

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 29 (1971)
Heft: 1

Artikel: La planification du développement de l'entreprise : la fonction financière
Autor: Bugnion, Jean-Robert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-136765>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 17.05.2025

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

La planification du développement de l'entreprise : la fonction financière¹

Jean-Robert Bugnion

Docteur en sciences économiques, Neuchâtel

« Gouverner, c'est prévoir. »

Cette maxime classique de la gestion publique s'applique pleinement à la gestion des entreprises privées; en effet, dans ce domaine-là également, deux des qualités essentielles du chef d'entreprise, comme de l'homme d'Etat ou du capitaine de marine, sont, pour la première de prévoir ce que réserve l'avenir, de deviner les orages encore cachés par l'horizon, pour la seconde de tirer de ces prévisions les mesures concrètes qui s'imposent, de prendre les décisions nécessaires pour parer aux dangers qui pourront devenir menaçants.

Or, la prévision est essentiellement un art, et fort peu une science. Toute prévision à moyen terme comporte indéniablement des éléments subjectifs fort importants, éléments qui constituent ce que l'on appelle parfois la « vision de l'avenir » du chef d'entreprise, la vision par exemple d'un Henry Ford qui, à une époque où les automobiles étaient encore produites une à une, artisanalement, prévoyait et préparait le jour où chaque ouvrier aurait sa propre voiture. Il est évident qu'une telle vision de l'avenir est plus une anticipation et une intuition qu'une prévision, ce dernier terme impliquant une approche aussi analytique et structurée que possible.

Sans vouloir par là réduire l'importance des éléments subjectifs que le chef d'entreprise fait intervenir dans la vision de l'avenir, puis dans la définition de la politique d'entreprise qui en découle, il importe de souligner les efforts faits au cours des dernières années pour donner à cet effort de prévision et de planification des bases plus solides, plus objectives; en fait, il s'agit là d'un des chapitres les plus importants du « management ». Fayol, l'un des premiers théoriciens de la gestion, l'avait déjà relevé au siècle dernier; c'est seulement dans des années récentes que, sur le plan théorique, les méthodes de prévision et de planification du développement de l'entreprise ont fait l'objet de travaux plus poussés et que, dans la pratique, les processus en ont été systématisés et institutionnalisés dans la direction des grandes entreprises.

Parmi les méthodes propres au « managerial long range planning », relevons d'emblée que celles à caractère financier ont un rôle important à jouer, et cela pour deux raisons: en effet, les données comptables et financières en utilisant les francs et les centimes comme dénominateurs communs, permettent, mieux que d'autres, d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise, de comparer des éléments aussi disparates qu'un programme de recherche et un budget de publicité; le planning financier a, partant, un rôle de synthèse à jouer. D'autre part, le facteur « capital », c'est-à-dire les fonds dont dispose l'entreprise ou qu'elle peut

¹ Conférence donnée au Centre International de l'Industrie Horlogère Suisse, CFH, Lausanne, dans le cadre de la session « Management » du 7 au 11 décembre 1970, reproduite avec l'autorisation de l'auteur.

obtenir par autofinancement ou par financement externe, est certainement, pour la plupart d'entre elles, un des éléments limitatifs de leur croissance; il est donc indispensable de l'inclure dans toute analyse systématique et prévisionnelle de leur développement, et par conséquent d'établir un planning financier.

Soulignons également qu'une étude financière, à elle seule, ne peut constituer une planification adéquate du développement de l'entreprise; une telle étude doit nécessairement être incluse dans une analyse plus vaste englobant les autres facteurs affectant ce développement, les autres « contraintes » limitant cette croissance, en particulier celles imposées à l'entreprise par le marché, la concurrence et par un environnement économique, politique, social, etc., ainsi que celles inhérentes au personnel, notamment au personnel supérieur dont dispose l'entreprise. Alors même que, en pratique, le planning financier doit nécessairement être intégré dans le contexte plus large de la planification du développement de l'entreprise, les propos qui vont suivre, comme le titre de cet exposé le précise, vont être limités à la seule fonction financière.

LES HYPOTHÈSES DE DÉPART

Toute planification de l'entreprise à moyen terme (la plupart des entreprises étendent leur planning sur 3 à 5 ans, celles dont le cycle d'investissement est particulièrement long, jusqu'à 10 ans et exceptionnellement 20 ans) doit, comme point de départ, s'appuyer sur les données du marché, sous peine de n'aboutir qu'à une manipulation stérile de chiffres. En conséquence, le processus de planification comporte, comme première étape, une prévision du développement du chiffre d'affaires de l'entreprise; il ne nous appartient pas ici d'analyser les méthodes de la prévision commerciale. Cette prévision doit être ramenée à une expression quantitative; elle peut, par exemple, prendre la forme d'un objectif de chiffre d'affaires: « Fr. 100 millions en 1975 », ou d'un objectif de taux de croissance des ventes: « 12 % par an pendant 5 ans ». Cet objectif doit souvent, de plus, être subdivisé, entre autres, par produits ou par marchés, ces subdivisions pouvant avoir une incidence sur des aspects ultérieurs du processus de planification.

Si la première étape du processus analytique repose sur une évaluation prévisionnelle du chiffre d'affaires de l'entreprise, 3, 4 ou 5 ans dans l'avenir, la seconde réside dans une analyse des conditions auxquelles l'entreprise devra satisfaire pour être en mesure d'atteindre cet objectif. Ces exigences sont de plusieurs ordres, et nous n'en mentionnerons ici que trois, à titre d'exemples:

1. Si la *capacité actuelle de production* de l'entreprise est inférieure aux prévisions de ventes, des investissements additionnels devront être prévus, par exemple, pour la construction de nouvelles usines, l'agrandissement des usines existantes, l'achat de nouvelles machines, l'automation plus poussée des machines en service, etc.
2. Pour atteindre ses objectifs commerciaux, l'entreprise devra *introduire des produits nouveaux*, afin, par exemple, d'augmenter son taux de pénétration du marché; cette condition implique de nouvelles exigences, par exemple, un effort accru sur le plan de la *recherche technique* dans le cas d'une industrie chimique ou pharmaceutique, ou sur le plan de la *recherche esthétique* et du « styling » dans le cas de l'horlogerie.

3. L'objectif de chiffre d'affaires peut impliquer également des *efforts promotionnels*, des investissements commerciaux qui, eux aussi, doivent être estimés et évalués.

LA RENTABILITÉ

Une fois qu'elle aura pris en considération toutes les exigences, toutes les conditions que l'entreprise devra remplir pour atteindre l'objectif de ventes admis comme point de départ, cette première analyse sera prête à déboucher sur une prévision de la rentabilité future de l'entreprise. Malgré les difficultés et les risques inhérents à une telle prévision à 3, 4 ou 5 ans de terme, celle-ci n'en constitue pas moins un des éléments essentiels du processus de planification financière, et cela à deux titres :

1. En premier lieu, elle permet de vérifier et de contrôler la cohérence et l'homogénéité des hypothèses utilisées: l'objectif de chiffre d'affaires peut, pour prendre un exemple, impliquer un effort promotionnel supérieur aux marges commerciales disponibles et partant être une cause de pertes pour l'entreprise; une telle conclusion conduira vraisemblablement à une réévaluation des hypothèses de départ elles-mêmes.
2. En deuxième lieu, la rentabilité future, ou plus exactement le « cash flow »¹ futur, constitue l'un des éléments qui sera pris en considération dans la seconde étape de ce processus de planning, à savoir la prévision des flux financiers.

LES FLUX FINANCIERS²

Ayant ainsi établi les hypothèses principales, il devient possible d'aborder la partie spécifiquement financière du planning, c'est-à-dire la prévision des flux financiers dans l'entreprise; celle-ci comporte deux parties, la prévision des besoins en capitaux et la prévision des sources de capitaux, c'est-à-dire des moyens susceptibles de satisfaire à ces besoins. Chacune des deux parties doit de plus être subdivisée dans le temps, par exemple, en périodes trimestrielles pour la première année et annuelles par la suite: il convient, en effet, d'établir a concordance dans le temps des sources et des besoins de capitaux, non seulement pour

¹ Le *cash flow* est défini comme la somme du bénéfice net, après déduction des impôts directs, augmenté des amortissements et des réserves latentes, par exemple sur marchandises, constituées durant l'exercice.

Le *net cash flow* ou autofinancement est égal au « cash flow » réduit du montant des dividendes à payer.

² Ou *flux de fonds*; « flow of funds » dans la terminologie anglo-saxonne. Les flux financiers sont de deux ordres, les sources de capitaux et les utilisations de capitaux.

Sont comptés comme *sources de capitaux*:

- l'augmentation des dettes ou des fonds propres de la société,
- les bénéfices non distribués et les amortissements de l'exercice,
- la vente d'actifs,
- la réduction des stocks ou des comptes « Clients »,
- etc.

Au contraire, sont comptés comme *utilisation de capitaux* :

- l'augmentation des stocks et des comptes « Clients »,
- l'acquisition de nouvelles immobilisations, machines, outillages, usines, etc.
- le remboursement de dettes,
- les pertes d'exploitation,
- les dividendes,
- etc.

Pour une période comptable, les sources de capitaux sont bien évidemment égales, au total, aux utilisations de capitaux.

l'ensemble de la période, mais encore pour chacun de ses éléments: il peut en effet se trouver qu'un programme financier soit équilibré sur 5 ans mais que cet équilibre d'ensemble masque un fort déséquilibre durant une période initiale caractérisée par des investissements massifs; or, précisément, l'un des buts de la planification est de faire apparaître de tels déséquilibres et de prendre à temps des mesures permettant d'éviter une éventuelle crise de liquidités.

1. Les besoins en capitaux

Les besoins en capitaux de l'entreprise peuvent être subdivisés, en vue de cette prévision, en trois groupes principaux:

- Il importe tout d'abord de prendre en considération les projets *d'immobilisations* de l'entreprise, qu'il s'agisse là d'immobilisations matérielles (construction d'usines, achat de machines, etc.), du rachat ou de la constitution d'un réseau de distribution, de la reprise d'une autre société, de l'achat de « know how » et de brevets, etc.
- Il est également indispensable de prendre en considération, dans l'analyse des besoins en capitaux, l'incidence de l'augmentation anticipée du chiffre d'affaires sur les *actifs circulants* et sur le fond de roulement ¹; il est en effet connu que, pour réaliser Fr. 1.000.000 de chiffre d'affaires supplémentaire, il faut, suivant les industries, investir entre Fr. 250.000 et Fr. 1.000.000 dans le stock de marchandises, les comptes de « Clients », etc.
- Il faut enfin compter, parmi les besoins futurs en capitaux, les *engagements financiers contractuels* de l'entreprise, tels que le remboursement, complet ou partiel, de ses dettes, plus particulièrement de ses emprunts obligataires; il s'agit là en effet de montants qui devront être prélevés, de façon prioritaire, sur la trésorerie de l'entreprise. Au nombre des engagements financiers figurent également les dividendes que l'entreprise entend distribuer à l'avenir; en effet, même s'ils ne constituent en aucune façon un engagement contractuel, les dividendes des grandes entreprises ont acquis, au cours des années récentes, une stabilité telle qu'ils ne peuvent être réduits ou supprimés sans pénalité grave pour la société.

2. Les sources de capitaux

Parallèlement à l'analyse des besoins futurs en capitaux, il convient de dresser un inventaire des sources de capitaux auxquelles l'entreprise pourra avoir accès au cours des prochaines années et de procéder à une analyse prévisionnelle du coût de chacune de ces formes de financement.

Ces sources sont de deux ordres, l'autofinancement et le financement externe.

L'autofinancement

C'est tout d'abord les flux de fonds positifs pouvant résulter directement de la gestion de l'entreprise, en d'autres termes, les bénéfices futurs, dans la mesure où il n'est pas prévu de les distribuer sous forme de dividendes, bénéfices auxquels s'ajoutent les amortissements

¹ Soit le « working capital » dans la terminologie anglo-saxonne.

et les réserves latentes qu'il est prévu de constituer; le total de ces fonds constitue l'auto-financement ou le « net cash flow » que la société peut affecter à la couverture de ses besoins en capitaux.

Dans certains cas, une seconde source d'autofinancement peut intervenir, celle résultant de la libération, du dégagement de certains capitaux actuellement utilisés dans l'exploitation; on peut, par exemple, prévoir que l'utilisation d'un ordinateur permettra une amélioration du taux de roulement des stocks et partant une baisse du montant de ceux-ci, ou que l'entreprise vendra une ancienne usine et des terrains qu'elle n'utilise plus.

La différence entre les besoins prévisibles en capital (flux de fonds négatifs) et l'autofinancement prévisible (flux de fonds positifs) représente:

- Si l'autofinancement est supérieur à ces besoins, les fonds liquides dont disposera l'entreprise; leur utilisation est un problème d'investissement; nous le laisserons donc en dehors du cadre de cet exposé.
- Si l'autofinancement est inférieur à ces besoins, les fonds supplémentaires dont l'entreprise aura besoin et qu'elle devra obtenir de tiers, sous forme de financement externe.

Le financement externe

Le financement externe se compose de trois sources principales de fonds ¹:

- le crédit bancaire, à court et moyen terme;
- le crédit obligataire à long terme (actuellement 10 à 15 ans pour les entreprises industrielles suisses);
- les fonds propres, sous forme d'augmentation de capital.

Tout l'« art », toute la « technique » de la gestion financière ² consiste, soit à choisir celle de ces sources de financement qui lui convient le mieux, soit à les combiner entre elles dans des proportions optimum de fonds propres et de fonds empruntés, de les combiner également dans le temps en une séquence logique, si plusieurs émissions sont envisagées durant la période de planification.

De nombreux facteurs influent sur ces décisions financières; certains sont propres à la situation financière de la société (structure de son bilan, en particulier en ce qui concerne la liquidité et la structure des passifs, nature et importance de ses besoins financiers, etc.) d'autres, de caractère plus subjectif, sont influencés par le chef d'entreprise lui-même, en particulier dans la définition du risque financier qu'il est prêt à assumer ³; d'autres enfin, représentent les contraintes externes à l'entreprise, en particulier les conditions, variables dans le temps, mises par le marché des capitaux à tel ou tel type de financement.

Sans nous allonger plus sur cet objet, auquel de nombreux traités sont consacrés ⁴, nous soulignerons encore combien est nécessaire à la définition de cette politique financière l'effort quantitatif de prévision décrit ci-dessus; celui-ci, en effet, fournit les bases chiffrées indispensables à la définition de cette politique, en particulier les indications suivantes:

¹ Ces sources de fonds étant connues de tout économiste, nous ne chercherons pas à les définir plus avant de ce texte.

² Ce que les américains appellent « Financial Management ».

³ C'est ainsi, à titre d'exemple, qu'un chef d'entreprise peut considérer comme un avantage d'inclure une part obligataire dans la structure de son bilan, alors qu'un autre le considérera comme un désavantage majeur et cherchera à l'éviter dans toute la mesure du possible.

⁴ Voir notice bibliographique, in fine.

- le montant des besoins de fonds de l'entreprise;
- l'utilisation de ces fonds ¹;
- la date à laquelle ces fonds seront nécessaires;
- la période pendant laquelle ils seront utilisés par l'entreprise et partant les possibilités de remboursement.

Tout planning financier implique une prévision non seulement des facteurs internes à l'entreprise mentionnés ci-dessus, mais également de facteurs externes à celle-ci; parmi les facteurs externes, deux d'entre eux ont une incidence directe sur ce planning: ce sont *l'évolution du coût du capital* ² (taux d'intérêts obligataire, cours d'émission d'actions, etc.) et la « *disponibilité* » du capital ³. En effet, étant donné les limitations imposées dans notre pays au crédit bancaire, le plafonnement des émissions obligataires par la Banque Nationale Suisse et, de façon plus générale, le resserrement des marchés des capitaux, l'accès même au capital peut devenir, dans l'optique d'une politique de croissance de l'entreprise, une considération plus importante que le coût des fonds obtenus.

La nécessité d'une planification financière à moyen terme est particulièrement évidente dans le cas d'une entreprise qui désire recourir pour la première fois au marché des capitaux en procédant à une émission de ses actions et en en demandant la cotation en bourse. En effet, pour une société qui n'est pas encore « publique », la préparation d'une telle opération peut facilement demander 18 mois de travail, en particulier sur les plans comptable, juridique, relations publiques, etc.; de plus, au moment de l'émission, la société peut être appelée à expliquer et à justifier ses plans financiers pour les années à venir.

REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES

Il est évident que les nombreux chiffres incorporés dans un plan financier, malgré leur précision apparente, doivent être appréciés avec prudence par les responsables de la politique de l'entreprise; ceux-ci doivent, en particulier, tenir compte de la marge d'erreur inhérente à toute projection dans l'avenir: cette marge d'erreur peut être très importante dans la prévision des sources de financement, par exemple, dans la prévision de l'auto-financement ou du recours au marché des capitaux; par contre, certains besoins en capitaux peuvent et doivent être prévus avec une grande exactitude quant à leurs montants et à leurs échéances, tels ceux découlant du remboursement contractuel d'un emprunt obligataire ou ceux correspondant à l'échelonnement des paiements aux maîtres d'état pour la construction d'une usine. En d'autres termes, il existe un déséquilibre inévitable dans la « qualité » des prévisions, les besoins de fonds pouvant être prévus de façon plus sûre et plus précise que les sources de capitaux. Ce déséquilibre a pour conséquence que toute prévision financière prudente, de même que toute gestion financière prudente, doit contenir une « masse de manœuvre », une « réserve » permettant de parer aux imprévus et ne pas engager la société jusqu'au dernier centime.

¹ Cette indication est importante dans la mesure où certaines formes de financement sont liées à certaines utilisations de fonds, tels le « leasing » lié à l'achat de machines et d'équipements industriels, ou le crédit hypothécaire lié à la construction immobilière.

² Nous reconnaissons volontiers que toute prévision à moyen terme de l'évolution du coût du capital est particulièrement délicate et hasardeuse.

³ « Capital availability » en anglais.

La description, schématique il est vrai, de la mise au point d'un plan financier à moyen terme, peut donner l'impression que ce processus a un caractère linéaire, que, une fois établies les hypothèses de départ, la méthode conduit directement aux conclusions recherchées; en fait, il n'en est rien; le processus a, en effet, beaucoup plus un caractère circulaire; pour employer un terme emprunté à l'électronique, c'est un « feedback system » où les conclusions viennent remettre en cause les hypothèses utilisées ¹; ainsi que deux exemples nous permettent de le montrer de façon plus concrète:

Premier exemple

La planification est basée sur un taux de croissance élevé du chiffre d'affaires; l'analyse fait apparaître que ce taux de croissance engendre des besoins de capitaux considérables, besoins supérieurs au financement que l'entreprise pense pouvoir s'assurer durant la période envisagée; cette conclusion amène, dans un premier « feedback » ¹, à préparer une seconde projection basée sur un objectif de croissance moins ambitieux mais plus conforme aux moyens financiers disponibles. La baisse du taux de croissance peut, à son tour, provoquer un second « feedback » résultant, par exemple, d'une baisse du cours de bourse des actions de la société ², et partant d'un renchérissement de son financement; ce renchérissement peut entraîner ainsi un troisième « feedback », et ainsi de suite.

Deuxième exemple

Au nombre des flux de fonds négatifs prévisibles, l'entreprise inclut le montant du dividende qu'elle se propose de distribuer à ses actionnaires; une première analyse aboutit à un montant total de financement extérieur considérable, supérieur aux capitaux qui seront vraisemblablement disponibles; cette conclusion peut conduire à deux « feedback » différents, mais mutuellement exclusifs; le planning peut, en effet, être modifié dans le sens d'une baisse du taux de dividende, afin d'augmenter l'autofinancement et réduire les besoins de financement externe, ou au contraire dans le sens d'une hausse du taux de dividende, hausse destinée à faciliter une augmentation de capital et à en améliorer les conditions.

Ces deux exemples nous indiquent, de plus, certains des avantages de la méthode décrite ci-dessus; il est évident, tout d'abord, que la mise au point d'un plan financier à moyen terme ne vise pas à proposer une quelconque solution satisfaisant aux paramètres de l'entreprise, mais à élaborer la solution qui y satisfait de façon optimale; en d'autres termes, par itérations successives, il est possible « d'essayer » plusieurs plans différents de développement de l'entreprise, de les « tester » et finalement de ne retenir que celui qui convient le mieux à l'entreprise, eu égard aux critères de choix qu'elle a adoptés; étant

¹ Le « feedback » dans la planification, ne fait, du reste, que refléter l'interaction existant dans la gestion entre les différentes fonctions de l'entreprise.

² On peut également envisager que la même conclusion, à savoir que le taux de croissance envisagé engendre des besoins financiers supérieurs aux sources de capitaux disponibles, conduise à un « feedback » différent de celui décrit ci-dessus, par exemple à une réévaluation des projets d'investissements, dans le but de réaliser le même chiffre d'affaires avec moins de capitaux engagés (utilisation accrue de la sous-traitance, location au lieu d'achat, etc.).

³ En particulier à Wall Street, il existe une corrélation évidente entre le taux de croissance d'une entreprise et le « price-earnings ratio » de ses actions; le taux de croissance a donc une influence sur le coût du capital.

donné que l'on ne peut, en pratique, «essayer» une stratégie d'entreprise comme l'on essaie une voiture d'occasion, un tel exercice «sur papier»¹ a sa pleine valeur. En fait, une telle planification correspond, pour le chef d'entreprise, aux «war games» des experts et des généraux du Pentagone: dans l'un et l'autre cas, il s'agit de projeter une situation stratégique et d'essayer de la résoudre de façon optimale.

Cette méthode présente un second avantage important, celui de forcer les dirigeants de l'entreprise à intégrer les différents éléments de leur planification (marketing, R et D, etc.) puisque chacun de ceux-ci a une incidence financière; en d'autres termes, le planning financier permet une sorte de contrôle de l'ensemble de la planification de l'entreprise, en particulier quant à la cohérence et à l'homogénéité des hypothèses utilisées.

Une planification financière à moyen terme du développement de l'entreprise, selon la méthode décrite ci-dessus, peut sembler compliquée et difficile au chef d'entreprise qui n'a jamais eu l'occasion de s'y essayer; elle représente de plus un travail considérable au sein de l'entreprise, en particulier au niveau des cadres dirigeants. Les résultats atteints justifient cependant ces efforts, en particulier par la sécurité qu'elle donne dans la gestion future de l'entreprise: «le jeu en vaut la chandelle» (malgré le coût élevé de la chandelle): c'est en tout cas la conclusion qui ressort clairement d'un séminaire pour chefs d'entreprise tenu sur ce sujet à l'Université de Californie².

NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE

a) la planification

D. EWING: *Long-range Planning for Management*, Harper & Row, New York, 1964.

R. ANTHONY: *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, 1965.

G.-A. STEINER: *Managerial Long-range Planning*, Mc Graw Hill Book Co. Inc., New York, 1963.

b) la gestion financière

P. HUNT, CH. WILLIAMS & G. DONALDSON: *Basic Business Finance*, R.D. Irwin Inc., Homewood, Ill., 1961.

G. DONALDSON: *Corporate Debt Capacity*, Harvard University Press, Cambridge, 1961.

E. SALOMON: *The Theory of Financial Management*, Columbia University Press, New York, 1963.

¹ Dans de très grandes entreprises, l'exercice «sur papier» est en fait devenu un exercice sur «ordinateur»; ce dernier est, en effet, seul capable d'analyser et d'intégrer les montagnes de données devant intervenir dans un tel plan.

² cf. GEORGES-A. STEINER: réf. cit.