étaient quand même de même nature pour la bonne raison que lorsqu'on parle de plan, on parle surtout de plan stratégique, du développement d'une communauté. Et quand on parle d'une communauté, il est dif-

ficile d'isoler des acteurs particuliers, surtout s'il s'agit de grands acteurs, comme les entreprises, ou les structures que l'on appelle l'Etat. Ces problèmes qui se posent aussi bien à l'Etat en tant qu'agent, contrôleur et non moteur du développement national, qu'aux entreprises, sont affectés maintenant de trois dimensions, nouvelles pour la France, pour la société actuelle : *la dimension internationale* qui se pose partout, *les dimensions technologiques*, qu'est-ce qu'on peut en faire, comment en contrôler le développement, et *la dimension sociale*, qui commence à peine à émerger.

Jusqu'à présent, la réflexion sociale dans nos pays européens était d'abord au niveau des utopies, et puis des doctrines, ensuite des vœux pieux. Nous sommes arrivés à une phase de développement historique où on doit en parler en termes opérationnels, et c'est le rôle du plan stratégique, que ce soit au niveau de l'Etat ou au niveau des entreprises, d'essayer d'établir des inter-connexions opérationnelles entre ces trois types de contraintes que sont les contraintes internationales, les contraintes technologiques et, je n'ose pas dire, les contraintes sociales, mais l'expression des relations sociales dans une société qui évolue très rapidement.

A ce moment-là, nous nous sommes, mais peut-être pas assez systématiquement, posé le problème du pouvoir. On ne peut pas y échapper, et c'est toute la réflexion sur l'organisation politique susceptible de créer plus que ce dialogue. Mais cet apprentissage sur le devenir de notre société, à la fois dans ce qu'elle est susceptible de devenir à partir du passé et dans ce que nous voudrions qu'elle devienne, c'est fondamentalement de la politique. Mais la politique n'est pas un art abstrait. La politique consiste à voir où se trouvent les potentiels et les sources de tension. L'acte politique n'a de sens que s'il est capable de révéler et de gérer des conflits de manière à ce qu'ils ne deviennent pas des conflits destructeurs. Et cela m'amène à la conclusion de ce qui a été dit de plus important autour de cette table, non pas dans le détail, mais comme réflexion sous-jacente. C'était qu'au fond, *notre culture n'est pas capable, jusqu'à présent, de gérer les conflits. Toute*



A. STAHL  
Directeur  
du Plan et  
de la prospective  
Rhône-Poulenc  
S.A.

du pouvoir et du dialogue



*notre culture consiste à les étouffer, à les traiter dans les coulisses par dessous la table, par des arrangements particuliers.*

Or, lorsque beaucoup de choses changent, ce qui est important c'est d'ouvrir les yeux sur les tensions les plus graves. Ce que doit faire la planification, c'est d'être capable de révéler quelles seront les tensions les plus grandes, où qu'elles soient susceptibles de se manifester. Et la société politique doit dégager les normes, celles-ci ne naissant que lorsqu'il y a des conflits. La norme n'est pas un moyen de stabiliser un conflit, mais de le voir vivre de pouvoir le vivre.

C'est cela le sens de la planification stratégique et c'est là où l'idée d'opposer entreprises et grands secteurs sociaux est une idée totalement non opérationnelle. Dans une collectivité, les conflits naissent des divergences d'intérêts et de culture entre les groupes qui constituent cette collectivité. Le problème est que par l'apprentissage de la réalité de cette société que doit donner la planification stratégique, on soit capable peu à peu de créer de nouvelles normes.

Ce sont les normes du changement social, mais ce sera peut-être le sujet de votre prochaine table ronde... Il est 22 h. 45. ■

# SAINRAPT et BRICE

3, Place Paul-Verlaine - PARIS-13<sup>e</sup>

— Tél. : 589-12-90 et 589-41-89 —

- TRAVAUX PUBLICS
- OUVRAGES D'ART
- BÉTON ARMÉ
- BATIMENT

# TROIS EXEMPLES

## de planification

## dans les grandes entreprises

### Aéroport de PARIS

L'AÉROPORT DE PARIS est un Etablissement public chargé d'aménager et de gérer les aéroports de la région parisienne. C'est une entreprise qui a connu depuis sa création, après la guerre, une expansion exceptionnellement rapide sur une aussi longue période, les besoins du transport aérien se développant à un rythme proche du doublement en 5 ans. Les 900.000 passagers aériens accueillis sur les aéroports parisiens en 1950 sont ainsi devenus 14 millions en 1971 et le transport

### Pechiney Ugine Kuhlman

Ce n'est pas sans quelque réserve que l'idée de Plan était associée, il y a quelques années, à celle d'entreprise privée : le terme même évoquait une construction rigide, décidée pour une période de plusieurs années, et dont la réalité montrait rapidement la fragilité en tant que prévision. Le chef d'entreprise, confronté chaque jour avec un environnement mouvant, pouvait à juste titre considérer ce type de plan comme un exercice inadéquat, peu propre de toute façon à éclairer

### Saint-Gobain Pont-à-Mousson

La gestion prévisionnelle au sens moderne de cette expression est née à Saint-Gobain en 1955 d'une des commissions de productivité envoyée aux Etats-Unis dans le cadre du Plan Marshall.

On appelait à l'époque ce premier embryon de gestion prévisionnelle le contrôle budgétaire qui a d'abord été compris comme une méthode perfectionnée d'analyse, puis de contrôle des prix de revient en usine. Cependant l'on s'est aperçu rapidement des grandes possibilités

aérien est passé en 20 ans du stade de l'artisanat à celui de l'industrie de masse. Simultanément les techniques ont été bouleversées : du DC 3 au Boeing 747, on mesure le chemin parcouru.

## POURQUOI PLANIFIER ?

Le chiffre d'affaires de l'AÉROPORT DE PARIS est passé en francs courants de 145 millions en 1964 à 485 millions en 1971. Ses investissements annuels, en francs 1971, ont crû de 100 à 600 millions dans la même période.

Peu d'industries ont connu semblable évolution ; on imagine qu'elle pose des problèmes dont on commence d'ailleurs à prendre la mesure avec la « crise » que connaît actuellement le transport aérien.

Il s'agit d'une crise de maturité : en grandissant, le système est devenu plus lourd et plus complexe, et il a perdu naturellement de son pouvoir d'adaptation et d'évolution ; certains problèmes, autrefois négligeables, constituent aujourd'hui des obstacles : le financement, le bruit, la régularité, par exemple. En fin de compte, la fragilité d'ensemble du système s'est accrue.

On conçoit donc que dans le transport aérien la planification soit rapidement apparue comme indispensable, d'abord pour faire face à une évolution extraordinairement rapide, ensuite pour maîtriser les risques nés de cette expansion même.

L'AÉROPORT DE PARIS a ainsi très tôt été conduit à faire de la planification, même s'il en usait au début comme Monsieur Jourdain de la prose. La décision, préparée dès 1957 et prise en 1964, de construire le nouvel aéroport de Roissy-en-France est l'illustration la plus frappante de l'ancienneté de ses efforts.

Mais c'est depuis 1967 que l'AÉROPORT DE PARIS a véritablement mis en place un système complet de planification qui ne couvre plus seulement les investissements, mais l'ensemble des activités de l'entreprise (« corporate planning »).

Certes les investissements restent une préoccupation majeure, du fait de l'importance grandissante des

ses choix et sans grande vertu pour préciser l'avenir de sa Société.

Pourtant dès 1965, certaines entreprises américaines mettent au point un Corporate Planning infiniment plus souple, dont l'objet n'est pas tant de prévoir le long terme que de se donner des buts précis en fonction des possibilités de développement que présente les marchés. Il ne s'agit plus de décrire l'avenir à partir d'un ensemble d'hypothèses soigneusement pesées, mais plutôt d'orienter le présent après avoir mesuré toutes les incertitudes que réserve l'avenir.

Simultanément, une orientation nouvelle se fait jour dans plusieurs groupes français, et notamment à Pechiney, où disparaît la notion ancienne de groupe de sociétés, reliées entre elles sur un plan juridique par des participations financières gérées à travers les conseils d'administration de filiales, pour faire place à une structure plus stricte, dominée par la notion de hiérarchie opérationnelle. Les filiales contrôlées par le Groupe sont désormais regroupées en Divisions, chaque Division placée sous l'autorité unique d'un Directeur de Division qui rend compte à un Directeur de Branche, lequel relève du Directeur Général du Groupe, et de lui seul.

Ce schéma, hérité lui aussi des Etats-Unis, permet aujourd'hui à Pechiney UGINE Kuhlmann de rester un groupe industriel, malgré une structure juridique très complexe, et bien que la société-mère, devenue holding pur, n'ait plus d'actif industriel à son bilan.

## PLAN STRATÉGIQUE

Dans ce contexte une certaine philosophie prend place : celle de la décentralisation. Elle se traduit par l'exercice d'une véritable responsabilité à chacun des niveaux de hiérarchie énumérés ci-dessus : Filiale, Division, Branche. En effet, dans une population de sociétés diverses par la taille, les activités et les traditions, seule la stricte définition des responsabilités de chaque échelon de direction par des règles du jeu en forme de procédures permet d'assigner à chaque unité son rôle, et néanmoins de lui laisser la possibilité de proposer pour ses activités le rythme de développement et les orientations compatibles avec la



qu'offraient ces techniques, baptisées entre-temps « gestion budgétaire » : en 1959, on les étendait aux ventes, en 1961 était établi le premier budget d'exploitation de Saint-Gobain, partant des ventes pour aboutir au résultat social. Parallèlement se perfectionnaient les méthodes applicables aux budgets d'investissements. Il s'agissait là, bien entendu, de budgets annuels.

## ORIGINE ET ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Très vite, l'insuffisance de prévisions annuelles se faisait sentir ; les difficultés méthodologiques, la complexité des problèmes du Groupe, la révolution informatique, ont fait que si des plans de secteurs, à 5 ans, existent depuis 1965, ce n'est que depuis 1970 que l'on peut dire que l'on établit un plan de Groupe. Ce plan deviendra certainement l'instrument essentiel de notre gestion au détriment du budget, car c'est à travers le plan que peuvent se définir les objectifs et les stratégies et que les décisions peuvent donc se prendre.

Pour suivre plus facilement la présentation du plan, il convient de préciser que les « Branches » sont des échelons fonctionnels de Direction chargés de coordonner des activités de même nature — par exemple, la production et la vente des vitrages — dans tous les pays où sont installées nos industries et de définir les politiques à long terme. Alors que les Divisions sont des unités opérationnelles de production et de vente sur des marchés nationaux dépendant des Branches et plus spécialement chargées des problèmes à court terme.

sommes en jeu et des délais nécessaires aux études, à la libération des emprises, et à l'exécution des travaux : la première tranche de Roissy-en-France, par exemple, coûte 1,7 milliard de francs ; il faudra 10 ans pour la réaliser, de 1964 à 1974 ; et l'on commence actuellement déjà la deuxième tranche, qui ne sera mise en service qu'en 1978.

Alors que le trafic à Paris croît actuellement en valeur absolue de 2 millions de passagers par an, on conçoit que tout retard soit inacceptable car impossible à rattraper ; mais à l'inverse toute réalisation anticipée coûte extrêmement cher en intérêts intercalaires. Si l'on ajoute la difficulté de concevoir sept ans à l'avance des ouvrages adaptés à un mode de transport rapidement évolutif sur le plan technique et commercial (et les contraintes de financement et de plans de charges empêchent d'aller beaucoup plus vite), on imagine l'intérêt, et la difficulté, de la planification dans ce domaine des investissements.

Mais l'AÉROPORT DE PARIS n'est pas seulement un investisseur, c'est aussi un prestataire de services : il fait fonctionner, entretient et gère les aéroports et fournit à ses usagers — compagnies aériennes, passagers, entreprises, auxiliaires, administrations — toute une série de prestations qui vont de la location de terrains et de locaux à l'informatique, en passant par le chauffage, le nettoyage, l'accueil, les parcs à voitures...

Sur les 4.100 agents que l'AÉROPORT DE PARIS emploie, 2.400 sont ainsi affectés à l'exploitation, en service continu, et les recettes de l'AÉROPORT DE PARIS proviennent pour moitié de ces prestations de service en régie, ou d'activités commerciales concédées.

Il est donc indispensable de maîtriser parfaitement les coûts de ces prestations et de contrôler leur productivité, afin d'accroître le cash-flow de l'entreprise et donc ses possibilités d'autofinancement. La masse des investissements est, en effet, telle qu'elle entraînerait sans cela un endettement qui compromettrait à terme l'équilibre des comptes.

Il est donc apparu rapidement indispensable de disposer d'outils de contrôle de gestion et de modèles permettant de projeter sur l'avenir les conséquences financières, en re-

croissance d'un marché qu'elle connaît mieux que quiconque pour être journalièrement confrontée à ses évolutions.

Le concept de plan stratégique prend alors une signification toute différente de celle du modèle quinquennal ou quadriennal préparé par un état-major central. Le Plan devient le processus par lequel chaque Division et, dans la Division, chaque Filiale proposent au Directeur de Branche un ensemble d'orientations pour l'avenir, le processus par lequel ces propositions sont discutées et modifiées avant qu'un plan de Branche soit présenté à la Direction Générale du Groupe.



Le Plan est donc un instrument de dialogue, il est l'instrument de dialogue par excellence qui permet une fois par an de faire le point sur l'essentiel et de conclure par des décisions à caractère opérationnel, après que les différents aller et retour aient assuré la cohérence avec les vues de la Direction Générale du Groupe.

Plan de l'essentiel, ce plan stratégique ne se préoccupe pas seulement du long terme. Bien sûr il débouche sur le long terme, mais l'horizon est différent pour chaque unité du Groupe, et à l'intérieur de chaque unité, pour chaque nature de problèmes. Hypnotisé par un horizon à cinq ans, ou par un horizon à 10 ans, on risque simplement de passer à côté des vrais problèmes. Pour telle petite entreprise, c'est à trois ans que se situe l'horizon, tandis que dans une industrie lourde une société importante peut faire des plans à 7 ou 8 ans ; quant au plan minier ou au plan nucléaire, ils doivent porter sur 20 et sur 30 ans. Il en est de même de chaque nature des problèmes dans l'entreprise : telle faiblesse du réseau commercial devra être corrigée d'ici un an faute de voir certaines positions s'effriter, tandis qu'un effort de recherche de pro-

## L'ÉLABORATION DU PLAN

### Période que couvre le plan

Les plans de Saint-Gobain sont des plans glissants, c'est-à-dire que chaque année ils sont remis sur le chantier et prolongés d'un an.

La durée sur laquelle ils portent n'est pas les 5 ans traditionnels ; cette période étant à la fois trop longue et trop courte dans une industrie lourde comme celle du verre. Trop longue, parce qu'à partir de la 3<sup>e</sup> année on quitte le domaine du connu, trop courte parce que certains problèmes ne peuvent être jugés que sur une plus longue période : la vie et la mort des produits, le résultat des recherches, l'adaptation des capacités aux besoins du marché, etc...

Ceci nous a amené à prévoir un plan à 3, 6 et 9 ans.

— les trois premières années représentent en réalité le *court terme* ; nous connaissons et les marchés, et les produits, et les moyens de production dont nous disposerons durant cette période. Les prévisions portant sur chacune de ces 3 années peuvent donc être précises, aux variations conjoncturelles près.

— la 6<sup>e</sup> année représente un *moyen terme* où nos connaissances sont plus floues ; disons pour fixer les idées que 60 % de notre avenir à 6 ans est facilement imaginable et 40 % assez difficilement.

Le plan à 6 ans fait le point de la façon dont nous voyons notre avenir à moyen terme, mais nous ne faisons pas de prévisions explicites pour la 4<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> années, ceci pour éviter l'un des grands inconvénients des plans à 5 ans : la confiance identique que l'on a tendance à accorder aux chiffres relativement sûrs des 3 premières années et ceux beaucoup plus aléatoires des dernières.

— le plan à 9 ans, horizon à *long terme*, est extrêmement global et ne porte que sur les grandes masses et certains sujets particuliers. Il n'y a pas de prévisions explicites pour les 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> années.

cettes et en dépenses, des décisions dans tous les domaines d'activité de l'établissement.

Il n'y aurait évidemment là rien de fondamentalement différent des préoccupations de toute entreprise, si l'AÉROPORT DE PARIS n'était une entreprise sans capital, qui doit actuellement investir chaque année plus que son chiffre d'affaires, et qui de ce fait supporte des frais financiers tout à fait inhabituels puisqu'ils représentent environ 20 % de ses charges.

## COMMENT PLANIFIER ?

L'AÉROPORT DE PARIS a monté son système de planification sur les principes du P.P.B.S., c'est-à-dire que l'on distingue trois étapes liées entre elles : la planification à long terme (15 ans) que l'on peut qualifier de prospective et de stratégique, la planification à moyen terme (5 ans) qui est « glissante » c'est-à-dire qui est remise à jour et avancée d'un an chaque année, et la planification à court terme (1 an) qui est l'« agrandissement » de la 1<sup>re</sup> année du Plan de 5 ans, détaillé en volume (plans d'action) et en valeur (budgets), et qui sert de base au contrôle de gestion et à la décentralisation des responsabilités d'exécution (gestion par objectifs).

### Le long terme

En matière d'aviation 15 ans est l'horizon limite raisonnable pour la



réflexion à long terme, compte tenu de l'évolution très rapide des techniques et du marché : au delà c'est l'« infini », la « science fiction ». Cela pose de graves problèmes pour l'insertion des investissements dans un contexte d'urbanisation et d'aménagement du territoire qui a l'habitude de raisonner avec des constantes de temps beaucoup plus longues.

duits nouveaux ne portera ses fruits que dans cinq ou six ans.

C'est donc bien de problèmes qu'il est question à ce stade plus que de marges, de frais ou de résultats nets ; il y a très peu de chiffres dans cette analyse des problèmes principaux à laquelle se livre chaque société du Groupe. Problèmes principaux, mais problèmes solubles aussi : il ne sert à rien de s'appesantir sur les contraintes qui sont dans la nature des choses : mieux vaut identifier, parmi les problèmes qui ont un impact vital sur l'avenir de l'entreprise, ceux vis-à-vis desquels on peut faire quelque chose.

Le Plan, effort de réflexion, débouche donc sur la décision ou plutôt sur le choix entre plusieurs types de décision, et ce sont ces choix, exprimés sous forme de stratégies, qui sont plus encore que les objectifs la matière de la discussion du Plan avec la Division.

### Objectifs

En effet on parle souvent du choix des objectifs comme d'un problème difficile. S'il s'agit des objectifs d'une société, le choix des objectifs va quelquefois de soi ; reconnaissons que pour une filiale d'une dimension donnée, située sur un marché donné et avec des moyens donnés en talents de toutes sortes, l'objectif principal, exprimé en rentabilité des fonds propres par exemple, pourrait être proposé par n'importe quel individu connaissant bien cette société, dès lors que cet objectif doit être à la fois ambitieux et réaliste. Dans un domaine donné, face à une concurrence donnée, un certain taux de croissance s'impose le plus souvent, de même qu'un taux de rentabilité. Les véritables choix portent sur la façon d'atteindre ces objectifs.

Avant de refermer cette parenthèse, remarquons que c'est surtout au niveau des individus que le choix d'objectifs est une opération difficile au sens où l'on entend objectifs individuels dans la méthode de direction par les objectifs. Mais soulignons de façon très nette que cette question est sans relation directe avec celle dont nous traitons ici : le Plan de Pechiney UGINE Kuhlmann s'adresse à une population de sociétés regroupées en Divisions et en Branches et non à un ensemble de Directions et de Servi-

## Plan et budget

De ce qui précède, on peut voir la place qu'occupe le budget par rapport au plan : le budget, annuel comme tous les budgets, est la première année du plan ou plutôt, il devrait l'être. En réalité, tant que la prise en charge du calcul des budgets par l'ordinateur en cours de réalisation ne sera pas terminée, on ne peut pas, pour des raisons techniques, faire en même temps la 1<sup>re</sup> année du plan et le budget. Comme on le verra dans le calendrier des opérations de gestion prévisionnelle, on élabore le budget dans le *second semestre*, alors que l'on formalise le plan dans le 1<sup>er</sup> *semestre*.

Les prévisions commerciales sur lesquelles repose notamment la 1<sup>re</sup> année du plan sont établies en avril, tandis que celles sur lesquelles repose le budget sont faites à partir de juillet, ce qui permet de prendre alors en compte des variations conjoncturelles inconnues au moment de l'établissement du plan.

Même si la formalisation du budget et du plan arrive à se faire simultanément, il subsistera toujours des *différences fondamentales* entre plan et budget ; on peut les résumer ainsi :

- le budget porte sur une année ; *ce n'est pas un instrument de décision pour la Direction Générale* et les Directions de Branche responsables des politiques à long et moyen terme ; c'est en revanche un *outil incomparable* pour les responsables de la gestion à court terme.
- le budget est un *engagement précis* d'obtenir un certain résultat, le plan n'est contraignant qu'au niveau des objectifs.
- le budget — est-ce par référence au budget de l'Etat ? — est soumis à des *procédures d'approbations formelles*, procédures plus souples en ce qui concerne le plan.
- enfin, la confrontation entre réalisations et prévisions est aisée pour le budget ; elle sera toujours difficile pour le plan.

### La construction du plan

On peut considérer la construction du plan sous deux aspects :

Or nous amortissons nos investissements en 20 ans, pas en 50.

Nos études prospectives à 15 ans nous permettent de définir notre stratégie générale, nos réservations foncières, notre politique vis-à-vis de l'environnement, qui est de plus en plus fondamentale.

Elles nous conduisent à réfléchir à la mission de l'entreprise et à définir ses objectifs généraux, ce qu'on peut appeler son « éthique », démarche indispensable pour disposer de critères de décision et de choix cohérents et définir une politique claire qui puisse être approuvée ou comprise par tous ceux qui doivent l'appliquer ou la subir.

Pour définir ces objectifs généraux, il est commode de distinguer ce qui dans les activités aéroportuaires relève du service public, des préoccupations de l'entreprise en tant que telle, et de l'intérêt général.

### Les objectifs de service public

Un aéroport assure un service public, comme toute infrastructure de transport. C'est une notion intuitive, qui mérite cependant d'être précisée car elle a beaucoup évolué au cours des temps.

Le service public a été longtemps défini comme service jugé essentiel à la bonne marche de la société et qui devait être de ce fait assuré en permanence et au profit de tous.

Mais dans la société moderne, on peut se demander si tout n'est pas devenu indispensable à la bonne marche de la collectivité du fait même des inter-réactions multiples de plus en plus complexes qui existent entre les diverses activités.

Quoi qu'il en soit, et un peu arbitrairement, nous avons appelé service public le service minimum indispensable que l'Etat assurerait en toute hypothèse, le cas échéant.

Ce service minimum est celui qui permettrait d'écouler le trafic avec sécurité sans autre préoccupation.

Mais on bute rapidement sur la difficulté de fixer avec précision les niveaux de capacité et de sécurité que l'on se propose d'atteindre.

Pour quelle pointe de trafic, par exemple, faut-il s'équiper ? On peut, en effet, faire face aux besoins en imposant des attentes plus ou moins longues, donc une qualité de services plus ou moins bonne. Cela coûtera plus ou moins cher à l'aéroport, mais aussi aux compagnies

ces à l'intérieur d'une Société. Les objectifs dont il est question ici sont donc toujours des objectifs de société et ne regroupent en aucune façon des objectifs de Directions et de Services. En effet, le plan stratégique fait partie des règles du jeu du Groupe, il ne préjuge pas des règles du jeu internes à la Société filiale qui reste libre d'appliquer si elle le veut des méthodes de direction par les objectifs.

Cette distinction étant faite, on voit que ce type de plan donne le pas à l'analyse qualitative sur l'analyse quantitative. Il est bien évident que tout effort de réflexion stratégique repose sur la connaissance d'un certain nombre de chiffres : marges par produits, parts de marchés, etc..., mais cet examen embrasse la totalité des aspects de la vie de l'entreprise où, quoi qu'en impose la nécessité de mesurer les résultats en signes monétaires, prédominent les problèmes qui s'appréhendent en termes qualitatifs.

### Confusion ou définition par extension

Mais, peut-on objecter, en quoi cette conception du Plan se distingue-t-elle de l'activité de Direction proprement dite ? L'activité de préparation du Plan telle qu'elle est définie ici s'identifie avec l'activité de direction d'une entreprise, telle qu'elle est vécue journalièrement par ses responsables. N'y a-t-il pas confusion ou bien définition par extension ?

La question est fondée et elle appelle deux remarques :

Il est exact que la préparation du Plan touche de près la responsabilité opérationnelle et c'est bien la raison pour laquelle le Plan est toujours préparé par le Directeur Général de la Filiale, entouré de ses collaborateurs.

Mais la préparation du Plan se distingue néanmoins de la responsabilité opérationnelle : tout d'abord cet effort de réflexion est entrepris une fois par an dans un tour d'horizon complet qui permet de mettre en perspective les problèmes de l'entreprise, de les ranger par ordre d'importance : cet exercice n'est pas fait quotidiennement par le responsable opérationnel qui

— celui des méthodes de réflexion, d'organisation et de concertation permettant d'obtenir des prévisions cohérentes et coordonnées,

— celui des méthodes d'établissement des prévisions, c'est-à-dire le calcul économique et les études.

Nous insisterons surtout sur le 1<sup>er</sup> aspect, certainement pour nous le plus complexe en raison de la taille de notre entreprise et de la diversité de ses marchés et de ses produits.

On passera donc successivement en revue les principes généraux sur lesquels reposent nos méthodes, les Services intervenant dans l'élaboration du plan, les méthodes de calcul, le domaine du plan, le calendrier.



#### a) Les principes généraux.

Ces principes sont rassemblés dans un document de gestion prévisionnelle qui codifie toutes les règles à appliquer en la matière. Parmi ces principes, nous en retiendrons quatre qui nous semblent essentiels :

— le plan n'est pas une tentative de deviner l'avenir : il doit servir à prévoir les différentes éventualités qui peuvent se produire de façon à se préparer à y faire face. Il doit tenter d'infléchir l'avenir en permettant de définir les priorités, de choisir les objectifs et les moyens.

— le choix des objectifs et celui des moyens sont des choix rationnels qui découlent du résultat d'études : il n'y a donc pas à proprement parler de période durant laquelle on fait le plan. Celui-ci se construit au jour le jour à mesure que les études viennent à terme et que l'on prend les décisions qu'elles appellent. Il faut cependant consacrer une période de l'année à une interrogation méthodique

aériennes et aux usagers qui seront pénalisés par les attentes et les retards.

De même la notion de sécurité doit être précisée, car elle n'existe pas dans l'absolu. Il faut donc fixer la probabilité de défaillance que l'on juge raisonnable, donc le coût qu'on accepte, et ici encore comparer ce coût au gain possible sur les assurances, les vies humaines...

On voit donc qu'en aucun cas les seuls objectifs de « service public » au sens restrictif que nous avons volontairement donné à ce mot ne peuvent suffire : les préoccupations de qualité de service et de rentabilité ne peuvent être exclues.

### Les objectifs d'entreprise

Par définition, une entreprise doit équilibrer ses comptes, donc être rentable. La rentabilité est donc un objectif poursuivi dans toutes les activités de l'aéroport. Ce souci d'ordre économique conduit à faire payer les services à leur juste prix, c'est-à-dire en tenant compte de toutes les charges directes et indirectes qui s'y rattachent.

Mais si la rentabilité assure la vie de l'entreprise à court terme, elle ne garantit nullement la survie à moyen ou long terme : il faut encore s'assurer que le marché dont vit l'aéroport ne se dégradera pas, c'est-à-dire que les services qu'il vend demeureront compétitifs. Cet objectif de compétitivité apparaît à deux niveaux : au niveau de la concurrence entre aéroports d'abord, au niveau de la concurrence entre modes de transport ensuite.

Il peut paraître paradoxal de parler de concurrence entre aéroports car a priori le passager aérien qui va à Londres ne descendra pas d'avion à Paris ou à Bruxelles. Pourtant cette concurrence existe pour certains services de passagers et de marchandises. Certains aéroports peuvent aussi être plus attractifs que d'autres comme « porte d'entrée » dans une zone géographique pour le trafic en provenance d'autres régions.

C'est le cas, par exemple, des voyages touristiques groupés ; c'est le cas aussi des marchandises entrant dans une zone comme le Marché Commun en provenance de l'extérieur. La compétitivité de l'aéroport résulte alors du niveau des redevances qu'il pratique, de la qualité des services qu'il offre, de ses

passer nécessairement d'un problème à l'autre tout au long de l'année. Par ailleurs, le résultat de cette réflexion est mis par écrit afin de servir de support à un dialogue avec le Directeur de Division pour aboutir à des conclusions en forme de décisions. Le fait de mettre ces conclusions par écrit représente un effort de conceptualisation qui seul permet au dialogue de reposer sur des propositions précises et d'aboutir



tir à des conclusions claires. Il y a donc un certain formalisme dans le processus, un formalisme voulu. Le Plan dont nous parlons est bien le plan formel de l'entreprise par opposition au plan que vivent ses responsables. De ce dernier seulement on peut dire en toute rigueur qu'il s'identifie à la fonction de Direction évoquée plus haut. C'est donc le fait qu'on aboutisse à un document rédigé et surtout à un dialogue à propos de ce document qui marque la différence entre plan informel et plan formel.

### LE PLAN A LONG TERME D'UNE SOCIÉTÉ FILIALE

Il est temps d'aborder le détail des fonctionnements, en montrant comment sont établis les plans de Division, puis les plans de Branche pour aboutir au Plan de Groupe, avec à chaque étape les aller et retour, les réponses aux questions posées, qui de façon ultime porteront la marque d'une politique de Groupe.

Commençons peut-être par décrire avec quelque détail le Plan à long terme d'une Société filiale relevant d'une Division.

Le plan à long terme d'une société se compose de deux parties :

sur l'avenir en suivant un cheminement logique qui aboutit à une mise en forme des objectifs et des moyens dans des documents constituant à proprement parler le Plan.

- le Plan doit être l'occasion de prises de décisions concertées et doit amener la Direction Générale et les diverses Directions à intervenir selon des procédures prévues.
- enfin, le cheminement logique d'élaboration du plan suppose que l'on n'examine pas en même temps les questions très importantes, conditionnant l'avenir des secteurs où elles se posent et celles qui ne concernent que des points secondaires : les opérations de plans comportent donc 2 étapes dont la première est consacrée à l'examen de ces questions essentielles, la seconde aboutissant à la formalisation du plan complet à partir des décisions prises à la fin de la 1<sup>re</sup> étape.

#### b) Services intervenant dans la construction des Plans.

Un plan n'est un instrument de gestion efficace que s'il reflète clairement les objectifs et les moyens des divers secteurs de l'entreprise. Tous les responsables doivent donc participer à son élaboration, mais ce sont les Directions de Branche qui, dans ce domaine, ont le rôle principal en tant que responsables des politiques à moyen et à long terme.

Elles ont également le devoir de s'assurer de la cohérence des hypothèses retenues dans les unités dont elles assurent la gestion.

La Direction Financière (Service du Plan) a également un rôle essentiel : c'est elle qui définit les méthodes pour tout le Groupe, qui coordonne les opérations de planification, qui s'assure des cohérences au sein du Groupe, qui établit les synthèses pour la Direction Générale.

#### c) Méthode d'évaluation des données.

Contrairement aux pratiques habituelles, les données entrant dans notre plan sont évaluées en *PRIX COURANTS* et non en *PRIX CONSTANTS*.

Ce mode d'évaluation nous amène à publier chaque année des prévisions d'évolution des différents

liaisons avec l'hinterland, et de son esprit commercial.

Aussi les grands aéroports s'observent-ils avec soin et veillent-ils à ce que leurs tarifs et leurs services soient attractifs par rapport à ceux de leurs voisins et concurrents potentiels. L'enjeu est particulièrement important au moment où le développement du fret aérien va



placer les grands aéroports dans une situation de concurrence comparable à celle que connaissent depuis longtemps les grands ports maritimes : le trafic viendra sur les aéroports les mieux équipés, offrant les zones industrielles les plus vastes, les facilités administratives les plus grandes, les services les plus complets, les plus rapides et les moins chers, et les réseaux de distribution les plus commodes. En Europe, la concurrence entre les aéroports de Paris, Francfort, et Amsterdam comme porte d'entrée dans le Marché Commun peut être comparée à celle des ports du Havre, d'Hambourg et de Rotterdam.

Si l'on se place maintenant au niveau de la concurrence entre modes de transport, on trouve une nécessaire solidarité qui doit exister entre les aéroports, les compagnies aériennes et les constructeurs aéronautiques, pour assurer la prospérité du transport aérien.

Les charges d'infrastructure, bien que relativement faibles dans le total du coût du transport aérien, doivent, en effet, être maintenues au niveau le plus bas possible, dans l'intérêt commun, face à une concurrence des transports terrestres rapides d'autant plus vive sur courtes et moyennes distances que de nouvelles techniques voient le jour (trains rapides à turbines, véhicules à coussin d'air...) et que l'avion souffre encore d'irrégularité, et de délais qui sont la rançon même de son développement.

En pratique, la poursuite de l'objectif de compétitivité se traduira dans toutes les activités de l'aéro-

un plan stratégique, document rédigé par le responsable opérationnel, et des prévisions à long terme, exclusivement chiffrées, qui donnent sur 5 ans l'évolution probable de la Société du fait des stratégies retenues.

Ces prévisions à long terme ont un caractère désormais classique : elles se composent d'un ensemble de quatre tableaux : le compte d'exploitation analytique, le plan d'investissement, le plan de financement et les bilans prévisionnels. L'ensemble est cohérent sur le plan des chiffres et repose, selon la taille et la complexité de la société, sur plus ou moins de détails. Mais qu'on ne s'y trompe pas : il ne s'agit pas d'un budget à cinq ans, préparé atelier par atelier, section par section comme le budget annuel ; une telle construction serait absurde, car si le budget annuel est construit de façon détaillée, c'est afin de pouvoir tout au long de l'exercice comparer les réalisations à une référence fixe, et ceci dans le plus grand détail. Tel n'est pas ici notre objet puisque ces prévisions à cinq ans seront refaites tous les ans : les prévisions pour l'année 1977 auront donc quatre fois l'occasion d'être modifiées avant que l'on puisse les rapprocher de la réalité ! Il ne s'agit donc pas d'une construction détaillée, mais une projection aussi réaliste que possible de la façon dont se présenteront les comptes de l'entreprise ; sa principale vertu est de mettre en relief le poids sur les bilans futurs des décisions envisagées, donc les marges de manœuvre pour l'avenir.

Pour les sociétés principales du Groupe, et seulement pour celles-ci, ces prévisions comportent des variantes correspondant à des rythmes d'expansion variables ou à des choix stratégiques majeurs. En effet, il est important que la consolidation des prévisions à long terme ne donne pas lieu à un ensemble unique, sans possibilité de souplesse : l'expansion maximale dans chaque secteur n'est pas nécessairement souhaitable pour des raisons de financement ou de rentabilité. La synthèse des prévisions à long terme qui est faite pour l'ensemble du Groupe doit pouvoir être construite avec des variantes composées à partir de variantes des unités principales et en modulant le nombre des sociétés nouvelles à créer, à acquérir ou à céder.

facteurs de coûts sur la période recouverte par le plan. Prévisions qui sont prises en compte dans les plans de toutes les unités du Groupe. Au contraire, il appartient aux unités opérationnelles de fixer leur politique en matière d'évolution des prix de vente des produits.

#### d) *Domaine du Plan.*

Notre plan s'étend à tous les aspects de nos activités :

— Il est formé pour chacune de nos Sociétés et de nos Divisions par la réunion des plans partiels suivants :

- un plan d'investissement à 3, 6 et 9 ans ;
  - un plan d'exploitation aboutissant à des prévisions de résultat social après impôts sur les trois premières années ;
  - un plan de financement à 3 et 6 ans ;
  - un bilan prévisionnel à 6 ans ;
  - un plan de recherche à 3 et 6 ans ;
  - un plan de personnel à travers lequel nous cherchons à définir nos politiques de recrutement, de formation, d'évolution de carrière, notamment pour les cadres.
- Un plan de Branche fait la synthèse des plans des unités composant la Branche sous les aspects techniques et économiques.
- Une synthèse du plan au niveau du Groupe est établie par la Direction Financière de Saint-Gobain et s'insère dans le plan établi chaque année par la Compagnie S.G.P.M.

#### e) *Calendrier du Plan.*

Le calendrier des opérations de planification qui s'étendait sur les six premiers mois de l'année permet de résumer les considérations précédentes et fait comprendre l'enchaînement des opérations. Le processus d'élaboration comprend 4 phases :

1<sup>o</sup> *phase* (fin d'année précédente) :  
Établissement des hypothèses touchant l'évolution des coûts et des indices économiques, et confrontation des hypothèses concernant les pays européens où Saint-Gobain a des activités, en vue d'en assurer la cohérence.

Interviennent au cours de cette phase, les Services d'Études Économiques, les Services d'approvisionnements, les Directions de person-

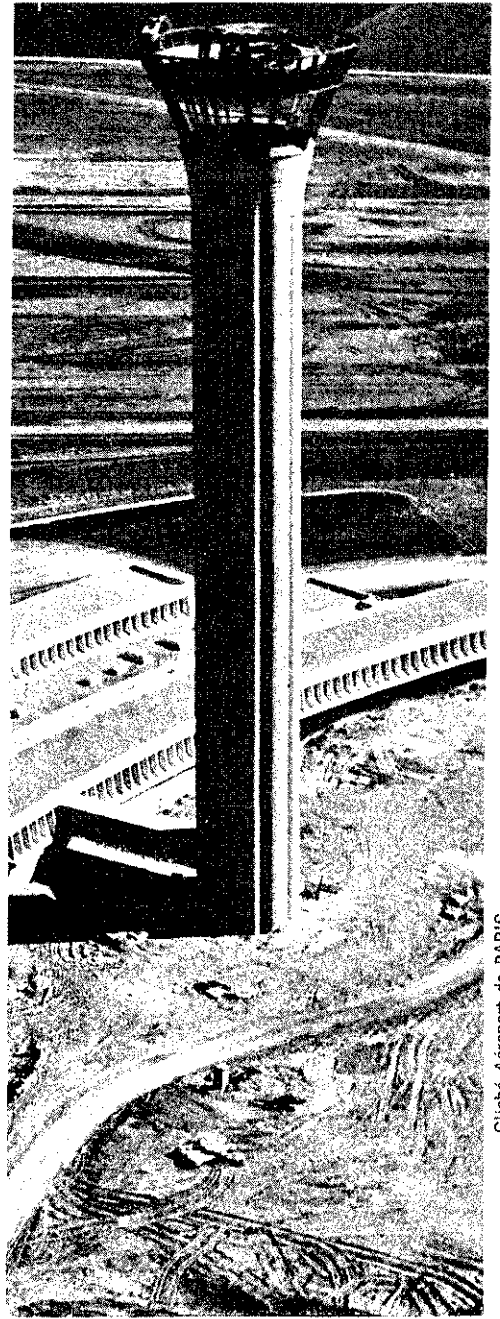
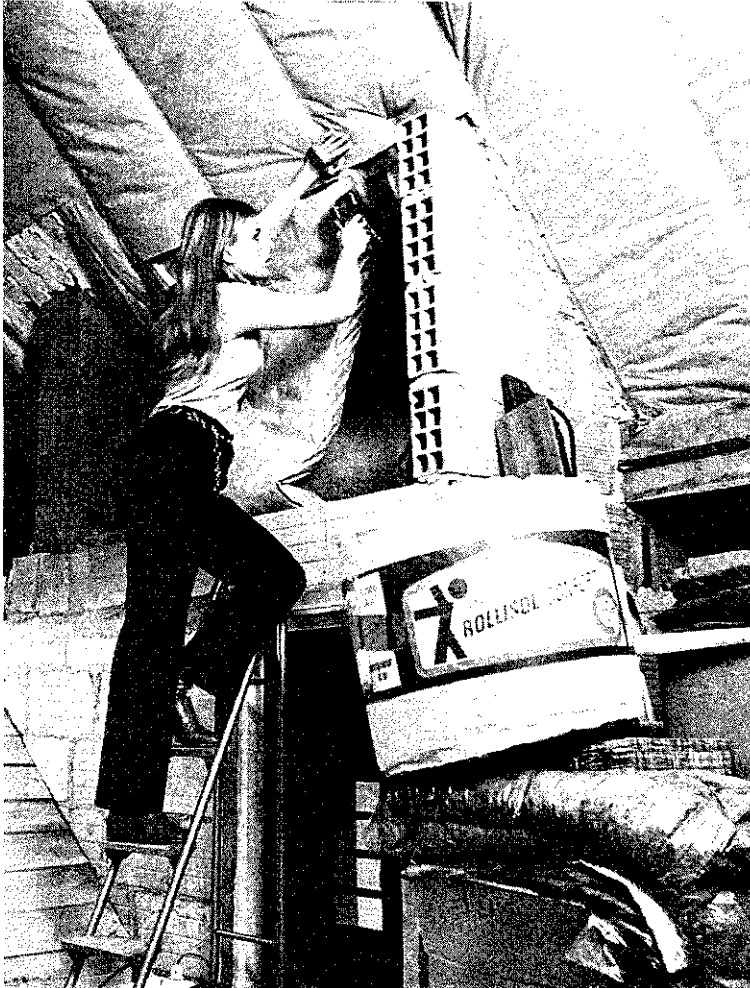




SAINT-GOBAIN

*Calorifugeage*

*Isolation*



ROISSY-EN-FRANCE  
*Tour de contrôle*

port par la recherche de l'abaissement des coûts, à qualité égale, et par le développement des préoccupations commerciales.

Mais l'entreprise, même rentable et compétitive, ne peut prospérer si elle est perturbée par des conflits sociaux. La recherche du progrès social permettant d'établir et de maintenir un équilibre social satisfaisant est donc un autre objectif. Sur les aéroports cette recherche est particulièrement délicate pour des raisons qui tiennent à un rythme de développement très rapide, à des impératifs de changement fréquent, et à l'environnement particulier du travail.

### Les objectifs d'intérêt général

Une entreprise parfaitement égoïste peut théoriquement se contenter d'être rentable, compétitive et socialement stable, sans se soucier d'autre chose. En fait, il est déjà apparu que les soucis de qualité ne pouvaient être ignorés car ils sont très liés à la compétitivité et ont un effet évident sur la rentabilité. Mais le monde moderne tend fort heureusement à dépasser de plus en plus les seules préoccupations économiques, pour se préoccuper de l'amélioration générale des conditions de vie. Il ne s'agit plus seulement de produire et de vendre, mais de veiller à ce que cette production et cette vente soient occasion de progrès général et non d'aliénation.

C'est ici que la notion d'éthique prend tout son sens et qu'il est légitime de parler d'objectifs d'intérêt général, qui vont bien au delà de ceux désignés précédemment sous les vocables de service public ou d'entreprise.

On est conduit à dépasser la notion de rentabilité strictement financière d'une opération, pour parler de coûts et d'avantages sociaux prenant en compte les effets indirects, positifs ou négatifs, sur l'environnement au sens le plus large.

La qualité est indiscutablement un objectif d'intérêt général lorsque, par delà son effet sur la compétitivité et la rentabilité, elle vise à satisfaire les aspirations esthétiques et morales de l'homme à un monde plus beau, plus agréable.

L'innovation est aussi un objectif d'intérêt général dans la mesure où elle permet le progrès ; mais l'effort d'innovation ne doit pas être aveu-

Tel est le rôle des chiffres : nécessaires, insuffisants, sans grande valeur s'ils ne sont pas le sous-produit d'une réflexion préalable. Celle-ci s'exprime, nous l'avons vu, dans un plan stratégique de société sur lequel nous pouvons maintenant passer rapidement, en notant seulement quelques points de méthode.

### Méthode de planification

Le responsable opérationnel est laissé très libre dans son mode d'expression : il importe en effet qu'il puisse employer pour analyser la réalité qui est la sienne un langage sans contrainte ; il ne s'agira donc pas d'un questionnaire serré, tel que le pratiquent certains groupes outre-Atlantique, mais d'un exposé suivant un certain ordre logique et dont le canevas s'articule en deux parties :

1. Analyse de la position de l'entreprise sur les marchés qui sont les siens face à ses concurrents et de la situation interne de l'entreprise, pour arriver à dégager les problèmes principaux et les opportunités de développement principales.

2. Détermination des objectifs de l'entreprise et des stratégies qui permettront d'atteindre ces objectifs ; puis définition des programmes d'action qui jalonnent les efforts à entreprendre.

La première partie est essentielle ; c'est elle qui conditionne le sérieux de la réflexion, et l'expérience prouve qu'il est souvent plus difficile d'obtenir qu'elle reçoive l'attention voulue, tandis que les conclusions de la deuxième partie sont rapidement présentes à l'esprit des responsables opérationnels. Précipiter la conclusion sans avoir fait une analyse un peu systématique risque de vider l'exercice de son intérêt.

Il faut donc passer en revue les produits de l'entreprise, les marchés sur lesquels elle se situe, préciser leurs limites et leur caractère : national ou international, stabilité, expansion, renouvellement, concurrence, etc... La description de la concurrence, de ses parts de marché, de ses atouts et de ses faiblesses, est fondamentale : les atouts et les faiblesses de l'entreprise ne sont en effet que relatifs par rapport à ceux de la concurrence. En outre cette approche oblige à situer

nel. La Direction Financière de Saint-Gobain rassemble toutes ces données et en assure la publication.

### 2° phase (début d'année) :

Publication par la Direction Générale et par les Directions de Branche des objectifs et des contraintes qu'elles assignent aux unités placées sous leur autorité. Ces objectifs peuvent être très divers. Ce peut être par exemple des objectifs de rentabilité minimum, de prise de part de marché, d'accroissement de productivité, d'augmentation de chiffre d'affaires, de recherche de produits nouveaux.

### 3° phase (janvier-mars) :

C'est la phase des « grandes questions ». En janvier, la Direction Générale, les Directions de Branche, les Divisions se mettent d'accord sur les questions essentielles qu'il faut trancher à l'occasion du plan.

En février et mars, les dossiers relatifs à ces questions sont préparés par les Services des Divisions et des Branches et par les Directions compétentes qui statuent par écrit sur les problèmes qui leur ont été soumis. Des aller et retour sont prévus entre les divers échelons de responsabilité tout au long de cette période et des décisions sont notifiées aux unités intéressées qui peuvent être :

- des décisions d'action,
- des décisions d'attente, jusqu'à l'achèvement d'une étude complémentaire,
- des décisions d'engager des études sur les questions que l'on ne peut encore trancher faute d'informations suffisantes.

Il va de soi que toute demande d'étude est accompagnée de la désignation d'un responsable et assortie d'un délai d'exécution.



### 4° phase : Mise en forme des plans (mai-juin-juillet) :

A partir des décisions sur les grandes questions et des prévisions indépendantes de celles-ci, Divisions et Sociétés établissent leurs

gle et doit être orienté de façon que la collectivité tout entière en bénéficie.

Cela mène naturellement au respect de l'environnement. Parce que les aéroports se sont trouvés très tôt confrontés aux problèmes de bruit, ils sont particulièrement sensibles à la nécessité d'une insertion harmonieuse dans leur environnement. Aucune décision importante ne peut être désormais prise sans avoir cet objectif présent à l'esprit, qu'il s'agisse de l'utilisation optimale des espaces disponibles sur terre ou dans les airs, du maintien ou du rétablissement des équilibres naturels, ou du concensus des citoyens.

Enfin, un objectif qu'on peut désigner par le mot de promotion se place à un degré encore supérieur dans l'intérêt général.

La qualité, l'innovation, l'insertion dans l'environnement, sont, en effet, des objectifs qui dépassent certes l'intérêt propre de l'entreprise, mais qui contribuent cependant directement à sa réussite.

La promotion est au contraire un objectif purement désintéressé : il vise à choisir toujours, lorsque cela est possible, les solutions dont les « retombées » seront les plus grandes pour la société, voire pour l'humanité : par exemple, développer une technique qui sera ensuite susceptible de nombreuses autres applications, participer aux programmes d'amélioration de l'éducation et de la santé, à l'aide sociale, à la sauvegarde de la nature et des chefs-d'œuvre, à l'assistance aux pays en voie de développement...

Toute grande entreprise a un devoir dans ce domaine.

### Le moyen terme

Ces objectifs généraux se traduisent en buts concrets dans la planification à moyen terme pour laquelle l'existence d'un plan glissant est absolument impérative en raison du caractère rapidement évolutif du transport aérien.

Il en résulte bien entendu certains problèmes de cohérence avec la procédure des Plans nationaux fixés rigideusement pour 5 ans, problèmes traduits dans les faits par les écarts constatés par exemple entre la réalité et les indications du V<sup>e</sup> Plan, notamment dans le domaine du transport aérien international qui échappe bien évidemment

l'entreprise de façon objective, comme vue de l'extérieur, et à se demander ce qui fait sa force et pour combien de temps.

L'analyse des produits est aussi très révélatrice : s'agit-il de produits anciens et rentables ou de produits nouveaux qui ont un certain avenir ? Le classement des familles de produits par phases de développement désormais classique, fait partie intégrante de cette analyse.

Par ailleurs la situation interne de la société est passée au crible : structure, organisation commerciale, capacité d'innovation et de recherche, niveau technique, évaluation du personnel dirigeant, de la maîtrise, des ouvriers, évolution des rémunérations, climat social, etc...



Les conclusions s'imposent en général si l'analyse a été conduite de façon objective; il convient alors de procéder à la mise en perspective évoquée plus haut pour dégager ce qui dans cet ensemble de constatations et de supputations est vraiment essentiel pour l'avenir de l'entreprise.

La deuxième partie du plan stratégique ne représente pas le même genre de difficultés, nous l'avons vu : si les objectifs généraux peuvent généralement être choisis avec une marge de manœuvre qui peut être étroite, la formulation des politiques et des stratégies est délicate ; il faut en effet que ces stratégies correspondent bien à des choix pour l'avenir ou à la confirmation de choix passés, mais en aucune façon ne s'en tiennent à des déclarations générales et sans portée véritable qui pourraient s'appliquer à n'importe quelle entreprise, telles que : « maximiser le profit par une politique de choix judicieux des produits », etc... Il est en effet facile de vider la démarche de sa substance par ce genre de déclarations, et cela se produit parfois.

Comme on pourrait s'y attendre, les sociétés qui font un plan straté-

plans d'exploitation, d'investissement, qui sont transmis aux Directions de Branche vers le 15 juin. Ces Directions établissent alors les synthèses qui leur incombent et les remettent à la Direction Générale pour le 30 juin. La Direction Générale, après étude des plans de Branche et modifications éventuelles de ceux-ci, leur donne une sanction explicite au cours du mois de juillet.

Il y aurait encore bien des précisions à apporter à ces indications sommaires sur le mode d'élaboration du plan de Saint-Gobain. Il conviendrait par exemple d'insister sur l'importance capitale des prévisions commerciales dont dépendent toutes les autres prévisions et qui, chronologiquement, doivent venir en premier et sur le rôle fondamental des Services de Recherche et Développement et des Services de Marketing ; il faudrait aussi montrer comment chaque jour le plan se fait et se défait avant de trouver sa formulation définitive. Ce sont des aspects qu'il serait trop long d'évoquer car il nous a paru plus important de montrer comment l'on parvenait à partir d'une organisation appropriée à provoquer les prises de décisions nécessaires en dépit de la complexité des structures et des opérations.

### LE CONTROLE DES PLANS

En matière de gestion prévisionnelle il existe les deux modes classiques de contrôle, le contrôle a priori, le contrôle a posteriori.

1. Le contrôle a priori est certainement le plus important puisque c'est lui qui permet de déceler les erreurs d'orientation.

Dans les plans, il s'agit avant tout d'un contrôle de la rentabilité des projets et d'un jugement sur la valeur des diverses stratégies, ainsi que la validité des hypothèses retenues.

2. Le contrôle a posteriori est surtout très développé au niveau des budgets, car c'est là qu'il est facile à faire puisque toutes les techniques de contrôle budgétaire ont pour objectif principal de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalités.

à une planification purement nationale.

L'objet du Plan glissant de 5 ans de l'AÉROPORT DE PARIS est de définir pour la période considérée des objectifs cohérents et les moyens correspondants, dans tous les domaines d'activité. Il comprend des « programmes opérationnels » concernant chaque « fonction » qu'assure l'établissement, programmes qui portent notamment sur les besoins de personnel, les besoins d'équipements, les dépenses de fonctionnement, les recettes.

La synthèse de ces divers programmes est assurée par des « programmes horizontaux » qui rassemblent, pour l'ensemble de l'établissement, les effectifs, les investissements, et les comptes prévisionnels.

L'élaboration de programmes homogènes suppose, bien entendu, l'établissement préalable d'un certain nombre de données et d'hypothèses prévisionnelles portant notamment sur l'évolution du trafic, les variations économiques et les options politiques tirées des études à long terme.

Les résultats des comptes prévisionnels conduisent, s'ils sont défavorables, à remettre en cause certaines des options prises, et à modifier en conséquence les programmes à 5 ans.

A ce stade de la planification, l'utilisation de modèles et de l'informatique est indispensable pour tester rapidement les effets de telle ou telle variante, sur le trafic, la masse salariale, les investissements, les conditions de financement, les tarifs, ou l'évolution des prix.

De même des modèles sont utilisés pour établir les prévisions de trafic et simuler le fonctionnement des installations afin d'ajuster leur capacité au trafic.

Nous développons actuellement l'utilisation des calculs de productivité afin de disposer d'indicateurs complémentaires pour guider la programmation. Il s'agit d'étudier l'évolution d'une année à l'autre de la productivité définie comme le rapport en volume (c'est-à-dire à prix et francs constants) de la production à la consommation de l'entreprise, en distinguant les divers facteurs de consommation : main-d'œuvre, fournitures, capital (productivité des facteurs), ou en raisonnant sur la somme de ces facteurs (productivité globale).

gique pour la première fois font et doivent faire porter l'essentiel de leur effort sur la première partie. Il suffira d'actualiser cette analyse d'une année sur l'autre.

Mais la difficulté de la seconde partie est telle que c'est après plusieurs aller et retour ou plusieurs années selon les cas, que peuvent être formulées des stratégies d'une utilité véritable, parce qu'elles ont permis de définir de façon précise un programme d'action cohérent.

### Degrés successifs de planification

Le Plan de Division est établi en même temps que les Plans de Société : il marque le point de vue du Directeur de Division sur les problèmes des Sociétés de sa Division, donc avec un détail bien moindre, et selon une perspective qui n'est pas nécessairement celle du responsable de l'unité opérationnelle. Après avoir discuté chaque plan de société, le Directeur de Division peut être amené à modifier les vues qu'il avait au départ, de même qu'il est intervenu pour infléchir certaines des propositions de ses Sociétés.

Mais ce dernier point marque bien que le Plan de Division n'est pas une synthèse des plans de société, bien moins encore une consolidation. Les prévisions chiffrées peuvent être consolidées ; les plans stratégiques, ensembles de propositions et de concepts, ne le sont pas.

Les 25 Divisions qui composent le Groupe sont chacune significatives d'un ensemble industriel du point de vue d'un marché ou d'une technique ; elles constituent donc les mailles du réseau opérationnel sur l'ensemble du Groupe : sauf exception concernant notamment les sociétés les plus importantes, la Direction Générale n'aura pas connaissance des plans de Société, qui auront rempli leur objet comme support du dialogue entre le Directeur de Division et les responsables de société. Par contre les plans stratégiques de Division, adressés aux Directeurs de Branche, pourront être portés à la connaissance de la Direction Générale, notamment si des problèmes spécifiques se posent dans ce secteur qui nécessitent une meilleure connaissance de la situation : disons que le plan de Division est davantage pour la Direction Générale une occasion

Le contrôle a posteriori du plan et de la rentabilité des investissements est plus malaisé à faire en raison du nombre très grand des paramètres qui interviennent et de la difficulté d'en mesurer l'incidence sur une période plus longue que l'année.

La façon la plus simple de contrôler la réalisation des plans est d'examiner si les divers objectifs qu'ils contiennent ont été atteints. Cet examen doit être fait chaque année au moment où l'on refait le plan en le faisant glisser d'un an.

Le contrôle de la réalisation du budget annuel est bien évidemment un bon moyen de s'assurer si les réalités vont dans le même sens que ce que le plan avait prévu.

Tous ces modes de contrôle ne sauraient remplacer celui qui devrait être le mode essentiel de contrôle dans une entreprise ; l'autocontrôle que chaque responsable exerce sur le résultat de ses propres activités, seule manière d'assurer la mise en œuvre rapide des mesures correctives qui s'imposent pour se maintenir dans la ligne des plans d'action décidés.

### UTILITÉ D'UN PLAN

La première question qu'il faut se poser au sujet d'un plan à long terme est son utilité. Il semble possible de répondre à cette question en disant que le plan est l'un des outils principaux dont dispose la Direction Générale d'une entreprise pour assurer la survie de cette entreprise ; c'est-à-dire pour choisir ce qui est souhaitable et possible pour l'entreprise à l'intérieur de ce qui est souhaitable pour l'économie ou les économies dans lesquelles elle s'insère.

Une entreprise étant le rassemblement, sous autorité unique, d'un certain nombre d'éléments humains, commerciaux, techniques et financiers, c'est à chacun de ces éléments qu'il faut réfléchir quant à leur évolution dans le temps.

En matière de personnel, c'est d'une part le problème de l'évolution des conditions générales de travail qu'il faut prévoir et d'autre part les problèmes qui se posent quant à l'évolution de l'encadrement de l'entreprise.

On calcule également les surplus (variation des résultats en volume d'une année sur l'autre) et la façon dont ils ont été utilisés (au profit des fournisseurs, des clients, du personnel, ou du financement). L'interprétation des résultats reste encore difficile, mais c'est une voie très prometteuse.



### Le court terme

Le Plan de 5 ans reste par nature assez général.

Pour l'action quotidienne, il est nécessaire de descendre beaucoup plus dans le détail. On établit donc pour la première année du Plan des « plans d'action » et des budgets par fonction plus précis, permettant aux divers responsables de disposer de directives qui constituent leurs objectifs dans un système de gestion décentralisé.

Cela se fait dans le cadre des « fonctions » qui figure au Plan et qui est également utilisé pour la comptabilité analytique. La traduction des objectifs du Plan en directives concrètes, et l'affectation des moyens en hommes, équipements et crédits est évidemment difficile à ce stade. Il faut veiller à la cohérence des divers plans d'action et budgets, entre eux, et globalement avec les objectifs du Plan. Ici aussi l'usage de l'informatique est indispensable pour tester rapidement ces cohérences et procéder aux ajustements nécessaires.

Nous développons actuellement le calcul automatique d'une matrice des échanges entre les diverses fonctions qui offrira le double avantage d'assurer la cohérence des échanges internes à l'entreprise et de faire mieux apparaître les liens qui existent entre les dépenses externes et le volume d'activité, et donc de faciliter la prévision budgétaire.

Dans ce système, on voit que le budget n'est plus que la traduction

d'information qu'un document appelant décision, ce qu'il est pour le Directeur de Branche. Ainsi le veut la règle de décentralisation selon laquelle les choix spécifiques de chaque situation sont délégués le plus largement possible.

Les Branches qui constituent le Groupe sont au nombre de sept et ont chacune une vocation très marquée : Aciers, Chimie, Aluminium, Mines et Electrometallurgie, Nucléaire et Techniques Nouvelles, Produits Spéciaux, Transformation du Cuivre. Le Plan de Branche, rédigé par le Directeur de Branche à l'intention de la Direction du Groupe, est un exposé de politique générale traitant, selon le schéma général des problèmes principaux, des objectifs et des politiques au niveau de la Branche : il ne s'agit plus dans ce contexte de procéder à une analyse préalable exhaustive, mais bien plus de faire ressortir les questions fondamentales de développement susceptibles d'être approuvées par la Direction Générale. Dans un contexte où le développement de chaque Branche est relativement indépendant, et où par conséquent se pose à la Direction Générale la question de la croissance relative des Branches, l'accent est mis sur les variantes de développement en assignant à chaque variante un poids où sont pris en considération les éléments de choix que sont le risque, la rentabilité et le financement. Chaque variante, comme nous l'avons dit plus haut, correspond à un rythme de développement différent ou bien à des projets très spécifiques qui peuvent être plus ou moins retardés dans le temps.

Le Plan de Groupe se compose des Plans de Branche tels qu'ils ont été modifiés après discussion avec la Direction Générale. Il contient donc un certain nombre d'orientations qui permettront aux Directeurs de Branche d'orienter à leur tour la politique des Divisions, et ceci avant le mois de novembre où sont données les indications permettant de préparer les budgets annuels d'exploitation, d'investissement et de financement.

A ce stade, deux précisions doivent être données : elles concernent d'une part le calendrier de ces travaux et d'autre part le régime des approbations.

En ce qui concerne le calendrier,

Comme toutes données « démographiques » ce dernier problème nécessite une vision à long terme (10 ans au minimum) pour s'assurer qu'au fur et à mesure de son évolution et de préférence en anticipant sur celle-ci, l'entreprise disposera du potentiel de direction qui lui est nécessaire pour réaliser ses ambitions (filière de qualification, formation, évolution de carrière, promotion).

Dans une entreprise comme Saint-Gobain, ce problème touche environ 900 cadres, pour un effectif total de 15.000 personnes en France et doit donc faire l'objet d'une attention particulière.

*En matière technique*, il importe bien évidemment de s'assurer que les techniques dont l'entreprise dispose à un moment donné sont valables et resteront valables suffisamment longtemps pour justifier de nouveaux investissements de la même voie. Dans le cas contraire la survie de l'entreprise nécessite la préparation suffisamment longtemps à l'avance des changements de procédés techniques qui lui seront nécessaires pour rester compétitive.

*En matière commerciale*, le problème est plus classique puisqu'il s'agit de savoir si et comment l'entreprise pourra se maintenir sur les marchés qu'elle alimente à un moment donné face d'une part à l'évolution de ces marchés, et d'autre part aux stratégies possibles de ses concurrents.

En ce qui concerne l'évolution du marché, l'élément quantitatif n'est pas le seul à prendre en compte, mais aussi l'élément qualitatif qui peut progressivement supprimer son débouché à un produit qui répond de moins en moins au goût de la clientèle, même s'il continue à avoir une utilité sur le plan technique.

Il importe donc à tous moments d'avoir une idée précise sur la « phase de vie » dans laquelle se trouvent les différents produits de la Société pour prévoir, en ce qui concerne les produits en phase terminale, soit leur remplacement par des produits nouveaux mis au point suffisamment à l'avance par les Services de Recherche et Développement dans l'entreprise, soit leur abandon à une date définie à l'avance, ce qui implique notamment que l'on s'arrête d'investir suffisamment tôt dans les secteurs corres-

chiffrée, détaillée, en quelque sorte inéluctable, de la première année du Plan glissant. C'est l'approbation du Plan pluriannuel qui importe et non plus celle du budget annuel, ce qui ne fait que traduire l'évidence que toute action est fatalement continue et que les dérivés comptent autant, sinon plus, que les valeurs absolues.

On rencontre là une certaine contradiction avec la procédure budgétaire annuelle du Ministère des Finances à laquelle restent statutairement soumis les investissements de l'AÉROPORT DE PARIS, établissement public.

La politique des contrats de programme pluriannuels avec l'État devrait heureusement permettre de résoudre à l'avenir cette contradiction.

## AVEC QUI PLANIFIER ?

Dès l'origine, nous avons considéré que l'utilité essentielle de la planification dans l'entreprise est d'amener les responsables à réfléchir au sens de leur action, à prendre l'habitude de prévoir et d'organiser, à refuser de se laisser dominer par les événements.

C'est donc un moyen capable d'intéresser davantage chacun à sa tâche et qui doit permettre de déléguer plus de responsabilités.

Cela nous a conduit à exclure toute conception centralisatrice et autoritaire de la planification.

Nous avons donc créé une Direction du Plan extrêmement légère : elle ne comprend qu'une trentaine de personnes, soit 0,7 % des effectifs de l'entreprise.

Son activité est d'autant moins importante que l'horizon est plus proche : pour la planification à long terme elle est entièrement et seule responsable ; pour la planification à moyen terme elle définit les objectifs globaux, fait les synthèses, propose les arbitrages et les décisions, mais les programmes opérationnels par fonction sont établis par les responsables de ces fonctions eux-mêmes, la Direction du Plan n'ayant que le rôle d'animateur et de coordinateur ; pour la planification à court terme la Direction du Plan n'intervient que pour préciser les objectifs et veiller à la cohérence ; le système de contrôle de gestion et de budgétisation est décentralisé pour l'essentiel,

les plans stratégiques de Société et de Division sont préparés pour le début du mois de mai, les prévisions à long terme de toutes les Sociétés devant être rassemblées à cette époque pour permettre l'étude de prévisions consolidées en juin et en juillet. Les Plans de Branche sont préparés avant l'été pour être discutés en septembre, afin de parvenir à des conclusions qui seront transmises aux Divisions fin octobre. Les prébudgets des Sociétés principales sont proposés en décembre et les budgets annuels arrêtés fin janvier.

Dans ce cycle, certains documents ont un caractère indicatif et certains ont un caractère d'engagement : les budgets annuels d'exploitation, d'investissement et de financement sont approuvés de façon formelle et ont un caractère contractuel : ils correspondent en effet à des objectifs atteignables ou du moins discutés comme tels. Par contre, les prévisions à cinq ans ne sont pas approuvées : estimation qui doit être réaliste, certes, mais qu'il serait peu prudent d'arrêter, tant sont nombreuses les raisons de les modifier d'une année sur l'autre. La distinction répond en outre à cette simple constatation que les budgets pourront être comparés à une réalisation, ce qui n'est pas le cas des prévisions à long terme.

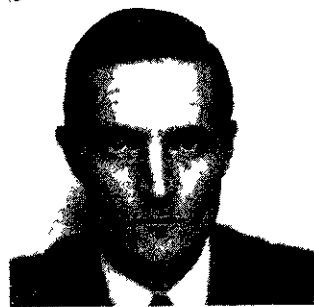
Les plans stratégiques, enfin, reçoivent approbation, tant en ce qui concerne les Sociétés que les Divisions, car ils correspondent à un engagement sur un certain nombre de points précis, qu'il s'agisse d'objectifs, de politiques ou de programmes d'action. Cette approbation ne peut être donnée dès leur présentation étant donné les aller et retour que suppose le calendrier décrit plus haut, mais elle doit être donnée sous une forme ou sous une autre, ne serait-ce que lors de l'approbation des budgets annuels d'investissements.

Ce point est probablement le plus difficile du processus — il se retrouve d'ailleurs plus ou moins accentué dans tous les Groupes — : il amène à constater que la procédure favorise la montée des éléments de choix au détriment de la redescende de ceux-ci. En effet, l'approbation des politiques repose naturellement plus que la montée des éléments de décision sur des échanges verbaux et par conséquent sur un certain style de relations. Il ne

pondants, sous peine de se trouver avec des investissements non amortis au moment où le marché disparaît.

En matière financière, il n'est pas la peine de rappeler qu'une entreprise ne peut vivre et se développer que si elle en a les moyens, notamment financiers, ce qui implique la nécessité d'élaborer un plan de financement du développement de l'entreprise et de vérifier que ce plan est compatible avec les différentes contraintes extérieures.

Une vue plus affinée de ce problème permet, d'autre part, d'approcher la question de l'allocation optimum des ressources de l'entreprise sur une certaine période, ressources qui par hypothèse sont au moins partiellement limitées.



En tenant compte de toutes les autres contraintes de la Société, notamment commerciales, le plan est en effet l'occasion de formaliser et de quantifier les conséquences des politiques possibles pour le développement des différentes lignes de produits de la Société ou ses différents marchés et il est possible d'arriver par ce biais à une estimation globale des perspectives des rentabilités recelées par les différents axes de développement de la Société, y compris ceux que la Société pourrait choisir sous l'angle de sa diversification.

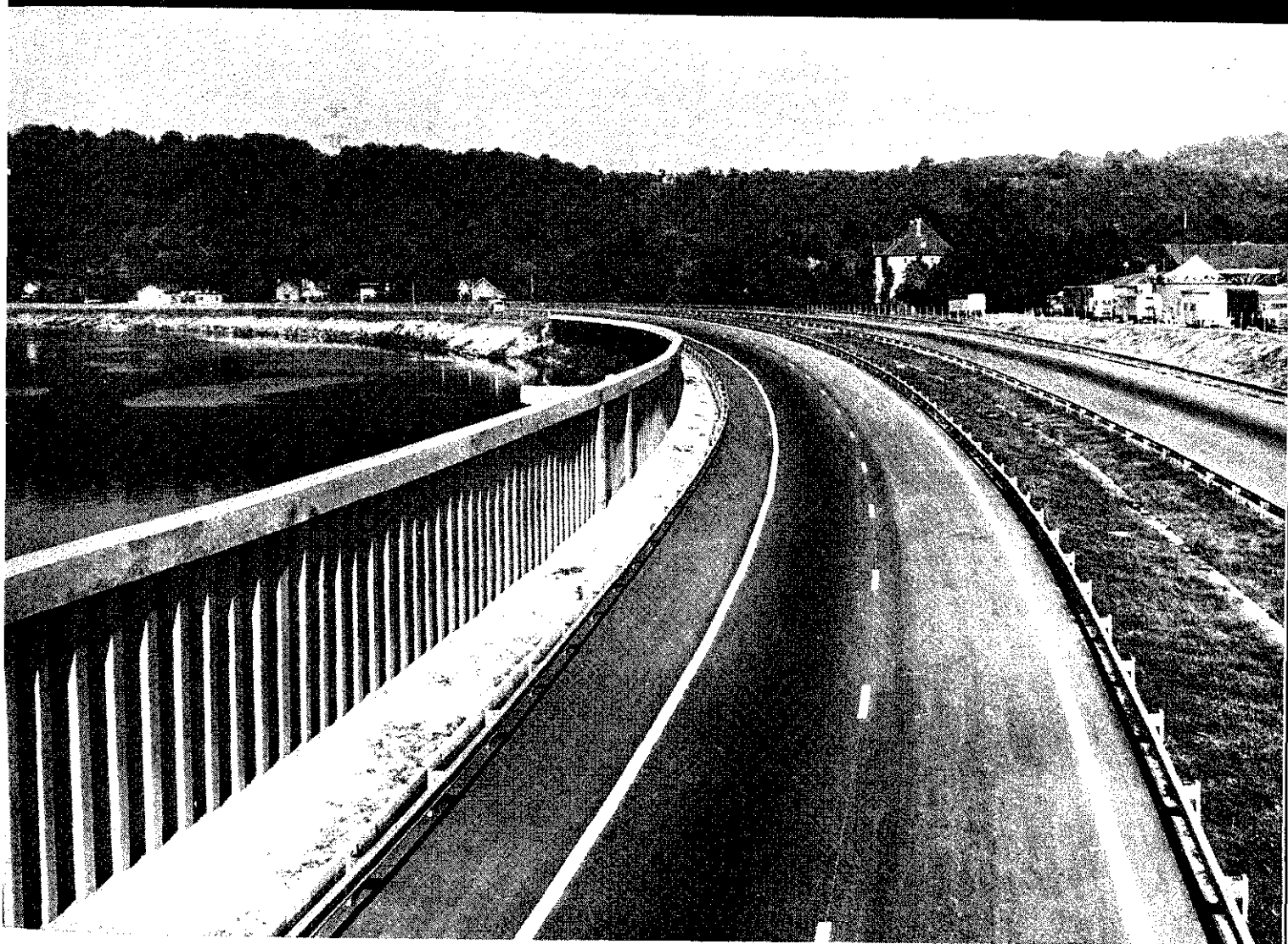
Le terme de la projection du plan n'est bien entendu pas une donnée commune à toutes les entreprises ; il dépend au contraire de la nature des activités de l'entreprise et de sa structure, notamment sous l'angle des immobilisations et du marché.

Il est évident qu'une entreprise dotée d'un équipement léger, et face à un marché en évolution rapide, n'a pas besoin d'une projection à 10 ans pour vérifier les conditions de sa survie ; pour elle le long terme est peut-être de 3 ou 4 ans et c'est à ce terme qu'elle doit faire ses projections.

Au contraire pour une entreprise comme les entreprises verrières qui

# PALPLANCHES METALLIQUES

LARSSEN - LACKAWANNA - ROMBAS 400 G



CUSTINES - AUTOROUTE NANCY-METZ

Rideau de palplanches LARSSEN III S, destiné à protéger l'autoroute des crues de la Moselle.  
Les palplanches ont reçu un revêtement gris clair leur donnant un aspect en harmonie avec l'ensemble de l'ouvrage.

## WENDEL-SIDELOR

Siège social, 57-Hayange - tél. (87) 84.29.41

DEPARTEMENT TECHNIQUE DES PALPLANCHES - 11, RUE DU CANAL - 57-MONTIGNY-LES-METZ - TEL. (87) 68.48.00

AGENT EXCLUSIF : DAVUM - 22, BOULEVARD GALLIENI - 92 VILLENEUVE-LA-GARENNE - TEL. : 243.22.10

animé et coordonné par un organe central lui-même très léger et distinct du Plan.

De la sorte on a évité tout phénomène de « rejet » de la planification par les divers responsables qui bien au contraire sont maintenant souvent demandeurs d'une intervention plus importante de la Direction du Plan, demandes auxquelles il faut d'ailleurs résister pour que chacun continue à se sentir directement associé et donc concerné par la planification.

La Direction du Plan travaille donc en contact permanent avec tous les organes de l'entreprise. Elle propose à la Direction Générale les options stratégiques qui résultent des études à long terme, et le Plan de cinq ans.

Un processus annuel d'élaboration du Plan a été peu à peu rodé. Il commence en juin de l'année N pour le Plan N + 2/N + 6. On prépare d'abord des prévisions de trafic, une esquisse des programmes fonctionnels et un premier train de programmes « horizontaux » (effectifs, investissements, comptes prévisionnels) tenant compte des résultats de l'année N - 1 et des premières indications du contrôle de gestion de l'année N. En novembre, un séminaire réunissant l'état-major de l'entreprise arrête, en conséquence, les objectifs du Plan N + 2/N + 6.

Les programmes opérationnels et horizontaux sont ensuite mis au point au brouillon en décembre N et janvier N + 1.

En février N + 1, un nouveau séminaire assure la cohérence entre le Plan N + 2/N + 6 et la budgétisation de l'année N + 2 qui commence alors, en même temps qu'on tire les conséquences des résultats de l'année N.

En mars et avril N + 1, on édit le Plan qui est présenté au Conseil d'Administration et au Comité d'Entreprise en mai, approuvé en juin, et diffusé à tous les cadres.

Le processus du Plan suivant (N + 3/N + 7) commence aussitôt.

Mais la planification doit rester extrêmement vivante et les processus ne sont jamais figés, non plus que la teneur des Plans ou des études stratégiques : il faut en permanence coller aux problèmes de l'entreprise et varier en conséquence les priorités ou les impacts.

faut donc pas s'étonner que la réponse à des ensembles parfois complexes de questions posées revête un caractère moins formel et systématique que la façon dont ces questions ont été rassemblées : l'art de diriger ne peut pas se réduire totalement à un ensemble de procédures !

Quant à la large diffusion d'un document qui résumerait les conclusions du Plan de Groupe, disons tout de suite que s'il se conçoit fort bien dans le cadre d'une entreprise petite ou moyenne, il n'a pas de signification véritable dans un Groupe important.



L'information du personnel et des actionnaires doit donc être traitée en tant que telle et sans référence au contenu du plan stratégique de Groupe.

Nous avons vu comment était préparé le Plan, selon quel principe il était défini ; achevons de préciser son rôle en disant ce qu'il n'est pas. Pas un budget à cinq ans, avons-nous dit ; il ne dispense donc en rien du système budgétaire qui remplit un autre objet et ne saurait, même par extension, être compris dans ce que nous appelons Plan. Ce n'est pas non plus seulement une construction chiffrée, nous l'avons vu ; l'usage des chiffres est maintenu à un strict minimum — ce qui permet notamment de se passer de l'ordinateur d'un bout à l'autre de la construction, et d'éviter le piège des optimisations, avec ce qu'elles comportent de fallacieux, étant donnée la fragilité de la matière première. Ce n'est pas non plus une construction financière, même si un des produits de la consolidation est un plan de financement consolidé à cinq ans, instrument sans doute précieux parmi d'autres, mais en aucune façon aboutissement final de la construction — la fragilité des chiffres à long terme au niveau des bénéfices nets fait de ce plan de financement un instrument tout au plus indicatif.

desservent des marchés dont l'évolution est relativement régulière et lente, mais qui sont en contrepartie dotées d'outils lourds et tournant lentement, l'horizon à 3 ans est très nettement insuffisant pour prendre les mesures nécessaires à la survie de l'entreprise et c'est au contraire à 5 ou 10 ans qu'il faut se projeter pour découvrir les problèmes fondamentaux qui se poseront à l'entreprise.

## PROBLÈMES SPÉCIFIQUES A UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DANS LE CADRE DE SON PLAN

Il est évident que le contenu d'un plan est largement différent suivant que l'entreprise a une implantation territoriale concentrée dans un pays, avec ou sans exportations, ou qu'elle est implantée simultanément dans plusieurs pays que l'on ne peut pas considérer comme indépendants sous l'angle économique. C'est le cas d'une entreprise comme Saint-Gobain qui est industriellement implantée dans tous les pays du Marché Commun et en Espagne en ce qui concerne l'Europe.

Cette implantation multiple entraîne pour certains marchés la nécessité d'une planification globale, compte tenu du fait que les produits correspondants supportent aisément un transport sur longue distance et que les concurrents ont une implantation analogue.

Les contraintes découlant de cette implantation sont multiples, notamment sur le plan commercial. Il est en effet évident que, dans le cadre d'un Marché Commun unifié, il n'est pas possible de pratiquer des politiques commerciales fondamentalement différentes d'un pays à un autre, surtout si le coût des transports représente peu par rapport à la valeur du produit. Dans ce domaine, il faut d'ailleurs constater que les récents mouvements monétaires créent des problèmes très importants pour une entreprise multinationale.

En contrepartie de ces contraintes, une implantation multinationale permet de mettre dans une certaine mesure en pool les outils de production, ce qui facilite notamment les conditions de démarrage de ces outils et permet de ne pas être uniquement lié à la dimension



## CONCLUSION

La planification joue un rôle essentiel à l'AÉROPORT DE PARIS, en raison de l'évolution rapide de l'aviation, de l'existence de nombreuses contraintes internes et externes, et de l'importance des enjeux financiers.

C'est une planification adaptée aux problèmes de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle est complète, souple et participative.

Il apparaît de ce fait pour un Etablissement public des problèmes d'interface avec les procédures administratives qui restent marquées d'une rigidité certaine (Plan non glissant, budgets annuels).

Par contre, des liens se développent très rapidement avec d'autres



entreprises, qui visent à assurer la cohérence des efforts de planification au sein du transport aérien : concertation avec les compagnies aériennes, avec les constructeurs aéronautiques, avec les aéroports étrangers, en vue d'optimiser le système tout entier.

Il est frappant de voir que cette planification concertée spontanée est déjà largement internationale, comme l'est le transport aérien.

Mais elle tend aussi à développer des liens de plus en plus étroits avec les autres systèmes qui ont des interfaces avec le transport aérien, notamment avec la planification urbaine, les infrastructures terrestres, les télécommunications, les implantations industrielles, et l'emploi.

C'est l'illustration d'une évolution inéluctable de la planification qui devra de plus en plus, pour être pleinement efficace, dépasser le cadre de l'entreprise et de la nation.

Jacques BLOCK,

Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées  
Directeur Général Adjoint.

Le plan stratégique ne dispense pas non plus d'une forte organisation de l'Analyse de Gestion pour produire et analyser l'information nécessaire à la maîtrise du présent, à défaut de celle du futur. Peut-être même est-il illusoire de prétendre faire un plan stratégique et des prévisions à long terme si l'analyse de gestion n'est pas déjà organisée, et si ne fonctionnent pas déjà les règles du jeu précisant aux Filiales leurs droits et leurs devoirs.

Notons enfin que le processus décrit ici ne préjuge pas des procédures internes à chaque Filiale ; il ne doit pas être confondu, nous l'avons vu, avec les procédures qui permettent éventuellement de définir les objectifs à plus court terme au niveau des Directions et Services de la Société filiale ; le processus que nous avons décrit fait partie des procédures de Groupe auxquelles sont astreintes toutes les Filiales contrôlées, et permet de définir des objectifs généraux de Filiale. Quant à l'organisation interne de la Société en matière d'objectifs, elle est entièrement du ressort du Directeur Général de Filiale.

Ainsi défini, le Plan stratégique apparaît comme un processus de dialogue sur l'essentiel aboutissant à un consensus entre échelons de Direction Générale, processus dont on peut penser que son importance est plus grande que celle du document.

Le document n'est que le support du processus et la marque de son caractère formel. Dans une vision optimiste des choses, ce processus de dialogue et d'accord sur l'essentiel pourrait fort bien exister sans être formalisé et notamment sans qu'un Plan soit rédigé : c'est sans doute ce qui se passait dans toutes les entreprises bien gérées avant que l'on ne parle de Plan stratégique. Il reste néanmoins très probable que la dimension et la complexité de certains Groupes justifient la garantie que l'on prend en donnant au processus un caractère formel.

Jean-Sébastien LETOURNEUR,

Directeur du Plan  
et de l'Analyse de Gestion  
de Pechiney Ugine Kuhlmann.

d'un marché national pour dimensionner leur capacité.

Ceci doit être cependant nuancé dans la mesure où les produits que fabrique l'entreprise multinationale sont ou non des produits banalisés.

Dans le cas du verre, les coutumes nationales gardent encore un certain poids et ne peuvent donc être oubliées dans un calcul optimisant une production au niveau européen.

## CONCLUSION

L'élaboration d'un plan à long terme apparaît finalement comme une méthode particulièrement bien adaptée pour poser les problèmes conditionnant la survie et le développement d'une entreprise. Le plan ne doit cependant pas être considéré comme une « panacée universelle » donnant la clé de l'avenir. Celui-ci reste en tout état de cause entre les mains des dirigeants et des cadres de l'entreprise avec le concours actif de tout son personnel.

Son principal intérêt réside dans la mise en évidence et l'analyse méthodique des principales questions qui se posent à une entreprise et qui peuvent ce faisant être plus facilement résolues, notamment sous l'angle de la prise de décision.

F. MER.

# LA PLANIFICATION

**ce qu'elle est**

**ce qu'elle pourrait être**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1971, le développement économique et social de la France est placé sous le signe du VI<sup>e</sup> Plan. Mais cela avait-il un sens d'adopter un sixième Plan après que 1968 ait mis à mal le V<sup>e</sup> et alors que la crise monétaire internationale rendait impossible tout pronostic sérieux sur l'environnement international. En un mot le Plan sert-il encore à quelque chose ou n'est-il qu'une habitude sinon un alibi ? Outre les aléas déjà évoqués, plusieurs raisons conduiraient à répondre par la négative : Beaucoup de pays qui connaissent une évolution économique fort honorable paraissent ne pas souffrir de l'absence d'un système de planifica-

tion ; Les gouvernements ont du mal à respecter les plans et il semble qu'ils ne soient guère utiles pour les entreprises (1). N'est-ce pas ir-réaliste de présenter « en un seul paquet » à un gouvernement démocratique c'est-à-dire sensible à l'opinion, l'ensemble des problèmes qui se posent, croit-on, à la société ? Le Gouvernement n'a-t-il pas intérêt, pour des raisons tactiques, à annoncer progressivement ses décisions en fonction des exigences de la conjoncture et non à afficher d'avance ses intentions ? Enfin, le débat public auquel donne lieu la préparation du plan n'a-t-il pas pour principal effet d'attiser les revendications qui ne pourront toutes

être satisfaites et par là d'accroître le sentiment d'insatisfaction des divers groupes sociaux ?

Malgré ces interrogations, l'exercice est encore considéré comme utile puisqu'un VI<sup>e</sup> Plan a vu le jour. Voici l'essai de justification qu'on pouvait lire dans son introduction :

« Il ne s'agit certes pas de définir « dans leurs moindres détails les « activités des entreprises et des « autres agents économiques : dans « une économie ouverte et décentralisée comme la nôtre, une telle

(1) Cf. la déclaration du CNPF en 1967 et travaux de MM. SCOTT et Mac ARTHUR sur l'industrie française et les plans.

« planification serait illusoire. En « revanche, il est plus que jamais « nécessaire :

- « — d'établir périodiquement un « diagnostic sur la situation « économique et sociale du « pays,
- « — d'analyser les problèmes aux- « quels il est confronté,
- « — de dégager les politiques et « les actions susceptibles de les « résoudre,
- « — plus généralement, d'offrir un « cadre de référence à la politi- « que des pouvoirs publics et à « l'activité de l'ensemble des « Français. Or c'est cela, le « Plan. »

La mise en forme de ce plan, ainsi justifié, n'est toutefois pas allée sans difficultés : A l'issue de la première phase des travaux, les représentants de la C.F.D.T. quittaient l'ensemble des Commissions. Au cours de la seconde phase d'autres syndicalistes se retirèrent, notamment pour protester contre l'insuffisance des dotations envisagées pour les équipements collectifs. Lors de la mise au point du texte définitif, fut sérieusement discuté le point de savoir si le Plan ne devait reprendre dans ses programmes d'action que les mesures déjà effectivement décidées par le Gouvernement, ce qui bien évidemment aurait assuré un taux de réalisation de 100 %. Et les perspectives de la conjoncture, les incertitudes persistantes sur l'environnement conduisent déjà certains à affirmer que le réexamen qui aura lieu à mi-parcours, fin 1972 début 1973, devrait déboucher sur une révision des objectifs initiaux, trop ambitieux.

L'interrogation sur le plan reste donc d'actualité. Anticipant sur ma conclusion j'aurais tendance à dire que cette interrogation permanente

est peut-être ce qui justifie le plus le maintien de la planification française. Sa courte histoire de 25 ans montre déjà que ce doute permanent lui a conféré une qualité rare au sein de nos institutions et de nos procédures politico-administratives : le pragmatisme et la capacité d'évoluer et de s'adapter. Ainsi les problèmes économiques, sociaux, politiques, culturels qu'a soulevés la préparation du VI<sup>e</sup> Plan — même si ce dernier ne les résoud pas tous ou propose de les résoudre d'une manière que beaucoup récusent — sont autant de panneaux qui annoncent les voies de recherche qui devraient être explorées par le VII<sup>e</sup> Plan.

Mais nous n'allons pas parler ici du contenu du Plan : c'est l'objet d'un débat qui se poursuit maintenant dans le public. Nous voudrions au contraire envisager le Plan comme une des institutions qui contribuent au pilotage de notre Société. En tant que tel, quels problèmes pose-t-il à la lumière de la préparation du VI<sup>e</sup> Plan ? Quelles améliorations peut-on proposer pour le VII<sup>e</sup> ?

### Les difficultés

Voyons d'abord les difficultés pour chacun des aspects essentiels du Plan : le Plan-débat socio-politique, le Plan-instrument qui exprime et ordonne la politique à moyen terme du gouvernement, le Plan-cadre de référence qui propose une prévision raisonnable de l'évolution économique et sociale.

### UN DÉBAT AMBIGU PARCE QUE SÉRIEUX

#### La préparation d'un plan demeure l'occasion d'un débat public exceptionnel

Exceptionnel, parce qu'il a lieu tous les cinq ans, parce qu'il met en cause tous les acteurs sociaux et politiques, parce qu'il intéresse au moins implicitement tous les domaines du développement économique et social. Mais peut-on qualifier d'exceptionnelle la *qualité* de ce débat ?

A cet égard le qualificatif d'ambigu rend beaucoup mieux compte de la réalité.

#### Ambiguïté quant à la nature et au résultat du débat

Le Plan qui sera élaboré au terme de ces innombrables consultations pourrait-il être considéré comme reflétant un certain consensus ou non ? A prendre le VI<sup>e</sup> Plan au pied de la lettre, la réponse est négative. Le texte du Plan commence par cette phrase : « Voici présenté par le Gouvernement au Parlement et au Pays, le rapport sur le VI<sup>e</sup> Plan... » Mais l'introduction se termine ainsi : « L'adoption du Plan « n'est pas une déclaration d'intention, elle représente la prise de « conscience de ses ambitions et de « ses possibilités, des obstacles à « surmonter, des efforts et des sa- « crifices à consentir. Le Plan cons- « titue un engagement solennel de « la nation envers elle-même. » Ceci n'est vrai que si l'on considère, conformément aux principes du droit constitutionnel, que le Gouvernement et la majorité parlementaire représentent la nation. Mais

on sait bien que cette représentation formelle n'empêche pas qu'une fraction importante du corps social récuse les fondements mêmes du système économique actuel et qu'à son égard seule une procédure de consultation au sens strict du mot est possible.

### **Ambiguïté quant à l'étendue du débat**

Peut-on vraiment à cette occasion couvrir tout le champ des préoccupations économiques et sociales et surtout est-on totalement libre dans la remise en cause de l'état des choses existant ? Certains domaines ne font pas l'objet de discussion, la défense nationale et son coût, ou de discussions très limitées, la politique économique extérieure, le système fiscal. Les modèles utilisés permettent d'étudier d'innombrables variantes mais les relations qu'ils extrapolent ont été construites à partir de l'évolution passée de notre économie : ils sont donc conservateurs par nature. Certains vont même jusqu'à refuser de raisonner sur les résultats de l'utilisation du modèle voyant là le premier pas fatal d'une démarche intégratrice. Pourrait-on remettre en cause l'ouverture sur l'extérieur dont on nous dit : « choix politique elle est aussi une nécessité économique ». En fait presque tous les acteurs sont d'accord pour raisonner dans le cadre des structures actuelles. Et ceux qui récusent ces structures voient dans le Plan l'instrument privilégié pour qu'un nombre croissant de Français intérieurement, fassent leurs ces normes, cette nécessité.

### **Ambiguïté quant à la portée du débat**

La consultation qui accompagne le Plan n'est pas unique : les assemblées parlementaires sont permanentes ; chaque ministre dispose de ses propres instances de consultation ; Conseil supérieur, ou Comité consultatif. Bien plus, lorsqu'il rencontre un problème délicat, il cède souvent à la tentation de créer une instance particulière sur laquelle il aura un contrôle exclusif alors que l'appareil de consultation du Plan, par sa tradition, son caractère interministériel, son exhaustivité d'une part jouit d'une grande autonomie et surtout ne permet guère la mise en valeur d'une personnalité particulière. Les partenaires sociaux sont très sensibles à ce phénomène et en bons mandataires mesurent leur degré de participation au profit que la consultation peut apporter à leurs représentants. Le plus souvent la Commission du Plan n'est pas l'endroit le plus rentable.

### **Ambiguïté quant à la valeur du débat**

Dans un système où l'administration occupe une place prépondérante, c'est d'elle que dépend la qualité du débat : accepte-t-elle, dans un domaine considéré, de procéder à un diagnostic exhaustif et honnête, d'exposer les problèmes auxquels elle est confrontée, de se montrer accueillante aux suggestions des tiers, en un mot ouvre-t-elle vraiment ses dossiers et le débat aura toutes chances d'être fructueux ; Veut-elle au contraire conserver toute sa liberté d'action, ne s'intéresse-t-elle au Plan que sur ordre ou par tactique dans les rap-

ports des forces internes au système politico-administratif — alors elle retiendra l'information, refusera de critiquer les positions des autres partenaires ou à l'opposé assurera un contrôle strict des débats, et aucun débat digne de ce nom n'aura lieu.

Cette disponibilité de l'Administration n'est d'ailleurs pas suffisante ; elle n'est profitable que si les partenaires sociaux ont un accès correct à l'information et disposent eux aussi d'un pouvoir d'expert. C'est pour rééquilibrer les rapports de forces que les principales Commissions du VI<sup>e</sup> Plan ont été flanquées d'un groupe technique où experts privés et publics analysaient et critiquaient l'information et les instruments méthodologiques concernant le secteur considéré et que l'on a cherché à mieux associer les collectivités locales au processus de planification ; Sur ce dernier point, l'expérience du VI<sup>e</sup> Plan ne peut être considérée comme un succès : les collectivités qui ont les moyens de construire leur propre plan à moyen terme sont encore trop peu nombreuses ; Le découpage actuel du territoire entre communes constitue un obstacle important mais aussi la volonté des administrations et des corps de fonctionnaires publics de monopoliser le pouvoir d'expert en matière d'infrastructure et d'urbanisme (2). Dans la plupart des régions le record n'a pas été fait entre les programmes de modernisation et d'équipement des agglomérations lorsqu'ils existent et les enveloppes régionales d'équipement collectif.

(2) Cf. *l'étude de Thoenig, la Mise en place des Directions départementales de l'Équipement.*

### Ambiguïté quant à l'efficacité du dialogue

De l'idée de Plan concerté il est resté le fait que la consultation privilégie les représentants officiels des organisations qui ont pignon sur rue. Or cette prééminence présente de nombreux inconvénients dès lors qu'il s'agit simplement de consulter, de provoquer un débat ; chaque représentant a tendance à ne prendre la parole ou la plume que pour exposer la thèse de son organisation ; les organisations choisissent très souvent leurs représentants parmi les spécialistes du domaine en question : ce comportement engendre un risque de corporatisme : l'éducation est débattue principalement entre syndicalistes enseignants et fonctionnaires du ministère, les problèmes agricoles entre professionnels et représentants des directions d'administration centrale. Au total le système conçu initialement pour rassembler des gens en mesure de s'engager politiquement ne vise plus qu'à faire connaître leurs points de vue ; il ne permet guère l'expression ni la discussion d'idées nouvelles, qui par définition mettraient en cause les institutions, ou les organisations établies.

### Ambiguïté enfin sur le point de savoir qu'est-ce que le Plan ?

Le Gouvernement a pris soin de distinguer et — de faire imprimer en italiques — les objectifs c'est-à-dire les points peu nombreux sur lesquels il s'engage. Mais les journaux, les groupes de pression, les lecteurs pressés, consciemment ou inconsciemment affirment, font croire ou croient que la non réalisation d'un seul des pronostics et

souhaits énoncés dans le document Plan doit être imputée à la carence du gouvernement. Et fait encore plus grave ; alors qu'il a été rappelé un nombre de fois innombrable que les rapports des Commissions n'engageaient qu'elles-mêmes, ils servent sans cesse de référence, étant considérés comme la tranche du Plan dans le domaine en question.

### UN PROGRAMME GOUVERNEMENTAL PARTIEL ET MENACÉ

S'il ne produit pas spontanément l'innovation, thème à la mode, le processus d'élaboration du Plan facilite-t-il du moins la *détermination de la politique économique et sociale à moyen terme* ? Avant de sombrer dans la morosité soulignons les points sur lesquels le VI<sup>e</sup> Plan a marqué des progrès. L'introduction dans le Plan d'éléments d'une stratégie constitue un pas supplémentaire par rapport au V<sup>e</sup> Plan dans la recherche d'une certaine cohérence entre la politique conjoncturelle et les orientations à moyen terme. L'exécution du Plan montrera si cette recherche s'enrichira année par année d'une réflexion critique dont les rapports annexés à la loi de finances et le réexamen à mi-Plan offrent l'occasion.

Pour la première fois en effet le Plan ne se contente pas de prévoir les seules dépenses d'équipement des administrations, mais contient des indications relativement précises, d'une part sur l'évolution des dépenses et recettes des divers agents publics (3), d'autre part sur les modifications souhai-

tées de la structure des dépenses de l'Etat (4). Ce premier essai de programmation à moyen terme des Opérations financières publiques reste imparfait, mais ce ne sont pas ces imperfections techniques qui risquent de condamner cette tentative mais plutôt l'absence chaque année, d'un débat public sur le point de savoir si les budgets votés s'inscrivent ou non dans le respect de ces normes et sur les écarts éventuels.

Il n'en demeure pas moins que le Plan n'est pas vraiment et c'est un euphémisme, le plan d'action du Gouvernement. Cette situation a de multiples causes dont une partie seulement est due à la nature de la « planification à la française ».

— Par son caractère de projet collectif le Plan est contraint à une certaine exhaustivité qui empêche d'aller jusqu'au degré souhaitable de sélectivité que requerrait un programme d'action gouvernemental à moyen terme ;

— Malgré les efforts faits, la cohérence entre le court et le moyen terme restera partielle pour des raisons techniques d'abord, mais aussi pour des raisons politiques : le Plan n'étant pas juridiquement un engagement pour un temps de tous les Français, ceux-ci peuvent en cours de route manifester des souhaits qui obligent à modifier les actions prévues ;

— Dans le système politico-administratif actuel, le Plan n'est défendu que par des institutions fort légères : aussi le Plan ne peut-il être une grande chose que lorsque

(3) *Etat, Collectivités locales, Organismes de Sécurité Sociale, Organismes semi-publics d'action économique.*

(4) *Diminution de la part des subventions, augmentation de celle consacrée aux équipements publics, etc...*

de grandes forces l'appuient. Ces forces ne peuvent d'ailleurs être qu'extérieures à l'administration, car là le pouvoir principal reste le Ministère de l'Economie et des Finances, dont le Plan pour son malheur — ou son bonheur — ne fait pas partie ;

— Enfin, la planification doit se plier aux contraintes de l'action politique et administrative : les limites de la transparence, l'impossible rationalisation des actions publiques, la difficulté du passage des intentions aux réalisations, la méconnaissance des effets réels des mesures. Ces points méritent quelques développements.

*Il n'est pas certain que ce soit toujours une bonne action politique de devancer l'événement.* La préparation d'un Plan reste un moment privilégié pour l'échange d'informations non seulement sur les faits mais aussi sur les intentions. Mais même sous cet aspect les limites du supportable sont vite atteintes. On peut dire que la politique — toute indicative — des revenus qu'avait proposée le V<sup>e</sup> Plan est morte non seulement de l'écart constaté entre les normes qu'il avait fixées et l'évolution effective, de la difficulté de définir les grandeurs à suivre, et de fixer leur taux de croissance souhaitable — mais de l'accord de fait — avec des motivations évidemment très diverses — des principaux partenaires : éviter la police des salaires, ne pas trop s'engager sur la voie d'une meilleure connaissance des revenus non salariaux, reconnaissance implicite de l'impossibilité de se passer de l'inflation, etc... Au nom de quoi vouloir absolument mettre au jour des problèmes quasi inévitables mais dont tous les acteurs ne sont pas encore conscients et qui n'ont donc

pas encore atteint un degré d'acuité telle que leur solution devienne inéluctable c'est-à-dire possible pour un gouvernement ?

L'administration est un monde où la rationalité n'a qu'une place réduite ; chaque ministère est une citadelle : or la plupart des questions intéressantes aujourd'hui, concernent plusieurs administrations. Le VI<sup>e</sup> Plan a marqué un petit pas dans la bonne direction avec l'apparition des programmes finalisés ; ensemble d'actions et de dotations financières (équipement et fonctionnement) intéressant plusieurs administrations et devant concourir à l'obtention de résultats quantifiables : Villes Nouvelles, Sécurité Routière, Périnatalité. Mais ils ne sont qu'au stade expérimental. Les 6 programmes correspondent à moins de 2 % des dépenses de l'Etat et leur réalisation rencontrera de grosses difficultés.

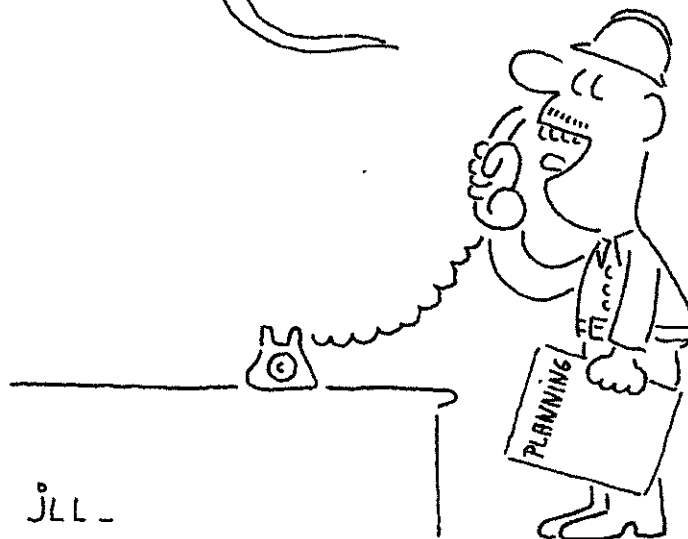
Le premier but de chaque administration est de persévérer dans l'être et si possible de prospérer. Aussi ne doit-on pas s'étonner de constater comme on a pu le faire pour le VI<sup>e</sup> Plan que l'obstruction principale sinon exclusive à toutes les propositions de réformes a été le fait des administrations intéressées soucieuses de défendre leurs compétences et leurs organigrammes. Parmi les 3 ou 4 thèmes que le gouvernement avait retenus en 1967 pour caractériser le VI<sup>e</sup> Plan figuraient la réforme et la modernisation des administrations. Aucun paragraphe spécial n'est consacré à ces sujets dans le texte du Plan. S'est-on aperçu en cours de route que le problème n'en était pas un ; si cela était le cas on aurait été trop heureux de le montrer.

L'exercice de planification met en

évidence la difficulté de passer des intentions à la réalisation. Le diagnostic et les réflexions qui caractérisent la phase des options permettent de dresser une liste impressionnante des problèmes à résoudre. Ceci permet de rédiger assez facilement le rapport sur les options : on y multiplie les phrases du genre : « il conviendra de poursuivre les études sur ce sujet », ou « des propositions concrètes seront faites sur ce point dans le Plan ». Un an après on s'aperçoit que ces mandats n'ont pas été respectés : on passe discrètement sur le sujet. A cet égard on peut parler d'un appauvrissement entre le rapport sur les options et celui sur le Plan ; à l'exception des périodes exceptionnelles, l'administration ne peut en un an traiter au fond qu'un nombre limité de questions. Le phénomène s'aggrave quand les orientations en question se heurtent aux intérêts de l'administration : malgré une avalanche de décrets, arrêtés, circulaires, lettres de Ministres à propos de la déconcentration et la décentralisation, force est de reconnaître que la bataille n'est pas encore gagnée. Cette lenteur ne condamne pas la planification bien au contraire. Celle-ci est souvent l'occasion du lancement des réformes. Ainsi en matière de finances locales (régime des subventions), de prestations sociales (retraites), d'aide sociale (travailleurs immigrés) les mesures que le gouvernement prend en cours de Plan vont au delà de sa lettre. Souvent, il s'agit de mesures qui n'étaient pas prêtes ou pour lesquelles le ministre demandeur ne bénéficiait pas — si l'on peut dire — lors du Plan d'une conjoncture suffisamment critique.

Enfin, programmer l'action gou-

POURRIEZ VOUS RETARDER  
D'UNE HEURE VOTRE INCENDIE  
PRÉVU POUR DEMAIN ?



vernementale — même sur quelques points jugés prioritaires — supposerait que l'on connaisse assez bien les effets probables du manie- ment des instruments habituels de la politique économique et sociale. De ce point de vue, l'Etat est un amnésique. Les passions se déchaî- nent lorsqu'il s'agit de savoir ce que le gouvernement doit faire, combien et au profit de qui on va dépenser, mais personne ne s'inté- resse au point de savoir quel effet ont exactement les mesures qui sont prises. On ne peut encore ré- pondre à des questions telles que : quelles sont les conséquences pro- bables d'un grand équipement ? Quel est l'effet, et dans quelles con- ditions se produit-il, d'une action massive de formation profession- nelle ? De ce point de vue les mo- dèles sophistiqués peuvent donner illusion. Ils obligent à chiffrer, mais sur quelles bases, les effets des me- sures et ils permettent une discus- sion, mais ceci ne va pas très loin faute d'études scientifiques hors modèles sur les principaux instru- ments.

### LE PLAN SYSTÈME DE PRÉVISIONS RAISONNÉES

Lieu et moment d'un débat so- cial exceptionnel, le Plan dégage les politiques et les actions susceptibles de résoudre les problèmes auxquels le pays est confronté ; *Il offre enfin un cadre de référence pour l'ensem- ble des agents économiques.* Bien qu'elle soit apparemment la moins politique des trois cette fonction prévisionnelle non plus, ne va pas de soi :

— La prévision notamment ma- cro-économique n'est jamais pure :

elle illustre le résultat attendu d'une politique économique compte tenu de multiples hypothèses, faites sur le comportement des agents éco- nomiques, sur l'évolution de l'en- vironnement et sur les effets à attendre de la politique économi- que. Comme ceux-ci ne peuvent être parfaitement connus à l'avance on recourts à la notion de « norme » : certains équilibres ou évolutions doivent être respectés par la pro- jection associée au Plan mais il est hors de question d'énumérer par avance et en détail toutes les condi- tions de leur réalisation : ainsi par exemple pour l'évolution attendue des prix ou de la balance des paie- ments.

— Une bonne prévision à moyen terme devrait renseigner et prendre en compte les intentions des autres agents publics que l'Etat : notam- ment les Etats étrangers, les col- lectivités locales, les entreprises, les groupes sociaux organisés.

En ce qui concerne l'étranger, les pays du marché commun devraient avoir une place à part, alors qu'ils

ne sont pas distingués du reste dans les raisonnements. Au total, le VI<sup>e</sup> Plan ne semble pas incohé- rent avec les perspectives à moyen terme des autres pays de la Com- munauté, mais c'est le résultat d'un double processus qui ne tient que très partiellement à la concertation communautaire des décisions :

— le rapprochement des problè- mes posés aux six économies ;

— la volonté du gouvernement français d'assurer un développe- ment compétitif et équilibré de l'é- conomie française, c'est-à-dire qui tienne compte de l'évolution prévi- sible de l'environnement extérieur.

L'appréhension des *projets des agents intérieurs* bute elle aussi sur de grosses difficultés : Peut-être à cet égard notre pays souffre-t-il de sa taille moyenne. Pour une écono- mie de la dimension de celle des Etats-Unis d'Amérique le recours à des travaux économétriques, faci- lité d'ailleurs par la disponibilité d'un matériel statistique de haute qualité, donne des résultats satis- faisants. A l'opposé le Plan sué-

dois peut être construit à partir d'enquêtes directes auprès des collectivités locales, des entreprises (de l'industrie, du commerce et...) car le nombre des agents en question est limité. En France le recours à une formule du type suédois ne paraît guère réaliste : Son coût serait trop élevé et les résultats ne seraient intéressants que si la plupart des partenaires se révélaient avoir effectivement des projets à moyen terme. Or les entreprises qui planifiaient étaient très peu nombreuses jusqu'à une date récente. De même les collectivités locales sur lesquelles repose la réalisation de la majeure partie des équipements collectifs commencent seulement à se doter de moyens autonomes de prévision : on a vu plus haut la leçon mitigée qui pouvait être tirée de la régionalisation du VI<sup>e</sup> Plan. Mais en même temps le recours à des projections établies centralement à partir des statistiques disponibles est insuffisant : Les grandes firmes multinationales ont une influence qui perturbe sans doute les relations économétriques rendant compte du comportement des entreprises ; la médiocrité et la lenteur dans la connaissance des opérations des collectivités locales obligent à des supputations hasardeuses ou normatives ; les prévisions effectuées par les organisations professionnelles et les experts publics diffèrent souvent sensiblement.

Enfin si l'on s'efforce de mieux prévoir les évolutions compte tenu de l'attitude des divers agents on soumet par là même le processus de planification à un *risque non négligeable de désagrégation* :

*Désagrégation chronologique*, tout d'abord ; on touche ici aux problèmes de l'intégration des études sur le long terme dans le Plan et de la

*planification glissante*. Les études à long terme dont l'utilité n'est pas contestée, complètent le diagnostic : elles donnent des indications sur les tendances lourdes ou les innovations vraisemblables qui conditionnent le développement dans tel ou tel domaine. Mais la traduction de leurs conclusions en tranches à moyen terme, c'est-à-dire dans une optique de long terme en période de court terme, est extrêmement délicate : L'exigence de cohérence, le poids des séries passées, la réticence à sortir du connu concourent à minorer le changement possible. En sens contraire beaucoup d'orientations ou de mesures de politique économique et sociale n'exercent leurs effets qu'à long terme : aménagement du territoire, passage d'une économie protégée à une économie concurrentielle, politique sociale en général, et ne supportent non plus pas facilement le découpage en tranches. D'où risque que se développent parallèlement une planification à moyen terme, réaliste, conservatrice et morose et une « prospective » à long terme, libre, irréaliste et peu opératoire.

En 1967, le C.N.P.F. avait demandé le passage à une *planification glissante* (5). Ce système présente plusieurs avantages : Il correspond aux besoins des entreprises, il évite le vieillissement des projections initiales, et il permet de prendre en compte les aléas qui surviennent en cours de route. Ce système n'a cependant pas été retenu pour le VI<sup>e</sup> Plan ; Il ne serait pas possible de répéter chaque année les travaux d'études, de consultations et de discussions politiques auxquels donne lieu la préparation du Plan actuel : Pratiquer une planification glissante suppose un allègement considérable de la procédu-

re et des institutions ; En fait l'actualisation d'un plan glissant ne pourrait guère mobiliser d'autres personnes que les fonctionnaires et le Gouvernement ; Une des caractéristiques essentielles du « Plan à la française » disparaîtrait. Et cette réduction — sinon la disparition du débat public, ne ferait que rendre plus probable le deuxième risque : Retirer aux objectifs du Plan leur caractère d'engagements politiques du Gouvernement : Les objectifs à moyen terme traduisent en principe une volonté d'action sur les structures économiques et sociales. Or une telle action — si le diagnostic est correct — a besoin de temps pour produire ses effets. Elle ne peut donc être totalement conditionnée par la conjoncture ; Et pour se contraindre à les mener, malgré les sollicitations et au delà des nécessités de la conjoncture, le Gouvernement a besoin du rappel à l'ordre, de la contrainte politique que constitue l'affichage public, technique qui oblige à se justifier en permanence — qui d'ailleurs n'exclut pas l'adaptation ou la révision des objectifs mais exige seulement une procédure publique. Ce risque de dilution — grâce à la conjoncture — n'est pas théorique : L'Allemagne fédérale pratique depuis 1967 une programmation à 5 ans des finances publiques ; le système présente au moins un avantage : montrer clairement les limites du possible compte tenu des projections macro-économiques, mais il ne donne pas pour autant satisfaction car faute d'une planification politique qui fixe des prio-

(5) La projection du Plan porterait sur une période fixe (5 ans par exemple) mais serait actualisée chaque année par adjonction d'une nouvelle année terminale.



rités, le programme à moyen terme s'établit dans les mêmes conditions que le budget annuel dont il tend à ne devenir qu'une simple extrapolation et contribue paradoxalement à en accroître la rigidité. Or qu'est-ce qu'une planification politique sinon la détermination de quelques objectifs dont la priorité permet d'infléchir les décisions courantes pour lesquelles — en leur absence la pression du moment serait le déterminant principal sinon unique.

*Désagrégation de la cohérence économique ensuite.* L'exemple des activités de production est éclairant à cet égard : Beaucoup de temps avait été consacré lors de l'élaboration du V<sup>e</sup> Plan à assurer la cohérence entre les perspectives des diverses branches et les projections macro-économiques. A l'expérience ces effets sont apparus un peu vains car très vite pour de nombreuses activités l'évolution effective a été différente de celle qui avait été jugée compatible avec les prévisions d'ensemble. Par ailleurs l'analyse des conditions du développement a conduit à mettre l'accent non sur l'évolution de chaque activité et la politique à mener à son égard mais sur l'environnement du secteur productif et les politiques aptes à favoriser l'essor d'entreprises dynamiques et compétitives. Pour le VI<sup>e</sup> Plan on a donc abandonné la recherche d'une cohérence formelle entre la somme des prévisions « décentralisées » en matière de production et les projections quantitatives macro-économiques. Les premières réflexions qui ont été conduites à ce propos montrent que l'orientation était correcte mais que l'étude de marché généralisée c'est-à-dire une prévision raisonnée de l'évolution des diverses branches fait l'objet d'une demande crois-

sante de la part des entreprises. En l'absence d'un mécanisme nécessairement fort complexe qui permette à la fois l'actualisation des prévisions des branches et leur insertion dans une projection macro-économique, on court le risque de voir se développer des « pronostics glissants » qui faute d'un test de cohérence ou de compatibilité avec l'environnement auraient encore moins de valeur que les prévisions actuelles. Nous verrons plus loin les travaux actuellement en cours pour assurer à la fois une étude de marché et une projection macro-économique — compatibles sinon cohérentes — et actualisées.

## LES AMÉLIORATIONS POSSIBLES

Ces réflexions critiques pourraient assez facilement laisser penser que l'entreprise qu'est la planification à la française ne correspond plus aux exigences de l'heure. Certains d'ailleurs, lors des débats sur le VI<sup>e</sup> Plan l'ont dit clairement : la France nouvelle doit répudier le dirigisme, l'interventionnisme, voire le socialisme, tous concepts auxquels le Plan serait indéfectiblement attaché. L'innovation, la prospective tels sont les nouveaux concepts pour la promotion desquels des institutions nouvelles sont à construire. Si l'on fait la part de ce besoin qu'ont les Français de remplacer la solution des vieux problèmes par le changement des formules ou des institutions force est de reconnaître que les solutions simplistes relèvent de l'illusion :

— L'abandon de tout effort pour

placer dans le cadre de prévisions raisonnées l'activité du pays et pour inscrire dans une perspective à moyen terme cohérente et réfléchie l'action des agents publics irait à contre-courant de l'évolution actuelle aussi bien des firmes que des Etats. La planification fait partie des fonctions de direction des entreprises et fort heureusement les firmes françaises essaient de rattraper leur retard à ce propos. La plupart des états occidentaux se sont dotés d'institutions et d'instruments à mission prévisionnelle : Projection normative et programmation financière à 5 ans en Allemagne depuis 1967, planification plus proche du modèle français en Italie et en Belgique, planification indicative glissante en Norvège, etc...

— Le Plan sans valeur politique est une autre illusion : Dès lors qu'une prévision est publiée par les soins de l'administration, le Gouvernement est impliqué politiquement et en sens contraire une prévision purement indicative, actualisée annuellement ne sert pas à grand chose lors des arbitrages auxquels le Gouvernement doit procéder en permanence.

— Le Plan sélectif, ne comportant que quelques actions prioritaires, est une troisième illusion : ou il s'agit de programmes particuliers pour un type d'équipement ou une activité et alors se pose le problème de leur cohérence réciproque et de leur compatibilité avec les équilibres généraux notamment celui des finances publiques, ou alors la sélectivité est le résultat de choix politiques postérieurs à un diagnostic sérieux c'est-à-dire relativement exhaustif et fondé sur une étude de la cohérence, les leçons du diagnostic et les nécessités de la

cohérence ayant permis de déterminer les problèmes à résoudre. Dans cette situation, qui correspond aux efforts du VI<sup>e</sup> Plan c'est abusivement qu'on qualifie le Plan d'exhaustif car on confond intentionnellement ou non, le projet politique final avec l'ensemble des travaux qui l'ont préparé.

Que faire si l'on ne croit guère à ces solutions simplistes ? La souplesse et la capacité d'adaptation dont le système français a su faire preuve dans le passé permettent d'espérer qu'il sera capable non pas de résoudre ces problèmes car ce serait contraire à la modestie de son ambition mais de continuer à remplir sa fonction « d'aide à la navigation » moyennant quelques travaux ou aménagements dont nous voudrions donner quelques aperçus.

Reprenant les trois thèmes qui m'avaient guidé dans la première partie, je présenterai quelques réflexions sur les progrès qui peuvent être réalisés dans les années à venir pour faire du Plan :

— le moment et le lien d'un débat social amélioré,

— un instrument plus efficace de l'action gouvernementale,

— un système de prévisions plus opératoires, améliorant ainsi son utilité pour l'ensemble des agents économiques et sociaux.

Le VII<sup>e</sup> Plan, s'il voit le jour, devrait être le moment d'un débat social amélioré, d'un échange plus intense d'informations élaborées.

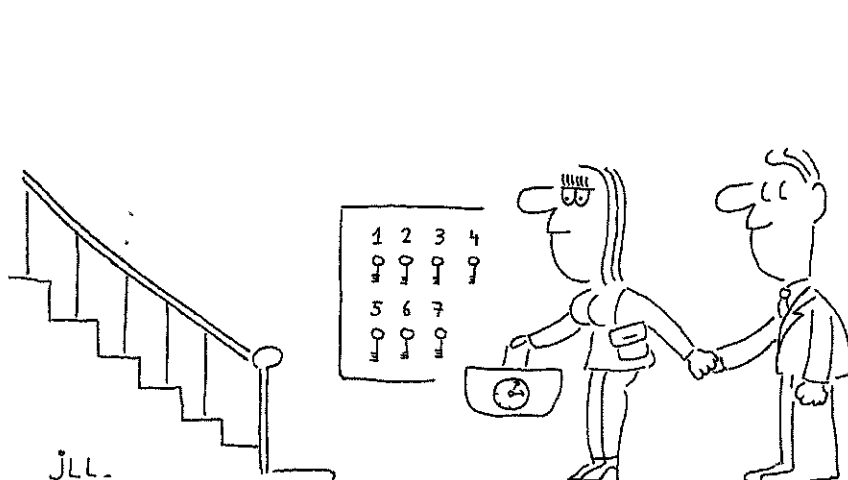
Les progrès à accomplir concernent à la fois l'objet, les partenaires et les techniques de ce débat.

— Traditionnellement l'économie eut la priorité dans l'approche planificatrice. Les préoccupations so-

ciales ont pris une place grandissante à partir du IV<sup>e</sup> Plan mais leur prise en compte a toujours été justifiée par leur étroite connexité avec les aspects économiques : par exemple la répartition des revenus comme contrepartie de la production ; d'une manière générale l'optique de l'offre l'a emporté sur celle de la demande. Cette conception est fortement critiquée : c'est celle qui privilégie le taux de croissance comme indicateur du progrès collectif. Malheureusement les instruments font encore défaut pour construire la planification à partir des besoins. Les travaux qui sont en cours pour mieux dégager la signification des besoins, leur hiérarchie, pour analyser les avantages et les inconvénients des divers modes de satisfaction, pour formaliser la mesure

du bien-être social (problème des indicateurs sociaux) permettront sans doute — sinon de donner un visage original au VII<sup>e</sup> Plan — du moins de mettre effectivement en œuvre cette nouvelle approche des fonctions collectives déjà annoncées lors du VI<sup>e</sup> Plan. Ce dépassement progressif de l'économie conduira sans doute à aborder les problèmes culturels au sens large c'est-à-dire du développement de la responsabilité sociale des individus et des groupes, de la participation à la création du devenir collectif.

Enfin les conditions institutionnelles du développement ne pourront plus être escamotées. Bien des difficultés déjà répertoriées et celles qui seront diagnostiquées en 1974 et 1975 sont la conséquence d'institutions inadaptées : un nou-



veau plan ne sera crédible que s'il programme quelques réformes exemplaires en la matière.

Si le dépassement de l'économique en général est une œuvre de longue haleine il est un aspect pour lequel les novations peuvent et doivent intervenir plus rapidement : *la prise en compte d'autres cohérences que la cohérence macro-économique la seule* qui a été opératoire lors du VI<sup>e</sup> Plan. Par souci de cohérence on entend tout effort pour traiter globalement certains aspects du développement économique et social qui, contrairement au simple bon sens, étaient traditionnellement découpés en tranches plus ou moins autonomes par suite notamment de la répartition des compétences administratives : Ces nouvelles cohérences peuvent être *sociales* : considérer l'ensemble des besoins d'un groupe social et étudier les modalités de leur satisfaction de manière intégrée : Ex. : les travailleurs immigrés, les personnes âgées, la condition ouvrière, etc... Elles peuvent être *temporelles* : traiter séparément des problèmes de la petite enfance, de l'âge scolaire, de la période active et de la vieillesse correspond à une vue fonctionnaliste erronée. L'allongement de la durée de vie humaine oblige par exemple à réfléchir à la question suivante : comment l'enseignement et plus généralement l'éducation peuvent-ils préparer à un troisième âge qui statistiquement sera appelé à avoir une durée moyenne croissante ? Ces cohérences peuvent être enfin *spatiales* : on ne reviendra pas sur le contexte international : les problèmes que poserait sans doute une collaboration accrue au niveau européen seraient sans doute moins graves que ceux qu'entraînerait le développe-

ment de conflits économiques ouverts entre pays occidentaux sous-produits d'une concurrence sauvage. Le point en discussion est davantage celui de la cohérence du développement d'une zone géographique donnée, agglomération urbaine, petite région naturelle, région de programme, etc... C'est ici que la nécessité d'aborder les aspects institutionnels apparaît la plus évidente : une zone urbaine ne peut se développer de manière satisfaisante dès lors que la création et l'implantation d'entreprises, les divers équipements publics relèvent d'une multitude d'autorités (privées et publiques) vis-à-vis desquels le pouvoir local joue au mieux au pot de terre. Mieux vaut ne plus parler de régionalisation du Plan que de recommencer encore une fois — sous couvert de formules hypocrites — à transmettre aux autorités locales la tranche géographique qui les concerne des choix faits par chacune des diverses administrations centrales. Il n'y aura de véritable régionalisation du Plan que lorsque l'échelon central aura en face de lui des interlocuteurs sérieux c'est-à-dire dotés d'une autonomie technique, financière et politique suffisante.

Pour surmonter le comportement stéréotypé des *partenaires* lors de la préparation des Plans — des experts, lorsqu'ils le peuvent, proposent et les membres des Commissions lorsqu'ils le peuvent ou l'estiment opportun réagissent — deux séries d'actions peuvent être entreprises.

1) *Faire venir un certain nombre d'absents* par exemple *les usagers* notamment en matière d'équipements collectifs, d'action socio-éducative et culturelle, *les épargnants et les emprunteurs* dans les instan-

ces qui traitent des perspectives financières et surtout *les consommateurs*. La participation de ces nouveaux partenaires sociaux n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire : on bute très vite sur la notion de représentativité : s'éloigner trop de ses canons expose à des risques d'arbitraire dans le choix des participants, à la minoration abusive des organisations traditionnelles, etc...

2) *Renforcer les moyens de dialogue des acteurs — autres que l'administration*. La mise en œuvre du programme d'action proposé par la Commission de l'Information Économique créée à l'occasion du VI<sup>e</sup> Plan constitue à cet égard un minimum. La récente enquête du C.E.R.C. a bien mis en évidence la médiocrité de la situation actuelle. Le C.N.I.P.E. dont les moyens financiers ont été récemment renforcés devrait jouer un rôle de promoteur sinon de locomotive en la matière. Il faut toutefois se garder de toute tentation euphorisante : L'élévation du niveau de l'information économique se traduirait sans doute par une multiplication des débats sinon des conflits sociaux et non pas par la reconnaissance par une masse croissante des bienfaits de l'ordre établi. C'est en ce sens que la politique suivie en la matière dans l'interplan pourra être considérée comme un signe avant coureur de l'amélioration ou du statut quo de la qualité du débat préparatoire au VII<sup>e</sup> Plan. De même l'interplan devrait être mis à profit par les collectivités locales, actuelles ou renouvelées (communautés urbaines, communes fusionnées, etc.), pour se doter de moyens d'étude et de programmation en harmonie avec les problèmes que pose leur développement. Ici aussi le proces-

sus ne devrait pas aller sans quelques heurts et le progrès en la matière signifie vraisemblablement l'apparition d'un conflit avec les corps de l'Etat, les collectivités locales leur refusant le droit de s'occuper de leurs propres affaires sauf à s'intégrer dans la fonction publique locale.

Au niveau central enfin, les progrès qui pourront être faits dans la modélisation devraient permettre de faciliter l'utilisation directe des instruments par les partenaires sociaux : la critique des modèles et la construction de variantes nombreuses constituant sans doute le substitut raisonnable à la présentation de voies de développement fortement contrastées, revendication renouvelée à chaque plan mais qui constitue souvent une façon habile de refuser le débat.

Enfin les *techniques du débat* mériteraient elles aussi un sérieux coup de balai : Beaucoup de Commissions ronronnent ou ne réunissent plus, à la fin du processus, que quelques happyfew de préférence fonctionnaires. La question se pose de savoir si la consultation ne devrait pas être d'une nature différente entre la première phase — plus ouverte où sont recueillis tous les points de vue, et la seconde plus technique au cours de laquelle une consultation formalisée des principaux partenaires sociaux pourrait suffire. Les améliorations plus techniques portent, sur l'animation des débats, le travail de groupe, pour lesquels les chargés de mission du Plan, les présidents et les rapporteurs recevraient une formation appropriée, sur une préparation plus intensive des travaux des Commissions par une généralisation des *groupes administratifs* au sein desquels les fonctionnaires compétents

préparent des dossiers et des *groupes ad hoc* réunissant sur les sujets jugés importants des experts en mesure de faire librement des critiques ou d'émettre des suggestions hétérodoxes.

#### VERS UN INSTRUMENT PLUS EFFICACE POUR L'ACTION DU GOUVERNEMENT

Le VII<sup>e</sup> Plan sera encore plus utile que le précédent au Gouvernement — à condition que celui-ci le veuille — si à l'occasion de son élaboration peuvent être exploités les résultats d'un certain nombre d'actions visant à améliorer la pratique politico administrative.

Il s'agit notamment :

— du développement des études sur les effets des instruments de la politique économique et sociale, par exemple : étude des liens entre monnaie et croissance, analyse des conséquences effectives de la redistribution (prestations sociales et fiscalité), examen des conditions d'utilisation des équipements collectifs, etc.,...

— du développement des travaux de rationalisation qu'ils soient ou non conduits sous le drapeau de la R.C.B. La généralisation de cette dernière amènera peut-être à la longue à modifier la façon dont le plan prend en compte les actions de l'Etat (et tout spécialement les enveloppes d'équipement collectif), mais au delà de cette conséquence formelle ses conséquences devraient être doublement bénéfiques pour la planification : permettre de fonder la programmation à moyen terme des actions collectives sur les résultats attendus et non sur les moyens qui leur sont affectés, obliger à une plus grande rationalité, à une meilleure

cohérence dans l'action administrative. On peut même penser que la généralisation des analyses du type coût-avantages rendra une nouvelle nécessité de la planification comme processus facilitant les arbitrages entre les diverses actions possibles,

— d'une meilleure insertion des études dans la vie administrative courante : Le groupe d'études prospectives réuni pour la préparation du VI<sup>e</sup> Plan a formulé les critiques suivantes sur les méthodes traditionnelles de décision, critiques dont la plupart ont déjà été mentionnées :

— l'étude de l'efficacité relative des différentes politiques possibles pour atteindre les buts poursuivis est souvent superficielle, voire inexistante.

— l'impact sur les modalités de l'action des conflits de pouvoir et plus généralement des relations humaines n'est pas pris en considération.

— les décisions publiques sont fondées sur le postulat implicite qu'une fois la modification juridique ou l'affectation financière réalisée, les objectifs sont pratiquement considérés comme atteints.

— les conséquences à long terme, directes et surtout indirectes, des décisions prises sont très rarement étudiées.

Pour remédier à ces défauts il propose un certain nombre de réformes fondées sur les principes suivants :

*Premier principe* : ne pas créer de frontières rigides, organiques ou fonctionnelles, entre les différents types d'études : évaluations, analyses coûts-avantages, enquêtes sociologiques, études statistiques et économiques, prospectives sectorielles ou horizontales.

*Second principe* : intégrer étroitement les études au processus décisionnel de l'administration ainsi qu'aux mécanismes de contrôle des performances qui ne manqueront pas d'être introduits dans le cadre de l'introduction des méthodes modernes de gestion dans l'Administration.

*Troisième principe* : éviter toute création de monopole et toute hypertrophie des services d'études administratifs en recourant aussi souvent que possible à des contrats de recherche passés avec des univer-

sités des Grandes Ecoles, des sociétés privées et surtout avec des organismes indépendants à vocation d'intérêt public dont il conviendrait de favoriser le développement.

Les propositions concrètes visent à mieux intégrer les études dans les rouages de décisions administratifs, à la création d'un tissu de centres de recherches et d'innovations sociales indépendants, enfin à la constitution d'une cellule d'information méthodologique au sein du Gouvernement.

La mise en œuvre de ces propo-

sitions pourrait être considérée, toutes proportions gardées, comme le prolongement logique du mouvement, qui s'est développé dans les années 1960, de création de cellules chargées de la planification au sein des Ministères. Ces cellules ne peuvent fonctionner efficacement qu'à deux conditions : être en prise sur le processus de décision et bénéficier d'une force de frappe novatrice, prospective et informative ; satisfaire à cette deuxième condition suppose l'existence de cellules d'études indépendantes intellectuellement mais proches de la gestion.

DEPUIS QU'ON PLANIFIE LE BOULOT  
LES AFFAIRES MARCHENT !



## VERS UN PLAN PLUS UTILE POUR LES AGENTS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Les progrès et les réflexions sur les instruments de prévisions permettent une diversification croissante des produits de la planification pour mieux répondre aux besoins des divers visages sans pour autant porter atteinte à l'exigence de cohérence.

— Les travaux de modélisation connaîtront sans nul doute un développement considérable dans les années à venir ; prochainement sera assurée l'intégration des opérations financières et des opérations de production et de répartition : ce sera l'objet du modèle baptisé FIFI-TOF. Il permettra notamment d'étudier les conséquences sur l'équilibre économique des phénomènes financiers (conditions de financement externes des entreprises, comportements financiers et monétaires des divers agents, etc...). L'amélioration des modèles à court terme permettra sans doute d'assurer une liaison formalisée entre conjoncture et évolution à moyen terme peut être même de construire des « cheminements » c'est-à-dire des évolutions raisonnées et respectant les contraintes des variations conjoncturelles pour la durée d'un Plan. On signalera enfin les travaux sur les firmes multinationales, sur les liens entre monnaie et croissance, sur les échanges extérieurs, sur les projections à moyen et long terme des diverses branches industrielles (notamment du B.I.P.E.) tous efforts qui devraient enrichir considérablement la prévision en général.

Cet enrichissement rendra possible une diversification croissante

des prévisions en limitant toutefois les risques d'incohérence : Progressivement les perspectives de branches seront rendues glissantes : l'électronique et l'informatique montreront sans doute l'exemple en la matière. Leur actualisation et les progrès de la modélisation autoriseront une mise à jour plus fréquente des projections macro-économiques, mise à jour qui facilitera l'examen des conditions d'exécution du Plan et de l'opportunité de l'adaptation ou la révision des objectifs ou des normes politiques. Ceci suppose la mise en place d'une itération permanente entre les prévisions de branche et les projections macro-économiques, notamment par l'intermédiaire des principaux points de raccord que sont les prix, les revenus, la consommation, le financement et les échanges extérieurs.

Pour éviter le monopole public de l'information, il serait souhaitable que la construction de telles projections puisse être le fait d'autres cellules que celles qui concourent aujourd'hui au processus de planification. La pluralité garantirait une émulation fructueuse et limiterait les risques d'exercices politiques trop camouflés de technique.

A côté des objectifs et des prévisions globales on trouverait dans le Plan les programmes d'action, définis principalement par leurs résultats et qui engageraient les pouvoirs publics. Ceux-ci pourraient développer, ce qui n'a été qu'amorcé avec le VI<sup>e</sup> Plan, à savoir les programmes contractuels fondés sur des engagements réciproques d'eux-mêmes et de leurs principaux partenaires : Collectivités locales, Organisations professionnelles, Organismes de Sécurité Sociale, En-

treprises publiques, Régions..., le plan reprenant explicitement ou implicitement les projections à moyen terme de ces centres de décision. En fonction de leur objet, ces programmes pourraient porter sur des périodes de temps variables inférieures ou supérieures à la durée du Plan.

\*\*

En définitive la planification ne peut être que mal aimée : Ceux qui récusent le système économique y voient un moyen diabolique de prolonger sa durée de vie ; Ceux qui pensent que le bonheur des ignorants est préférable — par principe — ou pour leur intérêt — à une prise de conscience des problèmes, qui non formulés n'existent pas, considèrent la planification comme un trouble-fête permanent ; les naïfs ou les utopistes sont déçus de la médiocrité intellectuelle du Plan et du peu de cas qu'en cours de route, selon eux, les pouvoirs publics lui porteraient. Tous ont sans doute un peu raison mais la planification à la française, démunie et c'est fort heureux, de tout appareil bureaucratique à la fois, manifeste une volonté de ne pas affronter l'avenir à reculons et donne l'occasion d'un débat périodique sur les perspectives de notre société. Cela suffit pour croire qu'elle a encore de beaux jours devant elle.

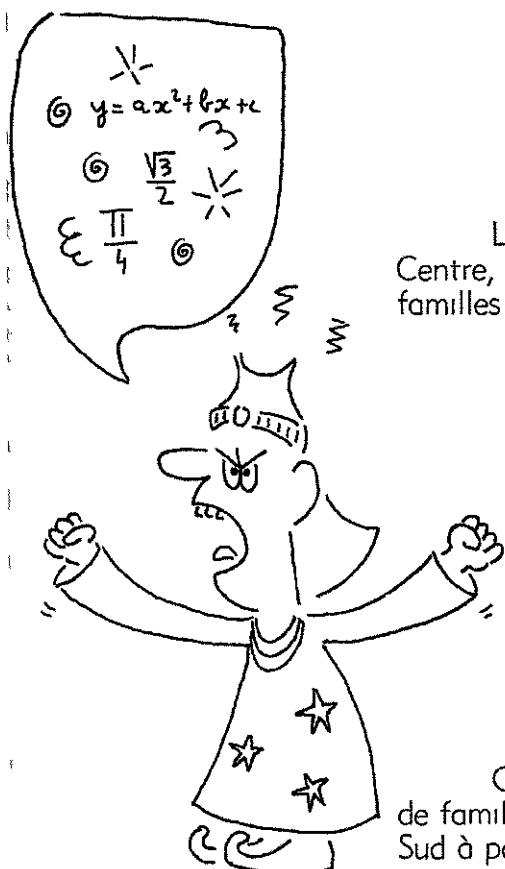
G. MIGNOT.

N. D. L. R. - Au cours d'une récente vente de vieux meubles, l'un de nos rédacteurs découvrit dans un tiroir secret, un manuscrit couché sur un parchemin tout jauni et qu'il y a tout lieu de croire contemporain des "Lettres persanes" et de "Zadig". Il s'agissait d'un conte oriental conforme à une mode qui faisait à l'époque fureur.

Nous n'avons pu résister au plaisir de mettre sous les yeux de nos lecteurs ce précieux inédit qu'il faut attribuer très probablement à l'un des brillants économistes et physiocrates qui vécurent vers la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle.

Bien entendu, et suivant la formule consacrée, toute similitude avec les travaux de planification d'une Nation contemporaine serait purement fortuite et devrait être considérée comme le fruit d'un pur hasard.

# L'aide au logement et aux écoles dans les provinces des Iles Fortunées



Les Iles Fortunées étaient divisées en cinq provinces : Ouest, Est, Centre, Nord et Sud. Au cours des dix années précédentes, le nombre des familles du Royaume avait évolué de la manière suivante :

	Nombre initial de familles en mille (a)	%	Accroissement	Taux %	Nombre final de familles en mille
Ouest .....	250	25	5	2	255
Est .....	200	20	8	4	208
Centre .....	300	30	30	10	330
Nord .....	100	10	15	15	115
Sud .....	150	15	42	28	192
	1.000	100	100	100	1.100

Ce tableau mettait en évidence un sensible accroissement du nombre de familles, mais surtout un déplacement de ces familles vers le Nord et le Sud à partir de l'Ouest et de l'Est. Il en résultait de grands besoins de logements.

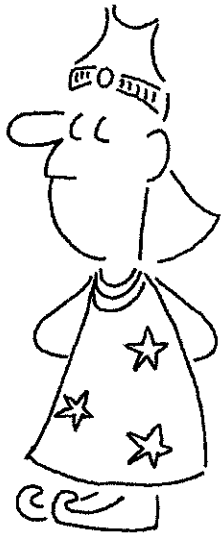


Le Grand Vizir préposé aux décomptes et recensements estima que les tendances des dix dernières années allaient se prolonger pendant les dix années à venir. Le nombre de logements à construire fut alors calculé d'après les règles suivantes :

a) 1,5 % des logements existants seraient à reconstruire chaque année car un logement construit suivant les us et techniques des Iles Fortunées dure de 60 à 70 ans

b) Un logement supplémentaire devrait être construit pour chaque nouvelle famille.

Le Grand Vizir à la Construction établit alors le tableau ci-dessous :



	Nombre de logements à construire pour 10 ans, en mille		
	Renouvellement du parc (b)	Besoins des nouveaux ménages (c)	Total (d)
Ouest .....	37,5	5	42,5
Est .....	30,0	8	38,0
Centre .....	45,0	30	75,0
Nord .....	15,0	15	30,0
Sud .....	22,5	42	64,5
Totaux ....	150,0	100	250,0

Les Iles sont appelées « Fortunées » parce qu'elles ont un bon Prince. Il s'émut de la charge que la construction de si nombreux logements représentait pour ses sujets, notamment les porteurs d'eau, commis, chameliers, gens de service et autres gagne-petit qui formaient à peu près la moitié des familles dans toutes les provinces.

Il résolut de les aider en facilitant la construction de leur logement par donations, prêts ou autres gratifications. Le nombre de logements à aider était clairement de :

$$1/2 \times 250.000 = 125.000$$

Mais comment les répartir entre les Provinces ?

Ce Prince était le meilleur des esprits mais il n'entendait pas la Géométrie. Il lui sembla pourtant qu'il y avait deux manières de faire cette répartition :

1° Aider dans chaque Province la moitié des logements à y construire.

2° Répartir les 125 000 logements à aider entre les Provinces au prorata de leur population.

A sa grande surprise, le Prince constata que les deux calculs donnaient des résultats très différents.

Indécis, mais soucieux de tenir compte à la fois de l'unité de son royaume et de la diversité de ses Provinces, le Prince résolut alors de faire la moyenne des deux résultats qu'il avait obtenus.

**NOMBRE DE LOGEMENTS A AIDER DANS CHAQUE PROVINCE (en millier)  
EN VERTU DES CALCULS DU PRINCE**



	1 <sup>er</sup> calcul	2 <sup>e</sup> calcul	Moyenne = nombre de logements à aider (e)
Ouest .....	$1/2 \times 42,5 = 21,25$	$125 \times \frac{25}{100} = 31,25$	26,25
Est .....	$1/2 \times 38,0 = 19,00$	$125 \times \frac{20}{100} = 25,00$	22,00
Centre .....	$1/2 \times 75,0 = 37,50$	$125 \times \frac{30}{100} = 37,50$	37,50
Nord .....	$1/2 \times 30,0 = 15,00$	$125 \times \frac{10}{100} = 12,50$	13,75
Sud .....	$1/2 \times 64,5 = 32,25$	$125 \times \frac{15}{100} = 18,75$	25,50
Totaux ...	125,00	125,00	125,00

Etant le meilleur des esprits, le Prince ne manqua pas de critiquer son propre travail.

Pour chaque Province, il calcula :

D'abord la charge collective représentée par la construction de logements. Il fit pour cela le rapport entre le nombre de logements à construire et le nombre de familles.

Puis le taux d'aide au logement. Il fit pour cela le rapport entre le nombre de logements aidés et le nombre total de logements à construire.

	Nombre de familles (a)	Logements à construire (d)	Logements aidés (e)	Charge collective d/a %	Taux d'aide au logement e/d %
Ouest .....	250	42,5	26,25	17	62
Est .....	200	38,0	22,00	19	58
Centre .....	300	75,0	37,50	25	48
Nord .....	100	30,0	13,75	30	47
Sud .....	150	64,5	25,50	43	41

Alors il s'étonna que les Provinces où la construction était la moins aidée fussent précisément celles où la charge était la plus lourde. Dans l'Ouest où 6 familles pouvaient se partager la charge de construire un logement, tous les gagne-petit étaient aidés et, en plus, 12 % du beau monde. Dans le Sud, où 2 familles et demie seulement devaient se partager cette charge, 9 % des gagne-petit n'étaient pas aidés du tout.

Il fit appeler un Géomètre :

« Vos calculs sont corrects à l'échelle des Iles Fortunées, lui dit celui-ci, mais ils sont erronés à l'échelle de chaque Province.

« En effet, une partie importante du nombre de logements à construire est due à l'accroissement du nombre de familles. Or, cet accroissement est différent suivant chaque Province.

« Le premier calcul tient compte de cet accroissement. Le deuxième calcul ne tient compte que de l'accroissement du nombre des familles des Iles Fortunées tout entières, soit 10 %

« Si le taux d'accroissement d'une Province est voisin de 10 %, les deux résultats sont égaux, et semblable leur moyenne arithmétique ; c'est le cas de la Province du Centre.

« Mais si le taux est supérieur à 10 %, vous privez d'aide au logement la moitié des familles nouvelles ayant droit à cette aide.

« Si le taux est inférieur à 10 %, vous donnez l'aide au logement à la moitié des familles qui auraient pu se trouver dans la Province, mais qui, en fait, l'ont quittée

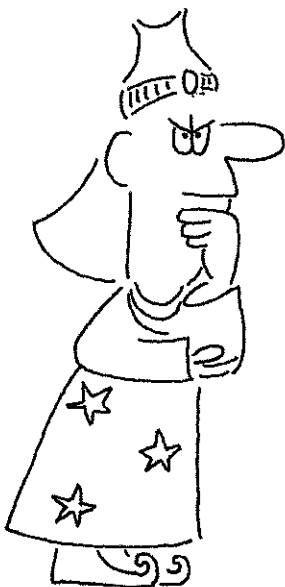
« Comme le total des logements aidés est bien celui qui convient aux Iles Fortunées, vous envoyez dans les Provinces à croissance lente, l'aide au logement prévue pour les régions à croissance rapide

« Vous construisez dans le désert et laissez les citadins sans abri. »

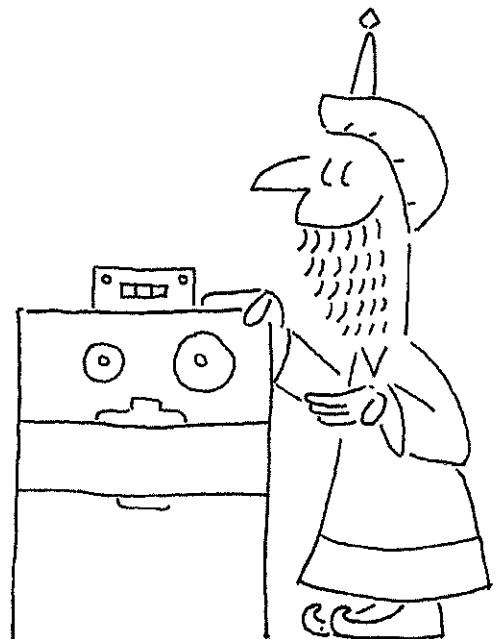
— « J'ai compris, dit le Prince. Que la Géométrie est chose étrange ! Contre mon désir, la voici qui octroie mon aide à qui je ne voudrais pas !

— « Sans doute, reprit le Géomètre. Mais elle ne fait qu'obéir aux raisons qu'on lui donne. Et comme les raisons données à celle-ci sont mauvaises, les effets sont encore pires que vous ne pensez.

« Dans chaque Province, considérez en effet un moment les différences entre le nombre de logements qui seront aidés et le nombre de ceux qui devraient l'être.



JLL -



	(d) Logements à construire	(e) Logements aidés suivant les calculs du Prince	(f) = d/2 Logements à aider pour satisfaire tous les gagne-petit	Différence (e-f)
Ouest .....	42,5	26,25	21,25	5
Est .....	38	22	19	3
Centre .....	75	37,50	37,5	0
Nord .....	30	13,75	15	— 1,25
Sud .....	64,5	25,50	32,25	— 6,75
Totaux ..	250,00	125,00	125,00	0,00

« Naturellement, les différences en plus et en moins s'annulent. Mais ce parfait équilibre des comptes dissimule un grand désordre de la construction.

« En effet, dans l'Ouest et dans l'Est un excès d'aide est offert pour 8 000 logements, mais il n'y a point 8.000 gagne-petit qualifiés pour la recevoir. Il est donc probable que ces 8.000 logements ne seront pas construits. S'ils l'étaient, ils ne seraient pas occupés ou le seraient par du beau monde qui n'aurait pas eu besoin de votre aide généreuse.

« Dans le Nord et le Sud, il y a au contraire 8.000 gagne-petit qui ont besoin de l'aide alors qu'il n'en est point d'offerte. Ces gagne-petit là ne pourront construire leur logement.

« C'est dire qu'il risque d'y avoir d'une part 8.000 logements de moins construits dans le royaume, tous destinés aux gagne-petit, c'est-à-dire 3,2 % du total et 6,4 % de vos bontés, et d'autre part 8.000 gagne-petit restant sans logements soit 16 % des nouvelles familles de gagne-petit à loger. »

N'en croyant ses oreilles, le Prince fit appeler le Grand Vizir et l'interrogea sur les progrès de la construction.

« Elle va, dit celui-ci, mais ne court point la poste. Elle aura cette année un retard de plus de 3 % sur le plan que j'avais prévu. Je ne puis l'expliquer et m'en inquiète. Les constructeurs accusent le manque d'ardeur à bâtir de vos sujets. Les familles s'en prennent à la cupidité des constructeurs. Les uns et les autres soupçonnent parfois mes commis de malversations. »

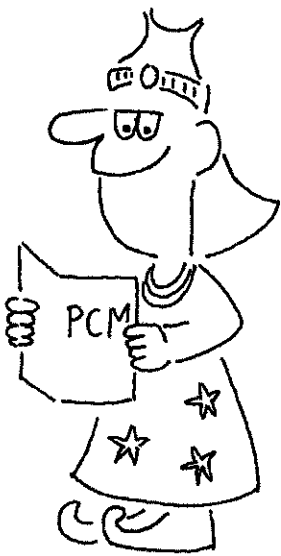
— « Nous sommes loin du compte, dit le Prince. N'ayez crainte ! Il sera porté remède à ce retard car j'en connais maintenant les vraies raisons. »

Puis, se tournant vers le Géomètre :

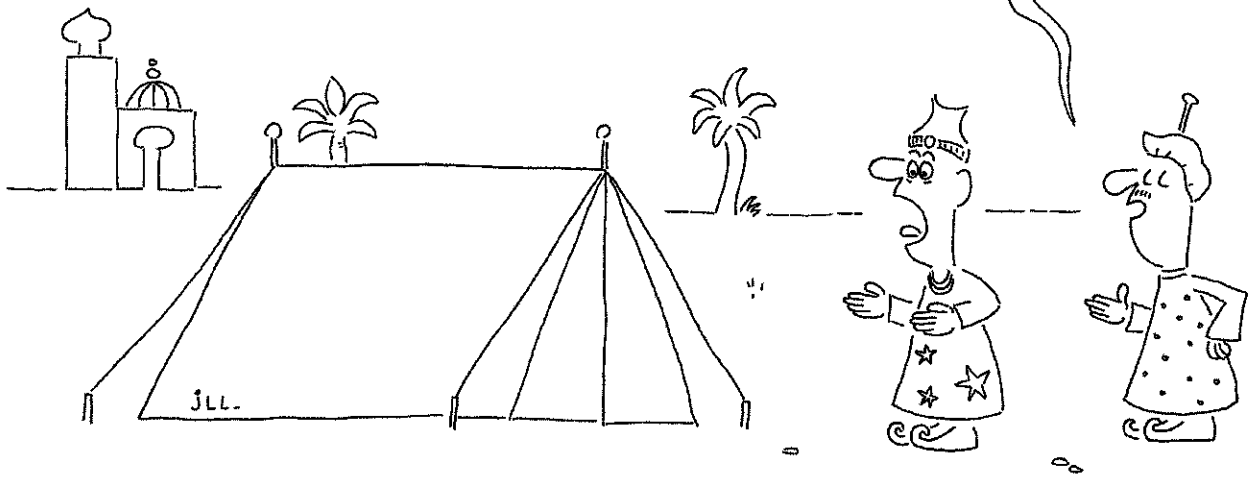
« La belle science que la Géométrie qui fait ainsi prévoir l'accomplissement des choses ! Je la veux faire enseigner dans toutes les écoles afin que les erreurs que nous avons commises ne puissent se renouveler. »

— « Il sera fait suivant votre souhait, dit le Grand Vizir. Mais n'espérez point trop tôt le succès car il y a grande insuffisance d'écoles dans le royaume. »

— « Je n'en crois rien ! cria le Prince. Ce chapitre de nos dépenses a toute ma sollicitude. Sur ma propre cassette, je veille à ce que tous mes sujets puissent faire instruire leurs enfants, et en premier lieu, les gagne-petit ! Que l'on appelle le Grand Vizir aux écoles !!! »



VOICI, EXCELLENCE, NOTRE NOUVELLE  
ÉCOLE CONSTRUITE EN PRÉFABRIQUÉ !



Quand celui-ci se présenta tout tremblant, le Prince l'interrogea à son tour sur l'usage qu'il faisait de ses dotations.

« Hélas ! répondit-il, les besoins sont si grands que votre générosité est toujours en défaut ! Pour répartir au mieux cette pénurie et faire bonne part aux gagne-petit, je me suis éclairé à la lumière de vos bontés et j'ai construit les écoles en juste proportion du nombre de logements que vous aidiez. »

\*  
\* \*

Le Prince, qui était le meilleur des esprits, rédigea alors sur le champ et scella de sa propre main un Dahir ainsi libellé :

« **Article premier.** — La répartition entre les Provinces de mon aide au logement et de mon aide aux écoles, telles qu'elles sont prévues au dernier plan de modernisation des Iles Fortunées, est abrogée.

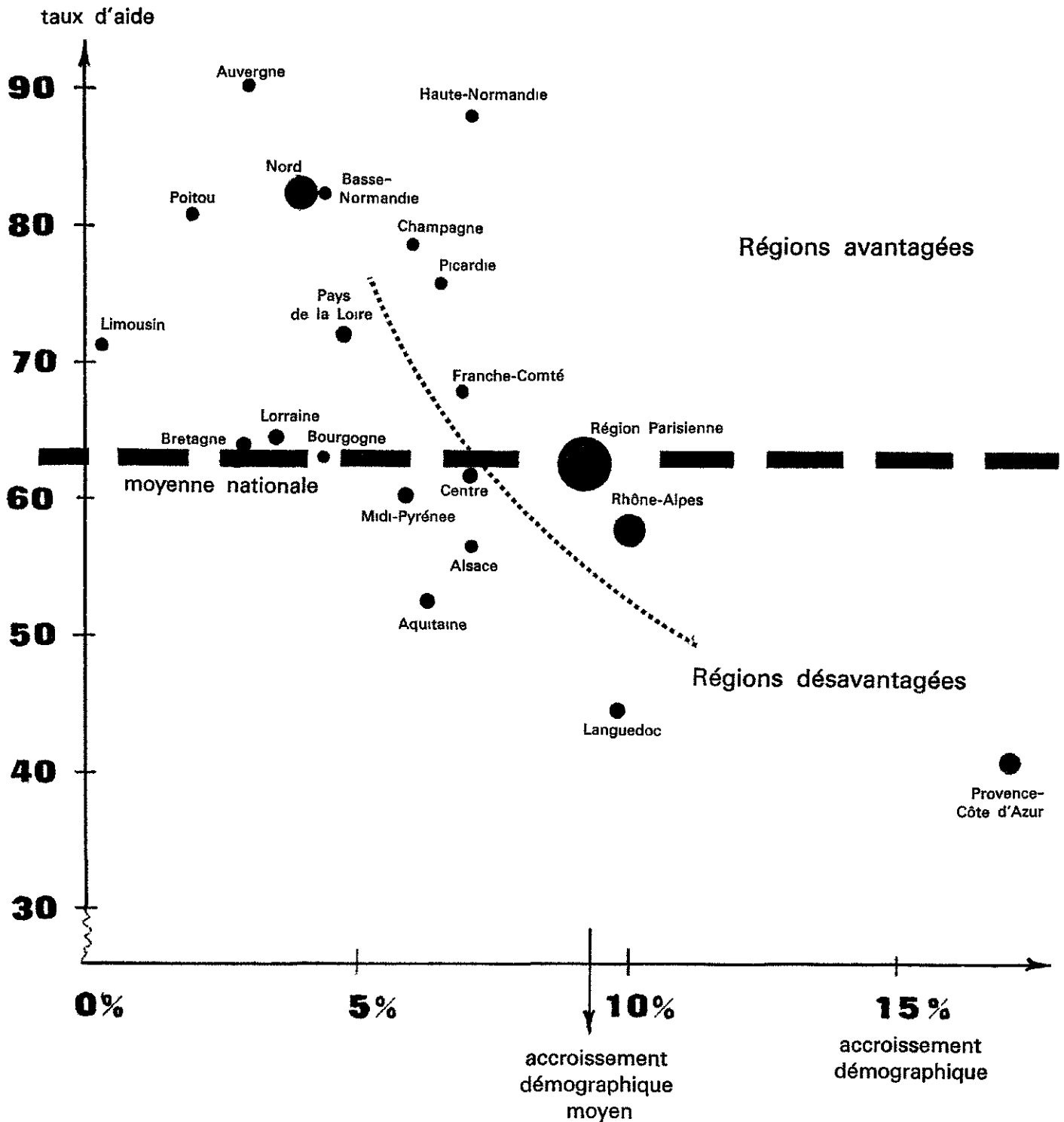
**Art. 2.** — La répartition du prochain plan, faite suivant le même procédé, est déclarée nulle et non avenue.

**Art. 3.** — Avant le début de la prochaine lune, MM. les Grands Géomètres du Royaume établiront une nouvelle répartition qui attribue à chacune de mes fidèles Provinces et à chacun de mes loyaux sujets une aide équivalente et équitable.

**Art. 4.** — MM. les Janissaires sont chargés de l'application du présent Dahir. Ils trancheront la tête aux contrevenants.

Signé : Abdelzac bel Gourbi  
Commandeur des Hachélémistes  
Descendant du Prophète  
(que Dieu l'ait en sa Sainte Garde !)

Le taux d'aide au logement (et par conséquent aux écoles du 1<sup>er</sup> degré) accordé aux différentes régions est d'autant plus faible que leur croissance démographique est plus forte

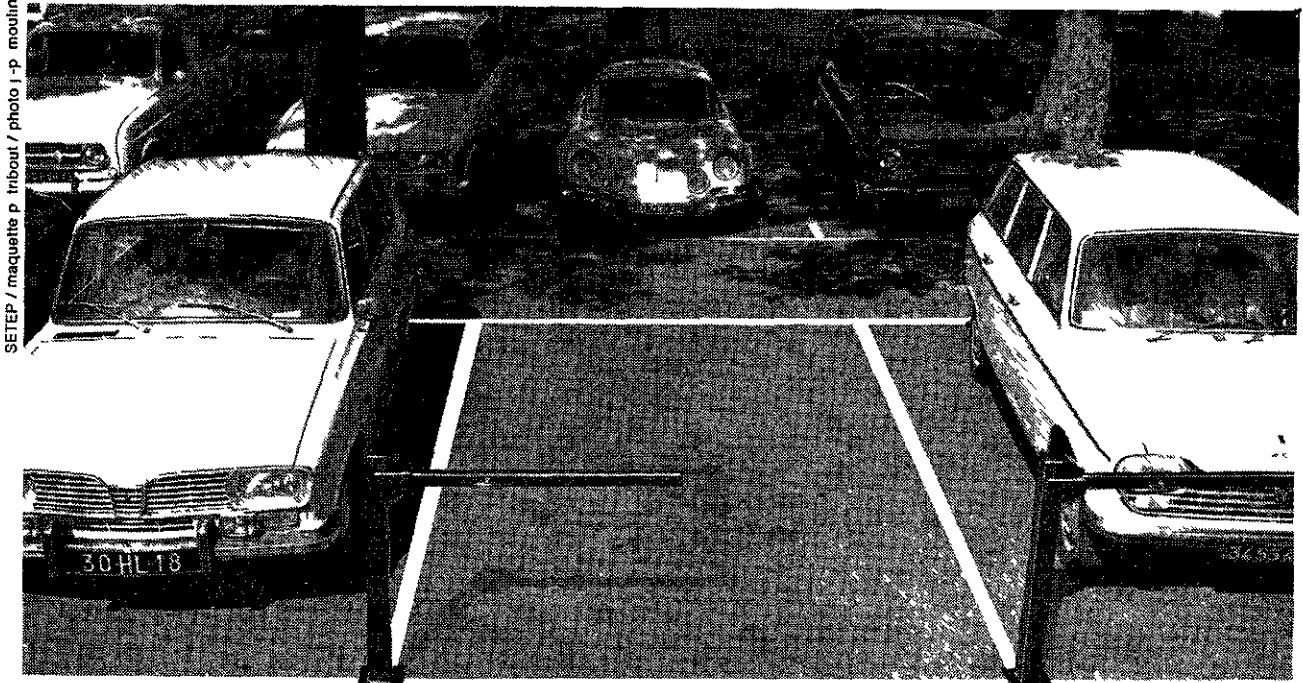


Les chercheurs du P.C.M., intrigués par le conte qu'on vient de lire, ont voulu savoir si la Géométrie était d'un usage plus répandu de nos jours qu'à l'époque où vivait l'excellent Prince des Iles Fortunées.

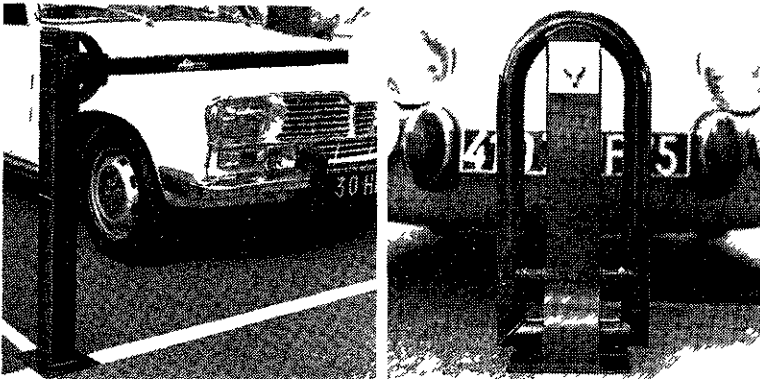
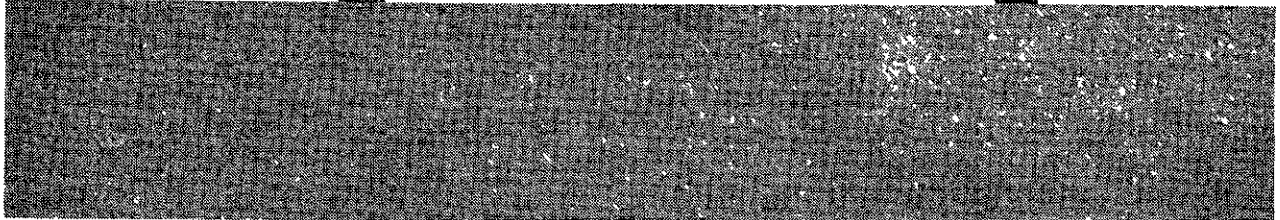
Nous présentons ci-dessus le résultat de leurs travaux.

L'avantage des erreurs de calcul est qu'elles sont impartiales. Celle de cette régionalisation désavantage équitablement la région de M. Gaston DEFFERRE et celle de M. CHABAN-DELMAS.

# stop!



SETEP / maquette P. tribut / photo J.-P. moulin



## jocil stop jocil barrière

Stop à tout véhicule étranger sur votre emplacement de parking JOCIL rendra vos emplacements de parking vraiment privés 24 heures sur 24. Grâce aux barrières ou aux bornes basculantes JOCIL, les parkings seront dorénavant à l'abri des voitures envahissantes. Finies les plaintes et les réclamations si vous utilisez les équipements JOCIL !

**UNE ELEGANTE ET ROBUSTE FERMETURE POUR PARKINGS INDIVIDUELS.**

# C F E E

90 rue danton  
92-levallois  
tel 270 11 90

cherchons distributeurs pour la province  
Prix et documentation sur demande à C F E E, 90 rue danton - 92 levallois - tél 270 11 90

nom \_\_\_\_\_  
adresse \_\_\_\_\_ tél \_\_\_\_\_



spécialiste au sein du groupe



vous propose de résoudre vos problèmes

**de transport**  
d'eau et d'effluents  
**de distribution**  
d'eau et de gaz

**tubes d'acier**  
(toutes dimensions, tous revêtements tous joints) SOLACIER  
**tubes P. V. C.**  
(Lucoflex, Lucosanit) Polyéthylène (Penaflex)  
**vannes Papillon A. M. R. I.**

vos problèmes  
**de protection**  
de structures métalliques  
enterrées ou immergées  
**protection cathodique**  
(20 ans d'expérience, 10000 km)  
**produits de revêtements**

notre documentation vous sera adressée  
sur demande.  
22 avenue de la Jonchère  
78 LA CELLE-SAINT-CLOUD  
TEL. 969.94.00 et 969.96.00

autres productions :

**glissières de sécurité Usinor**

A l'heure du financement  
pensez aux

**prêts immobiliers**

**cde**

**COMPTOIR DES ENTREPRENEURS**

6 RUE VOLNEY, PARIS 2° TEL. 742.73.15 - 266.15.40

EN PROVINCE S'ADRESSER AUX DIRECTEURS DEPARTEMENTAUX  
DU CREDIT FONCIER DE FRANCE.



L'existence de l'Etablissement Public de la Basse-Seine ne sera pas mise en question par la réforme régionale

Lorsque le projet de réforme régionale a été rendu public, la question s'est posée de savoir si l'existence de certains organismes à vocation spécifique comme l'Etablissement Public de la Basse-Seine mis en place pour mener la politique foncière de cette région était compatible avec le futur établissement public régional.

Il semble bien que les arguments avancés par le Préfet de Région en faveur du maintien de l'Etablissement Public de la Basse-Seine aient emporté l'adhésion du Gouvernement. En effet l'Etablissement Public de la Basse-Seine, dirigé par le camarade DOUVRY, sous l'autorité d'un Conseil d'Administration rassemblant les principales personnalités politiques de la Basse-Seine, a démontré par l'efficacité de son action (qui s'appuie notamment sur des ressources fiscales particulières), son aptitude à mettre en œuvre la politique foncière indispensable à la réalisation du schéma de la Basse-Seine.

Cet exemple démonstratif est sans doute de nature à inspirer des initiatives analogues : ainsi l'OREAM Lorraine a proposé la création d'un Etablissement Public similaire.

## Pollution et notamment pollution des rivières

M. le Ministre de l'Environnement annonce que 700 millions seront consacrés à la lutte contre la pollution au cours du Plan, et que la pollution des rivières devrait reculer à court terme.

Une note récente émanant du Service Central Hydrologique attire l'attention sur les campagnes d'inventaire du degré de pollution des eaux superficielles.

La première se termine fin 1971. La prochaine aura lieu dans cinq ans. Sur les 1.200 points inventoriés, 700 se trouvent sur des cours d'eau dont le Ministère de l'Equipement et du Logement a la police ou la gestion.

Des stations permanentes d'interpolation dans le temps sont choisies au nombre de 100. Sur ce nombre, 80 entrent dans la juridiction du Ministère de l'Equipement et du Logement.

Les prélèvements et mesures sont faits par des moyens divers, souvent extérieurs au Ministère de l'Equipement et du Logement.

Le Ministère de l'Equipement et du Logement a l'intention d'associer plus étroitement son personnel aux prélèvements après une large formation à entamer en 1972, marquant ainsi l'intérêt qu'il porte à cette œuvre d'intérêt public.

Ce serait l'occasion d'entamer une campagne d'information pour attirer de nouveau l'intérêt de nos camarades vers les problèmes de l'eau.

## ÉCHANGES

Réunis le 21 avril 1972 au Ministère des Postes et Télécommunications, les représentants des Corps de l'Armement, du Génie rural, des Eaux et des Forêts (MM. GUELLEC et MALAVAL), de l'Aviation civile (MELCHIOR), des Télécommunications (FARGETTE), des Mines (PISTRE), des Ponts et Chaussées (FUNEI), et de l'I.N.S.E.E. (GOGUEL) ont examiné leurs problèmes communs.

Ils ont décidé de créer un secrétariat permanent de liaison.

M. GLENAT, Président de l'Union nationale des Syndicats français d'architectes (U.N.S.F.A.), et M. PAGNI, Président de l'Association amicale des Ingénieurs anciens élèves de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, ont adressé à leurs adhérents une lettre leur signalant l'intérêt de la revue P.C.M.

Les Ingénieurs du Génie rural, des Eaux et des Forêts ont décidé

d'adopter une organisation symétrique de celle que possèdent déjà les Ingénieurs des Ponts et Chaussées et les Ingénieurs des Mines : leur association regroupe les Ingénieurs, quelle que soit leur situation au sein ou en dehors de l'Administration, et un Syndicat réunit les fonctionnaires.

L'Association est principalement chargée de la prospective, de l'image de marque, de la formation et de l'insertion des Ingénieurs dans la Société ; le Syndicat des actions de défense et de revendication propres aux agents de l'Etat.

Le Figaro a publié le 5 avril sous la signature de M. A. PALLE une chronique intitulée « la mort d'un pin noir ». En un prétendu « conflit technique », un Ingénieur des Eaux et Forêts était opposé à un Ingénieur des Ponts et Chaussées. Le second était chargé de tous les péchés : « huit voies d'autoroutes à travers la Malmaison », tel était son rêve.

Les Ingénieurs du Génie rural ont non seulement accepté d'adresser au Figaro une réponse commune avec les Ponts et Chaussées mais aussi chargé René MAYER, Président du P.C.M., d'en établir les bases. La réponse au Figaro a donc été consignée par MALAVAL et MAYER.

Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées sauront se souvenir de l'élégance de ce geste.

Le 18 avril dernier s'est tenue la quatrième table ronde organisée cette année par « P.C.M. ».

Elle avait pour thème « les rapports entre le secteur public et le secteur privé » et était animée par Gilbert DREYFUS.

Pour la première fois, elle s'est tenue en présence d'un public d'invités. L'amphithéâtre de 3<sup>e</sup> année de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées était pratiquement plein. « P.C.M. » en rendra compte dans son numéro de juin 1972.



# RENAISSANCE DU PLAN

**CLAUDE  
GRUSON**

**SEUIL**

## L'AUTEUR :

Claude GRUSON, 61 ans, Inspecteur général des Finances honoraire, ancien élève de l'École Polytechnique.

## LES GRANDES ÉTAPES DE SA CARRIÈRE :

Chargé de mission au cabinet de Paul REYNAUD (1939) ; adjoint au chef de service de l'inspection générale des Finances (1945) ; chef de service des études économiques et financières au ministère des Finances, Directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (1961-1967). M. Claude GRUSON a participé aux travaux d'élaboration du plan français. Il a écrit un ouvrage « Origine et Espoirs de la planification française » qui traite des problèmes alors posés à l'économie nationale.

## THÈME PRINCIPAL DE « RENAISSANCE DU PLAN ».

Après avoir diagnostiqué un certain désespoir chez nos contemporains et critiqué le régime de la libre entreprise tel que pratiqué à l'heure actuelle (et qui explique ce désespoir), l'auteur propose une concertation générale et obligatoire au sein « d'institutions ordonnatrices du développement ». L'avenir de l'homme est en jeu.

Les points clés de la démonstration :

- infrastructure et superstructure économique présentent plus que jamais des risques de contradiction ; l'éventualité d'une révolution politique est grande ;
- face aux mutations de notre société, le passage d'un système de décision empirique à un système devient nécessaire ; la libre entreprise telle que nous la connaissons ne peut coexister avec le système rationnel ;
- pour surmonter cet antagonisme, l'auteur propose plusieurs séries de mesures dont la principale est la création d'une « Cour Économique Suprême », celle-ci serait indépendante, fortement dotée de moyens techniques propres « et elle accéderait » aux principales sources d'information. Cette Cour serait aussi chargée d'étudier les variantes de politique économique ou sociale non retenues dans les projets gouvernementaux et dont une association, un syndicat, un parti, etc... estiment qu'elles méritent d'être examinées. Ainsi serait organisée une concertation qui pourrait se dérouler sur un pied d'égalité.

## **NOUS NOUS SOMMES PARTAGÉS SUR PLUSIEURS POINTS :**

Thèse d'une partie des membres du comité de lecture :

L'ouvrage n'est pas « jeune » ; il attaque sans arguments le modèle américain laissant entendre que l'organisation actuelle favorise le colonialisme et l'impérialisme des Etats-Unis, contre celui-ci, il en appelle au protectionnisme, alors que l'ouverture des frontières a fait faire de grands progrès ; l'auteur s'enferme dans un dilemme : on ne peut donner une coloration européenne à un modèle si dans le même temps on prône un certain retour au protectionnisme. Enfin l'auteur aménage l'information autour d'un organisme étatique alors qu'il suffirait d'améliorer, de renforcer les moyens d'information existants à la disposition des groupes socioprofessionnels, des partis, des syndicats, etc...

Thèse d'autres membres du comité de lecture :

L'auteur conserve, par rapport au système existant, une capacité critique que pourraient lui envier de nombreux « jeunes ». Il n'a pas tort de souligner certains risques que le modèle américain peut faire courir à l'Europe, même s'il ne les spécifie pas. Après tout, les Etats-Unis ne parviennent pas — en dépit de leur système actuel — à résoudre certains problèmes telle la pauvreté ou l'urbanisation. Nous n'avons donc aucune raison de nous laisser imposer ce modèle. Quant à la « Cour Suprême », même si elle est utopique, elle met l'accent sur un problème grave : celui de la sous-information.

### **CE QUE NOUS AVONS AIMÉ :**

- la volonté de voir s'exercer en France un meilleur système d'informations en matière économique et sociale ;
- la lucidité de l'auteur lorsqu'il laisse entendre qu'un consensus politique sur un mode de développement économique traduit dans le plan est nécessaire ;
- le fait de poser la question : « quel est le meilleur système économique et social susceptible de favoriser le changement ? »

### **CE QUI NOUS A MOINS PLU :**

- le ton de l'ouvrage, trop nostalgique et trop biblique ;
- le caractère utopique de plusieurs passages ;
- la confusion du titre du livre : il ne s'agit pas, en réalité, du Plan à la française mais d'un modèle de développement économique.

### **L'INTÉRÊT FINAL DU LIVRE :**

Il pousse à la discussion sur le meilleur modèle de développement : une discussion sans fin mais enrichissante. ■

# **l'homme et la ville**

par Henri LABORIT  
(Flammarion)

## **LES MOYENS**

Par quels moyens le groupe social, avec sa structure propre, produit-il la ville ?

Il y a les spécialistes, et bien souvent les problèmes de l'urbanisme sont réduits aux seuls problèmes spécialisés, car ils demeurent dans le domaine des sous-ensembles, et leur nombre, leur apparente diversité cachent les niveaux d'organisation plus élevés, et interdit la mise en place de ces sous-ensembles spécialisés dans les ensembles plus généraux. Encore une fois l'orientation des informations, par la classe dominante, la focalisation par elle de l'attention des masses vers ces problèmes secondaires empêchent qu'elles s'intéressent aux problèmes fondamentaux qu'elles ignorent.

Il est bien sûr que le technicien principal, l'architecte urbaniste, n'a aucun pouvoir de décision. Ses projets doivent se plier aux volontés des « payeurs » tant dans leur localisation dans l'espace, que dans leur prix de revient. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées eux-mêmes sont soumis aux pouvoirs financier et politique, ce dernier n'étant généralement que l'expression du premier.

Puis viennent tous les spécialistes de second ordre : entrepreneurs, industriels, commerçants pour qui la ville ne représente qu'un moyen de faire du profit, à qui l'on ne demande d'ailleurs pas d'avoir d'idées d'ensemble, et qui

entrent pour elle en lutte concurrentielle. L'architecte couvre toutes ces manipulations marchandes, par l'excuse de la forme architecturale, par l'« Humanisme » de sa démarche et de ses réalisations. Comme l'a écrit Le Corbusier : « Urbaniser n'est pas dépenser de l'argent, urbaniser, c'est faire de l'argent. » Comme le rappelle H. Tonka (1), « pour construire du solide, pas besoin d'intellectuels, ce qu'il nous faut c'est du capital et un architecte qu'on pourra laisser libre, dans le cadre de la demande, et donc de la rentabilité. De toute façon, il n'est pas dangereux »... « En France, la décision a une fâcheuse tendance à devenir le monopole du pouvoir politique, celui-ci s'instituant comme régulateur entre « l'intérêt de la collectivité (entendre l'intérêt de classe, de la classe bourgeoise) et les intérêts particuliers (entendre de certains capitalistes voulant s'enrichir au risque de compromettre le pouvoir de classe lui-même » (H. Tonka, 1970).

**« Gain and possession must be rejected as goal towards wich all efforts should be directed »** (C.O. Gjerlov-Knudsen, 1971) (2). Or, le pouvoir de décision lui-même n'est qu'apparent, car promoteurs, banquiers, industriels, etc., ne sont que les jouets de leur motivation fondamentale : **« Gain and possession. »**

**On peut interpréter que les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont, par exemple, des modèles d'honnêteté intellectuelle et politique : « Les ingénieurs des Ponts et Chaussées eux-mêmes... » ou encore qu'il s'agit d'un dernier carré pratiquant une déontologie périmée, ou encore que ce dernier carré est déjà investi sans en être trop conscient et qu'il est temps de songer au mémorial.**

**L'objet de ce propos n'est pas tant de sonder les bonnes intentions de l'auteur, homme éminent et savant notoire. Nous voudrions plutôt inciter quelques camarades à lire ce livre, d'un style assez rugueux d'ailleurs ; ils pourront y trouver matière à réflexions sur leurs propres comportements individuels et sociaux.**

**Pour plus de commodité nous reproduisons la jaquette :**

us n'avons pas lu mais qui nous interpelle. Un livre que nous n'avons pas

La finalité de toute structure vivante est de maintenir cette structure : un groupe social représente une structure vivante d'un certain niveau de complexité. Henri Laborit démontre ici que la ville est l'un des moyens utilisés par tout groupe social pour maintenir sa structure. En effet, l'homme, qui jusqu'à une époque récente n'a découvert que la Physique et l'a utilisée pour accroître sa puissance technique permettant la domination de certains individus, de certains groupes humains sur d'autres (le plus souvent par l'intermédiaire du profit) a utilisé la ville dans ce même but. Tout y est fait pour assurer la défense de la propriété des objets, des êtres, des moyens de production, des niveaux hiérarchiques. La destruction progressive de l'environnement et la disparition de l'espèce humaine auxquelles peut aboutir ce type de comportement de puissance fonderont peut-être la grande crainte qui conduira l'homme à transformer par cela même la finalité des groupes sociaux au seul "profit" de l'espèce humaine.

La participation de la ville à l'ensemble de cette évolution montre que l'urbanisme n'est pas seulement un problème de spécialiste : c'est le problème de la vie humaine dans son ensemble qui est ici posé.

Signalons que le Figaro a fait mention détaillée de cette parution le 24 février 1972 et qu'assez curieusement on retrouve ici et là des idées analogues à celles de l'auteur ; par exemple dans l'Expansion de mars 72 sous le titre « Monsieur Neanderthal au conseil d'administration. Nos top managers sont des chasseurs de l'âge de pierre ».

On pourrait dire que l'auteur développe deux thèmes au moins en contrepoint : les bases

évolutionnistes du comportement individuel et social, et la ville, fructification apparente d'une certaine structure sociale plus ou moins consciemment adoptée et supportée. La thèse de l'auteur présenterait plutôt cette fructification comme un champignon vénéneux pour la structure qui l'engendre ; ce serait le résultat et la manifestation d'une erreur téléonomique grave pour la société humaine tout entière. ■

## La consommation et le bien-être

Parmi les multiples questions qui se posent à propos de la « qualité de la vie » l'une des plus épineuses est sans doute celle des rapports qui existent entre cette qualité et le « progrès économique ». L'existence d'un fort lien positif entre l'un et l'autre, longtemps considérée comme une évidence, est maintenant fortement contestée, mais cette contestation est elle-même l'objet de « contre contestations ». Les partisans des deux thèses disposent d'arguments de poids. Ceux qui s'attaquent à la société de consommation peuvent par exemple mettre en relief le fait que l'accroissement des suicides et des maladies mentales, apparemment bon indicateur de l'absence de bonheur des hommes, accompagne la croissance économique. Mais leurs adversaires peuvent rétorquer que les hommes se montrent en fait très attachés à leur niveau de consommation, et que vouloir aller contre ce mouvement est le propre d'un paternalisme aristocratique qui doit être rejeté.

Dans une telle situation, et compte tenu de l'importance du problème, il est essentiel de dépasser les analyses finalement rapides et relativement superficielles faites jusqu'à présent sur cette question, et de l'aborder de manière beaucoup plus technique et objective (le gage d'objectivité étant qu'on utilise une représentation rendant compte correctement de l'ensemble des faits mis en avant par l'une et l'autre partie pour défendre leur point de vue). Des recherches menées tout d'abord au sein de la Direction de la Prévision et maintenant reprises par le CERE BE (1) sont en cours dans une telle optique. On se propose ici de donner une idée des orientations prises et des premiers résultats obtenus (2).



Un problème fondamental rencontré dans de telles recherches (et plus largement dans l'ensemble des recherches relatives à la « qualité de la vie »), est d'appréhender cette « qualité de la vie », de quelque façon qu'on l'appelle (bien-être, bonheur, etc...) de manière non arbitraire, en évitant de prendre le pur reflet d'une idéologie particulière, pour une « vérité scienti-

fique » (3). Si on prend un critère que l'observateur « éclairé » tire de ses convictions personnelles, on ne peut que faire du subjectivisme peu scientifique et on n'échappe pas à l'accusation de parternalisme. Si, pensant qu'ils sont les meilleurs juges de ce qui fait leur bonheur, on considère sans esprit critique ce que cherchent les individus eux-mêmes, on risque de prendre pour une volonté autonome le résultat de conditionnement divers, et on admet de manière discutable que les individus sont parfaitement lucides dans leur recherche d'une vie meilleure. Il existe heureusement un moyen de résoudre ce problème sans tomber dans aucun de ces deux travers. Il faut pour cela partir des comportements des consommateurs observés dans un ensemble de sociétés très diverses, et s'intéresser aux fonctions à travers lesquelles la consommation agit sur le bien-être du consommateur (fonction « utilitaire », moyen d'agir sur les relations avec les tiers, etc...). On voit alors que, du moins en première approximation (4) l'attachement des consommateurs aux performances réalisées pour les diverses fonctions ne change pas quand on passe d'une société à une autre, et constitue en quelque sorte un invariant psychologique. La très grande diversité des comportements observés est liée à la diversité des relations existant entre la consommation de l'individu et les performances réalisées pour ces fonctions, relations dépendant elles-mêmes des caractéristiques sociologiques de la société et du groupe social considéré (par exemple règles de distribution du statut, culture favorisant un équilibre de la personnalité hédonique ou

(1) Centre de Recherche sur le Bien-Être.

(2) Le lecteur voulant en savoir plus peut se reporter à 3 articles techniques : *Consommation prestige et efficacité économique*, *Revue d'Economie Politique*, décembre 1969 ; *La consommation et le bien-être, approche psycho-socio-économique*, *Revue d'Economie Politique*, janvier 1972 (Ph. d'Iribarne) et *Innovation et obsolescence psychologique*, à paraître dans les Cahiers du Séminaire d'Econométrie (J.-P. Dupuy).

(3) Sur ce point très délicat on ne peut fournir ici que quelques indications. Le lecteur spécialement intéressé peut demander un papier technique, non encore publié, au CERE BE, 140, rue du Chevaleret (13°).

(4) Au stade actuel des recherches, on n'a encore qu'une idée des grandes lignes des phénomènes. Mais cela suffit pour faire progresser considérablement la compréhension des relations entre consommation et bien-être.

ascétique, etc...). On peut penser que la stabilité de l'attachement aux diverses fonctions de la consommation, n'est pas un produit du hasard, mais vient du fait que, en la matière, des processus d'apprentissage réalisés dans les diverses sociétés ont convergé vers une même limite. Or si l'attachement relatif aux divers états possibles (états caractérisés par la façon dont les fonctions de la consommation y sont remplies) exprime le résultat d'un processus d'apprentissage ayant convergé, cet attachement constitue un bon indice de la manière dont ces états fournissent à l'individu un « bien-être » plus ou moins grand. On peut donc par cette voie construire une « fonction de bien-être » ayant quelque solidité. Bien qu'il reste beaucoup à faire pour arriver en la matière à quelque chose de satisfaisant, on peut être d'autant plus confiant dans la voie suivie que les premiers embryons de fonction obtenus permettent déjà, allons nous voir, de rendre compte des faits apparemment contradictoires mis en relief par les partisans et les adversaires de la « société de consommation ».

\*\*

On peut comprendre facilement pourquoi, dans les sociétés occidentales, les individus sont très attachés à leur niveau de consommation alors qu'ils le sont beaucoup moins dans certaines sociétés à « niveau de vie » beaucoup plus bas (5) ; la consommation y remplit en effet un certain nombre de fonctions (statut, compensations aux frustrations de l'existence, etc...) dont le bien-être des individus dépend au premier chef (ceci étant vrai pour l'ensemble des consommations, y compris celles que l'économiste pourrait taxer à première vue de « purement utilitaire » ; consommations alimentaires par exemple) (6). Au contraire dans les sociétés où le statut n'a rien à voir avec le niveau de consommation, où la recherche de compensations aux frustrations de l'existence se fait par un recours à la magie, et où, plus généralement la consommation a un rôle purement « utilitaire », l'attachement à la consommation est très faible, dès qu'un minimum, extrêmement bas par rapport au niveau de consommation de notre société, est atteint ; on peut y observer une très

faible durée de travail et une vie centrée sur les loisirs (ce point peut nous paraître extraordinaire ; il est toutefois possible, sans sortir de notre propre expérience d'occidental, d'avoir une petite idée du rôle modeste de l'utilitaire dans la consommation en considérant combien le confort paraît de peu d'importance quand, en camping sauvage par exemple, il n'a qu'un rôle « utilitaire », ou combien nous acceptons facilement en matière de vêtement de sacrifier le confort au respect des canons de la société).

Simultanément à partir d'une analyse de la manière dont les consommations de l'individu, et celles des tiers, affectent les performances réalisées pour les diverses fonctions de la consommation, on peut comprendre pourquoi, bien que dans les sociétés occidentales le bien-être d'un individu soit lié de manière fortement positive à son niveau de consommation, le niveau de consommation des tiers étant donné, l'ensemble des membres d'une société ne voient guère leur bien-être augmenter (et peuvent même le voir diminuer) quand les consommations de tous croissent parallèlement. C'est qu'en fait les performances obtenues pour les fonctions les plus importantes de la consommation dépendent du niveau relatif de consommation, par rapport au niveau de consommation de la société (cela est pratiquement évident pour le statut, et peut se démontrer pour toutes les fonctions pour lesquelles le volume de consommation joue un rôle de signe). Pour d'autres (fonction « poétique » en particulier) les performances sont moins bonnes dans une société en croissance que dans une société stable. En outre les nuisances (pollution, bruit, encombrement) sont dans l'ensemble plus fortes dans les sociétés ayant un niveau de consommation plus élevé. Au total personne ne trouve dans la croissance ce que chacun cherche en élevant son niveau de consommation individuel. Alors qu'en ayant un niveau de consommation élevé chacun cher-

(5) Les limites de place obligent à ne donner ici que des indications des plus sommaires, donc forcément un peu simplistes ; les papiers déjà cités donnent une vue beaucoup plus fouillée de la question.

(6) Les recherches en cours sur ces consommations ont montré qu'en la matière la réalité n'avait rien à voir avec les rationalisations répandues dans notre société.

che principalement à améliorer ses relations avec autrui, à se sentir plus en sécurité, et à éviter la dégradation de son environnement, l'ensemble des actions individuelles conduit dans ces domaines la situation de tous à empirer. Il résulte des interdépendances existant entre les situations des divers consommateurs qu'il n'y a pas de rapport entre un ensemble de comportements dont chacun d'eux est le meilleur possible pour celui qui le réalise sans pouvoir agir sur les comportements des tiers, et une évolution de la consommation satisfaisante pour l'ensemble des individus (7) ; aussi les arguments favorables à la croissance s'appuyant sur l'attachement de chaque individu à sa consommation reposent sur un sophisme de composition caractérisé (8).



---

(7) *L'équilibre du système est loin d'être un optimum de Pareto (cf. l'exemple classique des embouteillages).*

(8) *Ainsi par exemple toute l'argumentation de J. ST-GEOURS dans « Vive la société de consommation » repose sur un tel sophisme.*

Ce qui vient d'être dit cherche à donner une idée des grands phénomènes qui régissent les relations entre la consommation et le bien-être. En fait les divers modèles de consommations possibles correspondant à un même « volume » de consommation, au sens de la comptabilité nationale, sont loin d'être équivalents, et des recherches sont en cours pour examiner la manière précise dont se déterminent la consommation des divers biens, et l'apport possible de ces biens au bien-être. Par ailleurs on doit arriver en quelques années à avoir une assez bonne idée de la manière dont les institutions de la société et la politique socio-économique déterminent le modèle de consommation et la contribution de la consommation au bien-être des individus. On peut penser que le progrès des connaissances accompagnant et amplifiant l'évolution de l'opinion, une réorientation radicale des politiques socio-économiques se dessinera dans la décennie qui est devant nous. ■

Ph. d'IRIBARNE.

---

## COURRIER DES LECTEURS

---

Il y a pas mal de temps que les statuts du P.C.M. ont été profondément modifiés et qu'un nouveau Président a été élu.

Bien qu'étant à l'étranger, j'ai lu soigneusement les « programmes » des candidats, et j'ai consciencieusement voté.

J'avoue être quelque peu déçu de n'avoir jusqu'à présent aucune nouvelle des activités du nouveau bureau, des actions qui ont pu être menées et des résultats obtenus.

La lecture sommaire de la presse française (sélection hebdomadaire

du Monde et l'Express) semble montrer l'influence grandissante des « Enarques » et la faible représentativité des mouvements de pensée issus des écoles d'ingénieurs. Je dois d'ailleurs probablement me tromper, étant peu informé, mais je souhaiterais de temps en temps avoir des nouvelles à défaut de pouvoir participer activement.

H. KARST,  
Caixa Postal 21.129  
RIO DE JANEIRO (Brésil).



# Nouvelles de l'Association

---

## PONTS ET CHAUSSÉES

---

### PROMOTIONS

Par décret en date du 25 février 1972, les Ingénieurs en Chef des Ponts et Chaussées dont les noms suivent sont promus Ingénieurs généraux des Ponts et Chaussées :

MM.

**Rudeau Raoul**, 12 janvier 1972.

**Laure André**, 12 janvier 1972.

**Crussard Jean**, 12 janvier 1972.

**Fumet Paul**, 12 janvier 1972.

**Dreyfuss Gilbert, Daniel**, 14 février 1972.

**Bonafos André**, 16 février 1972.

J.O. du 1<sup>er</sup> mars 1972.

M. **Costet Jean**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est nommé Directeur du personnel et de l'organisation des services au ministère de l'Équipement et du Logement, en remplacement de M. **Delaporte**, appelé à d'autres fonctions.

J.O. du 1<sup>er</sup> février 1972.

Les Ingénieurs en Chef des Ponts et Chaussées dont les noms suivent sont promus Ingénieurs généraux des Ponts et Chaussées à compter du 15 décembre 1971 :

MM.

**Chevrier Charles**.

**Pasquet André**.

Arrêté du 17 janvier 1972.

### DÉCISIONS

M. **Schaefer Dominique**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, adjoint au Chef du service régional de l'Équipement de la Région Parisienne, et chargé en sus par intérim des fonctions de Directeur départemental de l'Équipement des Hauts-de-Seine, est, à compter du 15 février 1972, nommé Directeur départemental de l'Équipement des Hauts-de-Seine, en remplacement de M. **Lerebour**, appelé à d'autres fonctions.

Arrêté du 10 février 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'équipement et du logement et du secrétaire d'Etat auprès du Ministre des affaires étrangères en date du 6 décembre 1971, M. **Nau André**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est, à compter du 12 août 1971, placé en service détaché, pour une période de cinq ans, auprès du secrétaire d'Etat auprès du Ministre des affaires étrangères en qualité de conseiller technique du ministre des travaux publics de la République démocratique du Congo-Kinshasa.

J.O. du 21 janvier 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre des affaires étrangères et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 6 décembre 1971, M. **Cavassilas Dimitri**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1971, placé en service détaché, pour une période de deux ans, auprès du mi-

nistère des affaires étrangères pour servir en Algérie au titre de la coopération technique.

J.O. du 21 janvier 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'économie et des finances et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 9 décembre 1971, M. **Graujeman Jean**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> août 1971, placé en service détaché, pour une période de cinq ans, auprès du port autonome de Marseille en vue d'y exercer les fonctions de directeur des travaux neufs.

J.O. du 21 janvier 1972.

Par arrêté du 11 février 1972 sont nommés membres de la commission permanente de signalisation :

M. **Grunspan**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en remplacement de M. **Dupont de Dinechin**, appelé à d'autres fonctions.

M. **Ramin**, Ingénieur conseil en signalisation, en remplacement de M. **Toubas**, décédé.

J.O. du 22 février 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'économie et des finances, du Ministre du développement industriel et scientifique et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 9 décembre 1971, M. **Cheret Ivan**, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> mars 1971, placé en service détaché, pour une période de cinq ans, auprès du ministère du développement industriel et scientifique en vue d'y exercer les fonctions de directeur du gaz, de l'électricité et du charbon.

J.O. du 10 mars 1972.

# Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'Associa

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre des affaires étrangères et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 11 janvier 1972, M. **Peigne** Hubert, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 10 août 1971, placé en service détaché, pour une période de deux ans, auprès du ministère des affaires étrangères en vue d'exercer des fonctions de son grade en Algérie au titre de la coopération technique.

J.O. du 10 mars 1972.

Par arrêté du Ministre de l'équipement et du logement en date du 12 janvier 1972, M. **Barrillon** Charles, Ingénieur Général des Ponts et Chaussées, est chargé de la 25<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs à compter du 12 janvier 1972.

J.O. du 10 mars 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'économie et des finances et du ministre de l'équipement et du logement en date du 14 janvier 1972, M. **Icher** Louis, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est placé en position de détachement pour occuper un emploi de Directeur départemental de l'équipement pour la période du 7 octobre 1970 au 1<sup>er</sup> novembre 1971, date à laquelle il a été réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis à faire valoir ses droits à la retraite.

J.O. du 10 mars 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'économie et des finances, du Ministre du développement industriel et scientifique et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 14 janvier 1972, M. **Cabane** Richard, Ingénieur

des Ponts et Chaussées, est, à compter du 16 mars 1971, placé en service détaché, pour une période de trois ans, auprès de l'institut de développement industriel en vue d'y exercer des fonctions de son grade.

J.O. du 10 mars 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'économie et des finances, du Ministre du développement industriel et scientifique et du Ministre de l'équipement et du logement en date du 14 janvier 1972, M. **Siret** Bernard, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> février 1971, placé en service détaché pour une période de trois ans, auprès de l'institut de développement industriel en vue d'y exercer des fonctions de son grade.

J.O. du 10 mars 1972.

Il est mis fin, sur sa demande, aux fonctions de M. **Zaleski** Romain, conseiller technique au cabinet du Ministre du développement industriel et scientifique.

J.O. du 28 janvier 1972.

M. **Morelon** Jean-Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1971, placé en service détaché, pour une période de cinq ans, éventuellement renouvelable, auprès de l'Agence foncière et technique de la Région parisienne en qualité de chef de service au Secrétariat général du groupe central des villes nouvelles.

Arrêté du 31 décembre 1971.

M. **Schwarczer** Etienne, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en dispo-

nibilité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1971, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, maintenu en position de disponibilité pour convenances personnelles pour une nouvelle et dernière période d'un an.

Arrêté du 5 janvier 1972.

M. **Dreyfuss** Gilbert, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, détaché dans l'emploi de Chef de service régional de l'Equipement de Lorraine, est, à compter du 12 janvier 1972, réintégré dans son corps d'origine et chargé par intérim et conjointement avec M. **Morin** de la 13<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement en remplacement de M. **Valentin**, admis à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 6 janvier 1972.

M. **Pozzi** Jean, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, chargé de la 15<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement, est, à compter du 12 janvier 1972, en sus de ses fonctions actuelles, chargé conjointement avec M. **Morin** de la 14<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement en remplacement de M. **Valentin**, admis à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 6 janvier 1972.

M. **Richard** Maurice, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Port autonome de Rouen, en qualité de Directeur du Port, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, réintégré dans son corps d'origine et attaché au Conseil général des Ponts et Chaussées.

Arrêté du 6 janvier 1972.

# tion... Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'As

M. **Pechere** Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Exploitation du Port autonome de Marseille, est désigné en remplacement de M. **Mandray**, pour remplacer en cas d'absence le Directeur du Port, conformément aux dispositions du décret du 8 novembre 1965 susvisé, ces dispositions prennent effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972.

Arrêté du 7 janvier 1972.

M. **Gouet** Roger, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Port autonome de Nantes-Saint-Nazaire, en sa qualité de Directeur du Port, est, à compter du 1<sup>er</sup> avril 1971, maintenu dans la même position et dans les mêmes fonctions pour une période de cinq ans, éventuellement renouvelable.

Arrêté du 12 janvier 1972.

M. **Bon** Pierre, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en disponibilité, est maintenu dans cette position pour une nouvelle et dernière période de trois ans à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1970 pour exercer auprès de la Société Boussois-Souchon-Neuvesel des fonctions des planifications et de contrôle de gestion.

Arrêté du 13 janvier 1972.

M. **Daviet** Bruno, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé de l'arrondissement Infra 4 « grands travaux routiers et autoroutiers » à la direction départementale de l'Equipement des Alpes-Maritimes, est, à compter du 18 octobre 1971, chargé de l'arrondissement n° 2 du groupe « gestion et aménagement » à la même direction départementale de l'Equipement.

Arrêté du 18 janvier 1972.

M. **Gautier** Alain, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, chargé de l'arrondissement Infra 3 « grands ensembles et équipements urbains » à la direction départementale de l'Equipement des Alpes-Maritimes, est, à compter du 18 octobre 1971, chargé du groupe « gestion et aménagement » à la même direction départementale de l'Equipement.

Arrêté du 18 janvier 1972.

M. **Brisson** Michel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Ministère des affaires étrangères, est, à compter du 28 novembre 1970, maintenu dans la même position pour une nouvelle période de deux ans, éventuellement renouvelable, auprès de ce département pour lui permettre de continuer à exercer des fonctions de son grade en Algérie au titre de la coopération technique.

Arrêté du 26 janvier 1972.

M. **Richard** Maurice, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, affecté au conseil général des Ponts et Chaussées, est, à compter du 14 février 1972, chargé de la 26<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement, en remplacement de M. **Babinet**, admis à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 26 janvier 1972.

M. **Mathurin-Edme** Claude, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, détaché à l'Institut français du pétrole, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, réintégré dans son administration d'origine, et dans l'attente de son affectation définitive, pris en charge provisoirement par le

service régional de l'Equipement de la région parisienne.

Arrêté du 26 janvier 1972.

M. **Viala** Albert, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès de l'Association technique de l'Importation charbonnière (A.T.I.C.) en qualité de Directeur général, est réintégré pour ordre le 1<sup>er</sup> janvier 1972 dans son administration d'origine et placé, à compter de la même date, en position de disponibilité pour une période de trois ans, éventuellement renouvelable, auprès de la même société pour exercer les fonctions de Vice-Président.

Arrêté du 31 janvier 1972.

M. **Alduy** Jean-Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1971, placé en service détaché pour une période de cinq ans, éventuellement renouvelable, auprès de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne, en vue d'exercer les fonctions de Directeur technique.

Arrêté du 28 janvier 1972.

M. **Chautard** Jean-Pierre, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé du groupe d'études et de programmation et de l'arrondissement autoroute à la direction départementale d'Indre-et-Loire, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, affecté à l'arrondissement opérationnel de cette même direction départementale de l'Equipement.

Arrêté du 8 février 1972.

M. **Chaumont** Jean-Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, pris en charge provisoirement par le

# Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'Associa

service régional de l'Equipement de la région parisienne, est affecté provisoirement au service régional de l'équipement de la région parisienne à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1971, mis à la disposition du Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des affaires étrangères pour servir au Sénégal au titre de la coopération technique à compter du 22 novembre 1971.

Arrêté du 15 février 1972.

M. **Graillot** André, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Secrétariat d'Etat aux affaires étrangères, est, à compter du 19 juin 1970, maintenu en service détaché pour une nouvelle période de trois ans, éventuellement renouvelable, auprès de ce Secrétariat d'Etat pour lui permettre de continuer d'exercer des fonctions de son grade au Gabon au titre de la Coopération technique.

Arrêté du 15 février 1972.

M. **Blanc** François, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité auprès de l'entreprise Zublin-Perrière en qualité de directeur, est maintenu auprès de cette société pour occuper les mêmes fonctions à compter du 1<sup>er</sup> décembre 1969 pour une nouvelle et dernière période de trois ans.

Arrêté du 21 février 1972.

M. **Roussel** Jacques, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des affaires étrangères, pour servir au Gabon au titre de la coopération technique, est, à compter du 4 août 1968, maintenu dans la même position auprès de ce départe-

ment ministériel pour une période de cinq ans, éventuellement renouvelable, afin de lui permettre de continuer à y exercer des fonctions de son grade.

Arrêté du 23 février 1972.

M. **Perissol** Pierre, André, Ingénieur des Ponts et Chaussées, pris en charge provisoirement par le service régional de l'Equipement de la région parisienne, est affecté provisoirement au service régional de l'Equipement de la région parisienne à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1971, mis à la disposition de l'établissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972.

Arrêté du 23 février 1972.

M. **Deschamps** Jacques, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès de la régie autonome des transports parisiens, est, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1971, maintenu dans la même position auprès de cet organisme pour une nouvelle période de cinq ans, éventuellement renouvelable, afin de lui permettre de continuer à y exercer des fonctions de son grade.

Arrêté du 25 février 1972.

M. **Martin** Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Ministère des Affaires étrangères pour servir en Algérie au titre de la coopération technique, est, à compter du 11 janvier 1972, réintégré dans son administration d'origine et affecté provisoirement au service régional de l'Equipement Provence-Côte d'Azur.

Arrêté du 1<sup>er</sup> mars 1972.

M. **Garabiol** Robert, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Ministère des affaires étrangères en qualité de conseiller technique du directeur de l'Ecole nationale d'Ingénieurs de Tunis, est, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 1971, maintenu dans la même position et dans les mêmes fonctions pour une période d'un an, éventuellement renouvelable.

Arrêté du 10 mars 1972.

M. **Orsini** Robert, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est, à compter du 2 juillet 1971, mis à la disposition du Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des Affaires étrangères en vue d'exercer des fonctions de son grade en République de Haute-Volta au titre de la coopération technique.

Arrêté du 10 mars 1972.

M. **Dreyfuss** Gilbert, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, chargé par intérim et conjointement avec M. **Morin** de la 13<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement, est, à compter du 14 février 1972, chargé en titre et conjointement avec M. **Morin** de la 13<sup>e</sup> circonscription d'inspection générale des services extérieurs de l'Equipement.

Arrêté du 13 mars 1972.

M. **Bourges** Maurice, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des affaires étrangères, est, à compter du 12 janvier 1969, maintenu dans la même position pour une nouvelle période de cinq ans, éventuellement renouvelable, afin de lui per-

# tion... Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'As

mettre de continuer à exercer des fonctions de son grade en Côte d'Ivoire au titre de la coopération technique.

Arrêté du 14 mars 1972.

les fonctions d'export de l'organisation des Nations Unies à Madagascar.

Arrêté du 11 janvier 1972.

du 1<sup>er</sup> janvier 1972, affecté au service régional de l'Équipement de la région parisienne — division des infrastructures et des transports — pour être chargé des études à long terme.

Arrêté du 10 février 1972.

## MUTATIONS

**M. Perrier Jacques**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, mis à la disposition du Commissariat à l'Énergie atomique en application du décret du 24 août 1939 relatif à la recherche scientifique dans les corps techniques de l'État, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, muté dans l'intérêt du service à la direction départementale de l'Équipement des Vosges pour être chargé de l'arrondissement fonctionnel et opérationnel en remplacement de **M. Claudel**, décédé.

Arrêté du 5 janvier 1972.

**M. Basso Marcel**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé de mission auprès du chef de la division « transports » du centre d'études techniques de l'Équipement d'Aix-en-Provence, est, à compter du 1<sup>er</sup> février 1972, muté dans l'intérêt du service à la direction départementale de l'Équipement du Gard pour être chargé de l'arrondissement fonctionnel.

Arrêté du 26 janvier 1972.

**M. Ben Attar Guy**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Secrétaire d'État auprès du Ministre des Affaires étrangères pour servir en Côte d'Ivoire au titre de la coopération technique, est, à compter du 1<sup>er</sup> mars 1972, réintégré dans les cadres de son administration d'origine et affecté au centre d'études techniques de l'Équipement de Bordeaux, pour y être chargé de la division des tracés en remplacement de **M. Martinand** appelé à d'autres fonctions.

Arrêté du 10 février 1972.

**M. Hornes Eugène**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, mis à la disposition du secrétariat général à l'aviation civile — service des études économiques et du Plan —, est, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 1971, muté au service régional de l'Équipement de la région parisienne en qualité de chargé de mission auprès du chef du service régional de l'Équipement pour les problèmes de méthodes modernes de gestion.

Arrêté du 11 janvier 1972.

**M. Houdet Jacques**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'Équipement de la Gironde, est, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 1971, mis à la disposition du Secrétaire d'État aux affaires étrangères en vue d'exercer les fonctions de chef de département des équipements et communications au service d'études techniques.

Arrêté du 26 janvier 1972.

**M. Ossadzow Alexandre**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du bureau central d'études pour les équipements d'outre-mer, est, à compter du 1<sup>er</sup> février 1972, réintégré dans les cadres de son administration d'origine et chargé pour le compte du Ministre de l'Équipement et du Logement d'une mission auprès du Directeur de programme désigné par le Ministre d'État chargé de la Défense Nationale, pour le transfert à Palaiseau de l'École polytechnique.

Arrêté du 14 février 1972.

**M. Delaporte Pierre**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Directeur du Personnel et de l'organisation des services du Ministère de l'Équipement et du Logement, est, à compter du 31 janvier 1972, réintégré pour ordre dans son corps d'origine et mis à la disposition de Gaz de France en qualité de Directeur général adjoint.

Arrêté du 31 janvier 1972.

**M. Mailhebiau Gilbert**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès de la société immobilière du département de la Réunion, est, à compter du 1<sup>er</sup> février 1972, réintégré dans les cadres de son administration d'origine et mis à la disposition de l'office habitation à loyer modéré

**M. Chaussin Pierre**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, mis à la disposition du Ministère du développement industriel et scientifique, est, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 1971, réintégré pour ordre dans son corps d'origine et mis à la disposition du Ministère des affaires étrangères en vue d'exercer

**M. Paul-Dubois-Taine Olivier**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, affecté au service d'études techniques des routes et autoroutes et mis à la disposition du chef de service régional de l'Équipement de la région parisienne, est, à compter

# Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'Associa

de la ville de Paris pour y être chargé de la direction du service construction.

Arrêté du 14 février 1972.

M. **Defoug**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, à la direction départementale de l'Équipement du Calvados, est, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, mis à la disposition de l'Agence financière de bassin Artois-Picardie en vue d'exercer les fonctions de Directeur-adjoint.

Arrêté du 14 février 1972.

MM. **Laval** Guy et **Pellat** René, Ingénieurs des Ponts et Chaussées, mis à la disposition du Commissariat à l'énergie atomique, sont, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972, réintégrés pour ordre dans leur corps d'origine et mis à la disposition du centre national de la recherche scientifique en vue d'exercer respectivement les fonctions de maître de recherche et de chargé de recherche.

Arrêté du 14 février 1972.

M. **Couzy** Gérard, Ingénieur des Ponts et Chaussées, chargé de mission à temps plein auprès du Préfet de la région Aquitaine, est, à compter du 1<sup>er</sup> mars, muté dans l'intérêt du service à l'administration centrale (direction des routes et de la circulation routière).

Arrêté du 24 février 1972.

M. **Franck** Gérard, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en service détaché auprès du Port autonome du Havre, est, à compter du 1<sup>er</sup> mars 1972, réintégré pour ordre dans les cadres de son administration d'origine et mis à la disposition de l'aéroport de Paris en qualité de Directeur des études générales et du Plan.

Arrêté du 17 mars 1972.

## DÉMISSIONS

Les démissions de MM. **Craste** Maurice, **Delattre** Henri et **Legrand** Jean-Claude, Ingénieurs des Ponts et Chaussées, sont acceptées.

Arrêté du 4 février 1972.

Les démissions de MM. **Dejouany** Guy, **Lesage** Jacques, **Leviant** Israël, **Serpette** Maurice et **Villepelet** Jacques, Ingénieurs des Ponts et Chaussées, sont acceptées.

Arrêté du 25 février 1972.

## RETRAITES

L'honorariat de son grade est conféré à M. **Barbet** Gaston, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, admis à la retraite le 13 janvier 1969.

Arrêté du 16 décembre 1971.

L'honorariat de son grade est conféré à M. **Astier** Jean, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, admis à la retraite le 14 septembre 1969.

Arrêté du 14 janvier 1972.

M. **Lafaix** Michel, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge à compter du 13 avril 1972.

M. **Milleret** Henri, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge à compter du 30 avril 1972.

M. **Collin de L'Hortet** Robert, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge à compter du 8 mai 1972.

M. **Bouvy** Jean, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge à compter du 21 avril 1972.

Arrêté du 17 janvier 1972.

M. **Diotel** André, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, est admis, sur sa demande, à compter du 1<sup>er</sup> avril 1972, à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 24 janvier 1972.

M. **Caudrelier-Benac** Louis, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. **Crosnier** Paul, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. **Germain** Francis, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 8 février 1972.

# tion... Nouvelles de l'Association... Nouvelles de l'As

M. **Jollivet** Adolphe, Ingénieur des Ponts et Chaussées, est admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite à compter du 1<sup>er</sup> novembre 1972.

Arrêté du 25 février 1972.

M. **Huron** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en service détaché, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine à compter du 27 mars 1972 et admis à faire valoir, sur sa demande, ses droits à la retraite à compter de la même date.

Arrêté du 25 février 1972.

M. **de Vitry d'Avaucourt** Hervé, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite à compter du 15 mars 1972.

Arrêté du 25 février 1972.

M. **Chirat** Gilbert, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. **Marty** Marcel, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

M. **Nesterenko** Georges, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réin-

tégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

Arrêté du 28 février 1972.

Par décret du Président de la République en date du 7 janvier 1972, l'honorariat de son grade est conféré à M. **Carlini** Pierre, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, admis à la retraite le 27 juillet 1971.

J.O. du 14 janvier 1972.

Par décret du Président de la République en date du 11 janvier 1972, M. **Rolland** Roger, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite, à compter du 1<sup>er</sup> février 1972.

J.O. du 18 janvier 1972.

Par décret du Président de la République en date du 11 janvier 1972, M. **Gauthier** Robert, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

J.O. du 18 janvier 1972.

Par décret du Président de la République en date du 11 janvier 1972, M. **Martin** Jean, Ingénieur des Ponts et Chaussées, en position de disponibilité, est réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis, sur sa demande, à faire valoir ses droits à la retraite.

J.O. du 18 janvier 1972.

Par décret du Président de la République en date du 17 janvier 1972 :

M. **Bouvy** Jean, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est admis à faire valoir ses droits à la retraite, par limite d'âge, à compter du 21 avril 1972.

J.O. du 26 janvier 1972.

Par arrêté du Premier Ministre, du Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre de l'Équipement et du Logement en date du 14 janvier 1972, M. **Icher** Louis, Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est placé en position de détachement, pour occuper un emploi de directeur départemental de l'équipement pour la période du 7 octobre 1970 au 1<sup>er</sup> novembre 1971, date à laquelle il a été réintégré pour ordre dans son corps d'origine et admis à faire valoir ses droits à la retraite.

J.O. du 10 mars 1972.

Par décret du Président de la République en date du 1<sup>er</sup> février 1972, M. **Laballery** Jean, Ingénieur en Chef des Mines, est radié des cadres, sur sa demande, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1972.

J.O. du 8 février 1972.

---

## DÉCÈS

---

On nous prie de faire part du décès de M. Jean **Rougier**, Ingénieur des Ponts et Chaussées, survenu le 22 octobre 1971.

On nous prie de faire part du décès de M. Camille **Gauthier**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, survenu au mois de décembre 1971.

On nous prie de faire part du décès de M. Jean **Bertin**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, survenu le 7 janvier 1972.

On nous prie de faire part du décès de M. Robert **Peyronnet**, Ingénieur général des Ponts et Chaussées, survenu le 12 janvier 1972.

Notre camarade Edmond **Philip** a la douleur de faire part du décès de son père Eugène **Philip**, survenu à Digne dans sa 102<sup>e</sup> année.

On nous prie de faire part du décès de M. Georges **Eguillon**, Ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, survenu le 3 février 1972.

On nous prie de faire part du décès de M. Claude **Bloch**, Ingénieur en chef des Mines, survenu le 29 décembre 1971.

## OFFRE D'EMPLOI

ENTREPRISE PARISIENNE  
T.P. ET BATIMENT

Chiffre d'affaires 70 millions  
Filiale Groupe Européen  
très important  
recherche son

**DIRECTEUR GÉNÉRAL  
TECHNIQUE  
MEMBRE DU DIRECTOIRE**

### Nous offrons :

- un salaire très élevé avec participation aux bénéfices,
- une certitude d'avenir,
- un travail passionnant.

### Nous demandons :

- un Entrepreneur qui sache constituer un carnet de **bonnes** commandes et fabriquer des bénéfices,
- une expérience des **problèmes de Direction Générale** des T.P. et du Bâtiment, du Bureau d'Etudes, des Etudes de Prix, de la Direction de gros chantiers,
- **35 ans minimum.**

L'étude des candidatures a été confiée à

PROCHANTIERS

5, quai de Grenelle, Paris-XV<sup>e</sup>

qui ne les communiquera à l'Entreprise qu'après l'accord des candidats.