La procédure de planification dans les entreprises multinationales

Autor(en): **Lorange, Peter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **31 (1973)**

Heft 1

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137061

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La procédure de planification dans les entreprises multinationales *

Peter Lorange
professeur associé,
IMEDE, Lausanne

L'entreprise nationale et la société multinationale se distinguent par le degré de complexité de leurs situations respectives. La seconde doit affronter de nombreux marchés, faire souvent face aux réactions des gouvernements nationaux et s'adapter notamment à des structures de prix, à des taux d'imposition et à des risques monétaires différents. En revanche, les possibilités d'affaires, apportée par les environnements nationaux divers, sont plus nombreuses. En bref, la société multinationale opère dans un milieu très complexe.

Dans cet article, les sociétés multinationales seront classées en quatre archétypes, dont trois constituent des modèles actuels, alors que le dernier illustre une évolution probable. Cette classification reflètera des différences tant dans les structures formelles d'organisation que dans les modes de communication informels entre siège et succursales. Notre typologie des sociétés multinationales reposera donc sur des caractéristiques à la fois structurelles et humaines [1].

Pour chaque type d'entreprise multinationale, nous suggérerons un mode de planification différent, qui tiend compte du cadre économique international. Selon la stratégie globale de la société multinationale et la complexité de son organisation, différents systèmes de planification seront présentés, visant le maximum d'efficacité. Nous évoquerons donc des systèmes de planification adaptés aux besoins spécifiques de chaque type d'entreprise.

Après un bref examen des caractéristiques de la planification, nous présenterons quelques directives quant à son application à chacun des archétypes identifiés. Les arguments qui suivent sont issus d'études pratiques sur la planification dans plusieurs sociétés multinationales. Il s'agit toutefois d'une recherche en cours; aussi les conclusions de cet article ne dépassent-elles pas le stade de l'essai.

Caractéristiques de la planification

En rapport avec chaque catégorie principale de sociétés multinationales, nous exposerons les mécanismes généraux de la planification à long terme. Nous classerons les modes de planification selon la triple catégorie couramment admise: choix et planification des

---

* Je remercie vivement MM. Yair AHARONI, Xavier GILBERT et Richard F. VANCIL de leurs commentaires sur une version antérieure de cet article.

[1] En vue d'une étude sur les définitions des sociétés multinationales, se référer à:
Y. AHARONI: « On the Definition of a Multinational Corporation », *The Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 11, n° 3, automne 1971.
Des typologies semblables à celle présentée ici ont été élaborées par:
D. P. RUTENBERG: « Organizational Arche-Types of a Multinational Company », *Management Science*, vol. 16, n° 6, février 1970, et
H. V. PERLMUTTER: « L'entreprise internationale, trois conceptions », *Revue Economique et Sociale*, vol. 23, n° 2, mai 1965.

activités (portfolio planning), planification propre à chaque activité (business planning), programmation [1].

Planification des activités signifie ici, d'une part, l'élaboration de la politique générale autour de laquelle l'activité s'articulera; d'autre part, la répartition des ressources entre les principaux secteurs dont on a décidé l'exploitation[2]. La planification propre à chaque activité consiste à établir le plan propre à chaque secteur d'activité de l'entreprise. Enfin, la programmation est le moyen de parvenir à des plans d'action spécifiques pour chacune des fonctions d'un secteur donné.

Comme nous le verrons, chaque type de société multinationale se distingue par sa stratégie et son organisation. Pour être aussi efficace que possible, le système de planification doit donc être adapté aux circonstances particulières de l'entreprise; il devrait être le reflet de sa stratégie et de son organisation [3]. Nous proposerons, à cet égard, trois ordres de différences. D'abord, la *hiérarchie des responsabilités* peut varier: à quels échelons et organes doit-on confier les tâches de la planification? Ensuite, les *interactions entre les différentes unités* impliquées dans le processus de planification ne sont pas identiques: quels sont les partenaires? Quelle est l'étendue de leurs rapports? Enfin, différeront aussi les manières de faire intervenir l'*environnement* dans le processus de planification: qui étudie l'environnement? à quel niveau ces études seront-elles faites?

Le modèle général de planification le plus complet et le plus connu est probablement celui de Vancil[4]. Mais au lieu de recourir à une présentation de ce genre, nous exposerons ici ce qui devrait être la planification dans chaque type de société multinationale. Nous soulignerons aussi les mérites et les lacunes des plans découlant des méthodes décrites.

La planification formelle dans la société holding internationale

En général, la société holding multinationale ressemble étroitement à un conglomérat. Le siège central et les succursales ne sont pas reliés très étroitement. Les activités se caractérisent le plus souvent par un grand nombre de produits et de marchés dissemblables. Une bonne illustration de ce type d'entreprise pourrait être International Telegraph & Telephone avant l'arrivée de Harold Geneen à sa tête: « De ce que l'on a appelé un genre de société holding — où, à un moment donné, les directeurs étaient littéralement tenus d'ignorer New York et d'envoyer simplement le bénéfice à la maison-mère, ITT est devenue une organisation hautement centralisée » (après que Geneen en eût pris la direction) [5].

---

[1] Cette terminologie est celle de Vancil; se référer à R. F. VANCIL: *Three Levels of Strategy: Three Types of Strategic Planning*; Projet, 4.171.224; Harvard Business School, Boston, 1971.

Des terminologies analogues ont été proposées par de nombreux auteurs; les plus connues sont probablement:

« Planification stratégique, contrôle de la gestion, contrôle des activités », dans R. N. ANTONY: *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Division de la Recherche, H.B.S., Boston, 1965; ou

« Planification stratégique, programmation à moyen terme, planification tactique », dans G. A. STEINER: *Top Management Planning*, McMillan, New York, 1969.

[2] Vancil relève que la terminologie plus courante de « planification stratégique » peut être trompeuse, parce que des stratégies seront formulées aussi bien dans le cadre de la planification (pour chaque division, par exemple) que dans celui de la programmation (stratégie commerciale, notamment).

[3] Se référer à P. LORANGE: *Behavioral Factors in Capital Budgeting*, Scandinavian University Books, Oslo, 1973.

[4] VANCIL, *op. cit.*

[5] D. E. BROWN: « How one Man can move a Corporate Mountain »; *Fortune*, 1er juillet 1966, p. 82; extrait de K. SIMMONDS: « Multinational? Well, not quite »; *Columbia Journal of World Business*, vol. 1, nº 3, 1965.

En général, la planification stratégique présente une nette dominante financière dans ce type d'entreprise. Parmi les objectifs généraux, établis par le siège, figurent probablement tant la stabilité que la croissance du profit; il importe, en effet, que l'entreprise assure un dividende minimum, en même temps que des réserves suffisantes à son expansion régulière. Le siège central recherche principalement un équilibre entre les possibilités de croissance (produits et marchés) et les risques (fluctuations conjoncturelles, nationalisations, etc.) des entreprises constituant son portefeuille. La répartition des ressources entre les succursales, ainsi que le retrait d'excédents éventuels, sont décidés en fonction de l'effet que les profits additionnels peuvent avoir sur l'ensemble du portefeuille. Généralement, les succursales jouissent toutefois d'une autonomie financière considérable.

Dans la mesure où la succursale a une organisation fonctionnelle, son mode de planification peut être comparé à celui d'une entreprise nationale. Cependant, la plupart des succursales se rapprochent davantage des entreprises nationales organisées par divisions; la planification établie par la direction de la succursale prend, dès lors, un caractère stratégique. Dans les deux cas, la succursale aura reçu, généralement à la suite d'une négociation itérative, un ensemble de normes et d'objectifs spécifiques. Plutôt simples, ces derniers contiennent peu d'instructions en matière de production et de marketing. En revanche, les flux de fonds entre le siège et la succursale sont examinés plus en détail.

Le plus souvent, le siège n'exige pas des succursales des efforts précis en matière de planification. Il laisse à chacune le soin d'étudier les possibilités locales, puis de déterminer les stratégies et les résultats visés en conséquence. Il appartient ensuite à la succursale elle-même d'établir, pour chaque fonction, le plan découlant de la stratégie, et de veiller à ce que ces programmes concordent avec les résultats visés. L'on peut donc dire avec certitude que, dans une large mesure, chaque succursale est libre de choisir son système de planification. Celui-ci pourra donc s'adapter aux besoins locaux. L'analyse de l'environnement, sauf dans le domaine financier, est faite par chaque succursale en fonction de ses seules exigences. Au niveau du siège central, le besoin de données sur l'environnement est faible; celles-ci doivent suffire à l'évaluation du risque économique lié à l'activité dans un pays donné. La lecture de « The Economist », suffira par exemple, pour donner l'information nécessaire.

Examinons de plus près quelques-uns des problèmes liés à la planification dans une telle société multinationale. Au stade de la fixation et de la communication des objectifs, le contact entre le siège et les succursales est extrêmement simple; le premier fait parvenir à chaque unité les objectifs financiers visés, quelquefois après une consultation préliminaire. Généralement, il n'est pas nécessaire à chaque succursale de connaître les objectifs des autres. Quant à la communication des objectifs au sein de la succursale elle-même, elle suit généralement la même filière que dans une importante division d'une société multinationale. La détermination des objectifs, tant par division que par fonction, est aussi l'affaire de la succursale. La planification prend ainsi un caractère strictement national, de sorte que le rôle des planificateurs dans les succursales d'entreprises multinationales de ce type s'apparente beaucoup à celui observé dans des entreprises nationales analogues. En outre, le travail du planificateur attaché au siège se rapproche davantage de celui d'un gérant international de fortune, à cette différence près, que le premier se préoccupe des résultats de diverses activités, et non exclusivement de dividendes.

Si l'on considère les avantages et inconvénients de ce système de planification, on obtient une impression mitigée. A l'actif, on note que les succursales sont libres de s'adapter aux

conditions locales. La compétence et l'initiative disponibles sur place ont ainsi des chances de faire leurs preuves. De plus, en laissant à chaque succursale le soin de fixer les normes de planification qui répondent à ses besoins, il semble plus facile d'éviter les désagréments d'une bureaucratie excessive. En bref, la simplicité de ce mode de planification peut être considérée, en soi, comme un point positif.

Le principal inconvénient provient de ce que le siège ignore l'orientation de chaque succursale jusqu'à la fin de l'exercice, puisqu'il n'est guère possible de recourir aux plans en tant qu'instruments de contrôle. Même en fin d'exercice, le siège ne peut juger du succès à long terme des succursales qu'à travers leur compte de pertes et profits et leur aptitude à honorer le dividende annuel prévu. Il lui est donc très difficile d'apprécier la validité des décisions à long terme prises par chacune des succursales et, le cas échéant, d'adopter des contre-mesures en temps utile. La conséquence la plus grave est, qu'ainsi, la planification ne permet pas d'orienter suffisamment, à terme, la croissance et la profitabilité de l'ensemble de l'entreprise et de contrôler les risques au niveau du groupe.

Planification dans l'entreprise organisée par zones géographiques

En général, cette catégorie d'entreprises est aussi caractérisée par la prédominance d'unités nationales. Néanmoins, le siège central est ici plus actif en matière de planification et de contrôle. Une coordination plus accrue s'explique essentiellement par le fait que les succursales fabriquent et vendent des produits assez semblables. Il existe même souvent, au niveau du siège, des organes chargés de coordonner l'activité des succursales nationales en fonction des principaux groupes de produits. Les succursales jouissent néanmoins d'une autonomie considérable, dans ce sens qu'elles peuvent adapter leurs gammes de produits et leur mode de commercialisation aux opportunités et aux besoins locaux.

Sur le plan hiérarchique, nous sommes en présence d'un siège central qui traite avec un certain nombre de sièges de succursales nationales. Celles-ci ressemblent étroitement à des entreprises nationales indépendantes, comportant une ou plusieurs divisions pour chaque principal groupe de produits, et les fonctions liées à chacune des divisions.

Là encore, le siège élabore, pour la longue période, les objectifs généraux en termes de croissance, de rentabilité et de risques acceptables. La traduction de ces objectifs en une stratégie globale exige cependant une large information provenant directement des succursales. Le siège fixe les limites de l'activité du groupe principalement, en définissant les gammes de produits. Il s'efforce aussi d'évaluer chaque économie nationale en fonction de ses possibilités de croissance et de ses risques. Appliquées à l'ensemble des succursales, ces considérations aboutissent à un tableau général d'indicateurs sur la croissance et les risques acceptables pour l'ensemble du groupe. Dans ce cadre, chaque succursale est appelée à fournir sa contribution au rendement global; la répartition des ressources prend alors la forme d'adaptations au portefeuille mondial de manière à répondre au mieux aux objectifs de croissance, de rentabilité et de risques.

Les succursales nationales adoptent une planification qui s'apparente étroitement à la planification stratégique d'entreprises indépendantes. Dans leur ensemble, les objectifs de chaque succursale doivent, bien entendu, concorder avec les exigences du siège. Cela n'empêche pas que chaque succursale est en mesure de mettre sur pied sa propre stratégie. A ce niveau, on considère essentiellement l'environnement économique national pour y

déceler les opportunités et les menaces. Il est demandé aux principales divisions de présenter des plans comprenant les investissements. Le plan stratégique de chaque succursale indique la part de ressources allant à chaque division, celle affectée à la diversification et, souvent aussi, celle consacrée à la recherche et au développement. Il est évident que les objectifs visés dans le plan à long terme, la répartition des ressources entre les divisions et les buts assignés à chacune d'elles ne sont entérinés qu'après concertation entre les différents organes de planification intéressés.

La planification des activités est réalisée pour chacun des principaux secteurs d'exploitation. Souvent chaque division dispose de ses propres planificateurs. Elle reçoit d'abord du siège national des instructions qui définissent son champ d'activité et les résultats attendus d'elle. Elle évalue ensuite ses possibilités d'expansion futures et détermine « l'écart de planification », c'est-à-dire la différence entre l'extrapolation de l'évolution actuelle et l'étude des opportunités futures de croissance. La division établit ainsi un plan qui définit, en termes généraux, les actions à entreprendre en vue de combler cet écart. La stratégie de chaque division doit être ensuite concrétisée par des programmes fonctionnels plus spécifiques; à ce stade, la planification est confiée aux fonctions respectives de chaque division.

La planification stratégique et fonctionnelle sera naturellement influencée par des facteurs propres à chaque économie nationale. Chaque succursale est donc un important émetteur d'informations sur son environnement. La connaissance des conditions locales permet en général de tenir compte de l'environnement avec une précision suffisante, bien que ce ne soit pas toujours le cas. Ainsi, qu'ils portent sur la modification de produits existants, sur le lancement d'articles nouveaux ou sur les modes de commercialisation, les plans tendent à refléter l'adaptation à l'environnement local. En raison de cette prédominance des conditions locales, il est clair que les rapports entre les diverses succursales sont relativement faibles. Des échanges de produits ont néanmoins lieu entre elles. Le plus souvent, les succursales négocient les prix-transfert entre elles [1]. De ce fait, une planification mondiale de la production, du marketing, etc. n'est pas indispensable. A cette échelle, un minimum nécessaire de coordination est assuré par le siège central.

Quels sont les avantages et inconvénients de la planification dans cette catégorie de sociétés multinationales? L'avantage essentiel porte sur l'adaptation possible des plans d'activité et de fonctions à l'environnement local. Cela devrait permettre une meilleure adaptation aux opportunités commerciales offertes par les marchés locaux. En outre, il est plus facile de déceler les risques provoqués par l'environnement et de prendre les contre-mesures qui s'imposent. En somme, ce mode de planification conduit à la création de profits par l'entreprise multinationale à travers des centres nationaux.

Une intégration, à l'échelon mondial, de la production, du marketing et de la recherche et du développement des gammes d'articles nouveaux, pourrait conduire à des économies d'échelle considérables. Dans ce cas, les avantages et les coûts d'une politique centralisée devraient être comparés aux inconvénients qui pourraient résulter d'une inadaptation des produits aux exigences des marchés locaux [2].

---

[1] Se référer à R. VERNON: *The Economic Environment of International Business;* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972, chap. 11.

[2] Se référer à R. VERNON: « Organization as a Scale Factor in the Growth of Firms »; dans J. W. MARKHAM et G. F. PAPANEK (éditeurs): *Industrial Organization and Economic Development,* Houghton Mifflin, Boston, 1970.

La principale objection à ce système de planification est que le siège central n'est pas à même de contrôler en détail l'ensemble des risques de l'entreprise ni de veiller, par exemple, à ce que l'organisation et le comportement de toutes les succursales nationales soient exactement conformes aux objectifs généraux en matière de croissance, de profit et de risques.

La planification dans une entreprise multinationale organisée par produits

Il s'agit ici d'entreprises qui ont une organisation divisionalisée par produits, à l'échelle mondiale. Les divisions « produits » sont directement subordonnées au siège central. Chacune de ces divisions jouit d'une autonomie raisonnable pour fabriquer et vendre une gamme de produits relativement restreinte. Généralement, — mais ce n'est pas une nécessité — les sièges des divisions sont situés au même endroit que le siège central. Une production mondiale est assurée par chaque division, au moyen d'usines dont le site est choisi davantage en fonction du coût minimum qu'en vue d'une fabrication pour un marché local. De ce fait, les bases techniques des produits et les moyens de production sont mondialement uniformisés. Le transfert géographique de composants, de produits semi-ouvrés et de biens terminés entre les divisions est ici courant. De même, la commercialisation est assurée, à l'échelle mondiale, par chaque division. Les méthodes de marketing sont souvent standardisées et tirent avantage d'une image de marque mondiale. Les ventes sont cependant limitées par la faible possibilité d'adapter les produits aux exigences locales. Au sein des économies nationales, les succursales opèrent le plus souvent en tant qu'unités d'exécution ou de fabrication; leur rôle dans la planification et la gestion est minime, contrairement à celui des succursales nationales dans la catégorie précédente.

Dans une société multinationale organisée par produits, la planification est, à bien des égards, celle que l'on rencontre dans toute grande entreprise organisée par divisions. Il s'agit du système de planification exposé en détail par Vancil [1]. La planification stratégique commence habituellement par une formulation des objectifs généraux de l'entreprise dans son ensemble. Un nombre restreint de cadres supérieurs seront engagés dans le processus, qui a souvent un caractère informel. Les divisions y participent par un dialogue avec le siège central. La charte de l'entreprise énonce le but de celle-ci et sa philosophie en matière de croissance, de profits et de risques. Les objectifs pratiques qui en découlent sont le plus souvent fixés par la direction générale; ils forment ce que l'on appelle couramment « la stratégie et les résultats visés ». Il s'agit simplement, en fait, de la somme des stratégies et des résultats visés de toutes les divisions. Une négociation s'établit nécessairement entre celles-ci et le siège en vue d'un accord sur les stratégies et les résultats à atteindre.

Contrairement à ce qui a été observé dans les deux catégories précédentes de sociétés multinationales, où les succursales géographiques jouissent d'une large autonomie financière, le siège central peut ici plus facilement orienter l'entreprise en contrôlant la répartition des ressources. C'est pourquoi les décisions portant sur l'investissement en moyens matériels et sur les ressources affectées à la recherche et au développement figurent en bonne place dans le plan stratégique global.

Quant à la planification des activités dans chaque division, elle est souvent conduite à partir de normes fixées par le siège. Moyennant concertation avec celui-ci, les objectifs

[1] R. F. VANCIL, *op. cit.*

généraux sont dès lors fixés. Chaque division se livre ensuite à une évaluation mondiale des facteurs positifs, négatifs et des opportunités. A ce stade, une information centralisée sur l'environnement est nécessaire pour l'ensemble des activités. Le siège de chaque division doit donc pouvoir compter sur un système complexe d'information émanant de chaque fonction, comme aussi sur des renseignements communiqués par les centres d'activité à travers le monde. Après une étude des possibilités menée dans les limites des objectifs généraux, la division est amenée à formuler des objectifs et une stratégie qui lui sont propres.

Des programmes d'activité sont établis pour chaque fonction de la division. Ainsi, les fonctions « production mondiale » et « commercialisation mondiale » ont chacune le leur. En raison du caractère mondial des fonctions, la programmation revêt ici une importance et une complexité plus grandes que dans la catégorie précédente d'entreprises multinationales. La programmation de la production mondiale, par exemple, représente souvent un processus très compliqué, qui appelle la participation active de nombreux organes fonctionnels. Une étroite coordination devrait naturellement exister entre les programmes des fonctions et le plan d'activité de la division. Mais la coordination entre les divisions elles-mêmes est encore plus importante. On arrive ainsi à réaliser une programmation mondiale intégrée. Il est en effet essentiel que les programmes favorisent, au travers de toutes les fonctions dans toutes les divisions, la réalisation de la stratégie globale.

Voyons maintenant quelques-uns des avantages et inconvénients liés à la planification dans ce groupe de sociétés multinationales. L'aspect positif le plus important de ce système c'est qu'il permet au siège central d'orienter vigoureusement l'entreprise vers les buts choisis, soit au moyen d'un programme d'action propre, soit en influençant la planification des divisions. Ce système facilite aussi le contrôle des dépenses de recherche et de développement au profit de toute l'entreprise. Il favorise aussi une organisation mondiale de la production et, partant, une économie d'échelle certaine.

Ce mode de planification comporte néanmoins des inconvénients. Certaines pertes pourraient provenir d'une adaptation insuffisante aux conditions locales, due à l'extrême standardisation de la production et de la commercialisation à travers le monde. Il n'est pas aisé non plus d'obtenir de tous les secteurs de l'entreprise une information valable sur l'environnement. Cette insuffisance d'information risque de conduire à des décisions sous-optimales. Pis encore, l'efficacité de l'entreprise peut être sérieusement compromise s'il s'avère impossible de maîtriser l'ensemble des flux nécessaires d'informations internes et externes.

La planification dans une entreprise multinationale à structure évolutive

La structure de toute société multinationale évolue naturellement avec le temps. Il importe de suivre les tendances en ce domaine, de manière à pouvoir modifier les systèmes de planification en conséquence. On a relevé que, suivant son évolution, la société multinationale pourrait adopter une organisation reposant à la fois sur les divisions, les fonctions et les zones géographiques [1]. Cette « structure-grille » sera essentiellement marquée par une prise de décisions collective, une responsabilité conjointe et un empiètement réciproque des tâches. L'organigramme se compliquera: il comportera de nombreuses lignes

[1] Se référer à L. E. FOURAKER et J. M. STOPFORD: « Organizational Structure and the Multinational Strategy », *Administrative Science Quarterly*, juin 1968.

L'évolution de la structure et de la stratégie des sociétés multinationales a été étudiée dans: J. M. STOPFORD et T. WELLS: *Managing the Multinational Enterprise*, Basis Books, New York, 1972, partie I.

pointillées, qui indiqueront les dédoublements de responsabilité et l'importance croissante des communications. Suivant la nature et l'étendue de la gamme de produits, cette structure à venir impliquera une modification de l'une ou l'autre des trois catégories précédentes: en cas de produits et de débouchés nombreux, peut-être se rapprochera-t-on, à maints égards, de l'organisation par zones géographiques; si les produits sont en nombre plus limité, on rejoindra plutôt la structure mondiale par divisions. A partir de cette dernière catégorie, une étape dans le sens de l'évolution probable vers une structure « globale » pourrait être l'adjonction d'une « division internationale ». Celle-ci se préoccuperait de la coordination de la production, de la commercialisation et de la politique financière à l'étranger; elle adapterait la planification et l'activité en conséquence.

Un premier pas dans ce sens serait une restriction de l'autonomie financière des succursales nationales et une centralisation poussée au niveau du siège central. Ensuite, toutes les fonctions afférentes à la production pourraient être placées sous la responsabilité d'un département unique. Cela entraînerait au moins deux conséquences majeures: d'abord, des complications dans la production pourraient être évitées, à mesure que des moyens plus perfectionnés couvriraient les besoins de plusieurs marchés simultanément. Ensuite, si l'on maintenait des centres de profit nationaux, il faudrait mettre sur pied un système intégré de prix-transfert. Une étape ultérieure vers la « structure globale » consisterait en une coordination plus étroite de la recherche et du développement. Il serait aussi possible d'orienter l'organisation par divisions vers une structure globale de diverses manières. Ainsi, la fonction commerciale pourrait être décentralisée en secteurs nationaux. Moyennant une adaptation légère des produits, on pourrait aussi en favoriser l'adéquation par rapport aux exigences locales, tout en bénéficiant des avantages d'une production de masse [1].

Dans une société multinationale à structure globale, la planification formelle aura, elle aussi, ses caractéristiques propres. Elle pourra notamment tirer parti d'informations précises sur l'environnement en localisant cette fonction d'étude dans les secteurs de l'entreprise les mieux placés à cet effet. Un système efficace de communication sera toutefois nécessaire en vue d'optimaliser l'usage de cette information. Autre caractéristique, l'aspect itératif de la planification pourrait se compliquer encore davantage. En effet, la prise collective de décisions exigera des réunions plus longues et plus fréquentes. Mais, et ceci est important, le recours à la responsabilité conjointe et la décentralisation des fonctions à plusieurs niveaux entraîneront des rapports et des interactions plus étroits et simultanés entre siège et succursales d'une part, et entre celles-ci, d'autre part.

La planification stratégique différera souvent de celle que nous avons vue pour les autres catégories précédentes d'entreprises. Plusieurs raisons sont à retenir ici, dont la première a trait au choix des objectifs généraux. Dans une société multinationale globale, le siège ne portera pas, en général, la couleur d'un pays particulier: les principaux dirigeants seront d'origines différentes et leur formation sera aussi plus variée. Souvent aussi, la propriété de l'entreprise sera multinationale [2]. Comme on l'a vu, les succursales perdront leur caractère national. L'entreprise à venir visera probablement une rationalité et une efficacité globales, ainsi qu'un équilibre général entre la croissance et le risque, avec peut-être une

[1] Dymsza cite Dow Chemicals comme exemple d'entreprise évoluant dans ce sens. Voir W. A. DYMSZA: *Multinational Business Planning ;* McGraw-Hill, New York, 1972, p. 39.

[2] R. VERNON: « Influence of National Origins on the Strategy of Multinational Enterprises »; *Revue Economique,* vol. 23, n° 4, juillet 1972.

certaine tendance au conservatisme [1]. En matière de stratégie et d'objectifs, on s'efforcera de saisir les opportunités à l'échelon mondial, en misant sur les atouts dont on dispose et en minimisant les contraintes. Dès lors, la stratégie poursuivra aussi bien des buts de contraction que d'expansion dans les diverses parties de la planète. Souvent aussi, elle comportera les modifications profondes du système de production. Le plan stratégique représentera une synthèse de données fournies par les divisions de produits, les zones géographiques et les secteurs fonctionnels [2]. Par la concertation, ces données seront intégrées et rendues opérationnelles, de manière à assurer aux objectifs la meilleure chance de réalisation. Il s'agira là d'une tâche immense, en raison du caractère global de l'entreprise.

Au sens de son utilisation dans les structures actuelles des sociétés multinationales, la planification propre à chaque activité n'existera probablement plus dans le modèle global. Lui succédera l'approche tridimensionnelle, appliquée à des secteurs plus délimités de l'entreprise; il pourrait s'agir, par exemple, de vastes zones géographiques telle l'Europe occidentale. Dans ce cadre, interviendrait une planification intégrée, très similaire, quant à sa procédure, à celle élaborée au niveau des sièges centraux actuels. Par ces plans, on visera surtout l'efficacité et le gain de temps. Vu la lourde responsabilité des collaborateurs et la complexité des rapports hiérarchiques, la procédure de planification devra nécessairement être revisée dans le sens d'un allègement et d'une plus grande rapidité. Il subsistera toutefois le risque d'une planification sous-optimale, du fait de l'existence de ces plans sectoriels qui n'équivalent pas à une optique globale. Des rapports interpersonnels étroits et une information adéquate devraient toutefois pallier à ce danger.

De même est-il probable que la programmation fonctionnelle se modifie considérablement. Il est vrai que les plans multinationaux de production, de commercialisation, de financement, etc., seront maintenus. Mais un plan de production, par exemple, devra reposer sur des considérations tant géographiques que multifonctionnelles. La programmation des activités renseignera sur la sous-utilisation ou la pénurie des ressources internes. Elle fournira, à cet égard, des renseignements précieux aux autres échelons de la planification. En dehors de cela, la programmation restera plus ou moins routinière.

Que dire des avantages et inconvénients de la planification dans ce modèle global? Dans la mesure où il fonctionnerait correctement, ce système de planification permettrait à la société multinationale de s'adapter à ses différents champs d'activité à travers le monde, de manière à utiliser rationnellement ses ressources et à réaliser ses objectifs. Seule une planification de cette nature aurait quelque chance de corriger les modèles observés jusqu'ici qui mettaient trop l'accent soit sur les seuls produits, soit sur les seules régions.

Le fait est cependant que les connaissances actuelles sur la planification ne donnent pas de directives pratiques suffisantes qui permettraient l'application de systèmes logiques et vraiment efficaces. Vu le nombre des collaborateurs, la complexité de leurs tâches et leur interdépendance hiérarchique, il est à craindre que la planification ne demeure un exercice de style. Autrement dit, le système pourrait se compliquer au point de ramener les sociétés multinationales futures vers un mode de planification plus simple.

---

[1] Au sujet des facteurs susceptibles d'affecter cet équilibre, se référer à R. VERNON: *The Economic and Political Consequences of Multinational Enterprise : An Anthology ;* Division de la Recherche, Harvard Business School, Boston, 1972, p. 143-165.

[2] Se référer à L. T. WELLS: *The Product Life Cycle and International Trade ;* Division de la Recherche, Harvard Business School, Boston, 1972, chapitre introductif.

Remarques finales

Nous avons examiné les systèmes de planification formelle dans les divers archétypes de sociétés multinationales. Plus spécifiquement, des différences ont été décelées dans les domaines suivants: analyse de l'environnement; rôle des diverses unités et leurs rapports entre elles dans le processus de planification.

Il n'existe naturellement pas *un* système unique de planification convenant à chaque société multinationale. Les structures de celle-ci évoluent continuellement. Une transformation du mode de planification s'impose donc parallèlement. En d'autres termes, à mesure qu'une société multinationale tend à un équilibre particulier entre ses zones géographiques, ses divisions par produits et ses fonctions, elle devra modifier son système de planification en conséquence.