Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques

Hervé Goy

▶ **To cite this version:**

Hervé Goy. Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques. Finance Contrôle Stratégie, 2003, 6 (3), pp.23-40. halshs-00675772

HAL Id: halshs-00675772
https://shs.hal.science/halshs-00675772

Submitted on 13 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Entre émergence et rationalité, deux cas de pratiques de planification en PME technologiques

Hervé GOY

Université de Saint-Étienne

Classification JEL : O290

Correspondance :
IUT GACO de Saint-Étienne
28 avenue Léon Jouhaux 42023 Saint-Étienne Cedex 02
E-mail : herve.goy@univ-st-etienne.fr

Résumé : Cet article s'attache à l'étude des pratiques de planification de deux PME high-tech. En premier lieu, les informations récoltées auprès de Digigram illustrent plutôt une conception émergente de formation de la stratégie. En second lieu, la planification menée par Metrologic Group se rapproche davantage du courant rationaliste de formation de la stratégie. Au final, Metrologic Group comme Digigram sont deux sociétés en pleine réussite actuellement. Ce constat nous conduit naturellement, sans rejeter une construction théorique au profit de l'autre, à nous interroger sur les spécificités des démarches de planification au sein de ces deux entreprises.

Mots clés : planification – PME – environnement technologique – paradigmes stratégiques.

Abstract : This article deals with the study of planning practices in two technological SME. First, information harvested with Digigram rather illustrates an emergent approach of strategy formation. Secondly, planning led by Metrologic Group nearer draws to the rationalist current of strategy making. At last, Metrologic Group as Digigram are two successful companies at present. This report naturally drives us, without throwing back a theoretical approach for the benefit of the other, to wonder about specificities of planning practices within these two companies.

Key words : planning – small business – high technology – strategic paradigms.

Pourquoi s'intéresser, aujourd'hui encore, à l'étude de la planification comme pratique managériale des entreprises ? L'un des principaux arguments, à notre connaissance, a été avancé par Lacroux (1996), pour qui « *l'expérience quotidienne des organisations prouve tout simplement qu'elle existe, ce qui fournit, nous semble-t-il, un argument pertinent pour au moins nous y intéresser* ». De même, contrairement à Koenig (1990), selon lequel « *la littérature traitant de la planification est aujourd'hui si abondante que l'on est en droit de se demander si l'idée même de plan a encore un sens* », nous sommes convaincus que la notion de plan garde aujourd'hui toute sa pertinence dans la gestion des organisations (plan de charge pour le responsable de production, plan marketing, plan financier, *business plan* dans des logiques de création d'activités ou de développement, plan stratégique…).

Mais si tant est qu'il soit justifié de s'intéresser à la notion de planification, encore faut-il savoir de quoi il est question. Nous touchons là un point essentiel de la recherche sur ce thème : dès la fin des années 60, dans un écrit rigoureux sur le sujet, Loasby (1967) notait que « *le terme planification est actuellement utilisé dans tellement de sens différents qu'il y a quelque danger de confusion* ». Près de trente ans plus tard, Mintzberg (1994) soulignait à nouveau le « *besoin de définir le terme avec soin si nous voulons éviter qu'il ne soit finalement éliminé de la littérature de gestion parce qu'il est désespérément contaminé* ». Ces deux citations démontrent la nécessité plus que jamais actuelle d'harmoniser les différentes acceptions de la notion de planification. Tout au long de ces développements, nous retiendrons l'approche synthétique selon laquelle une entreprise planifie, indépendamment de l'objet planifié au sens de Ozbekhan (1969), « *dès lors que l'on peut identifier dans ses pratiques managériales la combinaison de sous-systèmes de finalisation, de programmation et d'action* ».

Ainsi, simple outil au service de la mise en œuvre des décisions pour les uns, véritable démarche créatrice de stratégie pour les autres, la planification laisse rarement indifférent, aujourd'hui encore, les chercheurs en management. Cet affrontement trouve sans doute son plus grand écho dans la célèbre controverse qui a opposé Ansoff (1991) à Mintzberg (1990) au début des années 1990 dans le *Strategic Management Journal*, et qui continue à faire couler de l'encre près d'une décennie plus tard (Brews et Hunt 1999). Toujours est-il qu'une question reste brûlante : sous quelles conditions les entreprises devraient-elles adopter la planification ? Depuis ce fameux débat, la re-

cherche empirique n'a pas apporté de réponse claire à cette question. D'après Mintzberg, la planification n'est pas le style le plus efficace dans un environnement turbulent : le style entrepreneurial, ouvert aux stratégies émergentes, et l'apprentissage sont plus adaptés à ce contexte. À l'inverse, Ansoff soutient que la planification s'impose en situation de fortes turbulences.

Dans cette perspective, l'objet de cet article consiste à étudier les pratiques de planification dans le contexte d'environnements considérés comme turbulents au sens de Helfer et *al.* (1998), c'est-à-dire dans lesquels l'innovation technologique et le rythme d'évolution des marchés sont importants. Pour ce faire, nous avons choisi de nous intéresser au secteur des industries à haute technologie, correspondant plutôt bien à ce type de caractéristiques. Nous illustrerons nos propos par l'étude des pratiques de planification de deux entreprises en pleine réussite, selon le palmarès 2001 du magazine « L'Entreprise » des 100 entreprises les plus performantes et les plus dynamiques de l'hexagone : Metrologic Group et Digigram. Ces deux entreprises font partie d'un échantillon de 500 PME de la région Rhône-Alpes, contactées à l'occasion d'une recherche récemment menée (Goy 2000). Deux sources d'informations ont été mobilisées dans l'étude des pratiques de planification de ces entreprises : le traitement d'un questionnaire d'une part, et l'analyse qualitative des entretiens qu'ont bien voulu nous accorder MM. Girard-Buttoz et Serciat d'autre part, respectivement cofondateur et vice-président du conseil de surveillance de Digigram pour le premier, et directeur des ressources humaines et membre du comité de direction de Metrologic Group pour le second. L'analyse lexicale des entretiens, réalisée à l'aide du logiciel Tropes SE, repose sur l'étude de deux indicateurs : les univers de référence, qui permettent d'élaborer une représentation du contexte, ainsi que les classes d'équivalents, associant les relations qui apparaissent fréquemment dans le texte.

Nous aborderons donc dans une première partie la situation dans laquelle la planification est considérée comme un outil de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, puis dans un second temps, le cas où l'élaboration de la stratégie de l'entreprise est indissociable de ses pratiques de planification.

1. La planification au service de la stratégie : le cas Digigram

La formation de la stratégie ne peut être le fruit que d'un processus émergent, fondé sur l'expérience et l'apprentissage. Voici posées les bases d'un courant de pensée bien connu dans le champ du management stratégique, et dont le défenseur le plus reconnu est Mintzberg. Nous reviendrons rapidement sur les principaux postulats de ce paradigme, que nous illustrerons par l'étude de la société Digigram.

1.1. Rappel des principaux postulats

Parmi les quatre attracteurs synthétisés par Martinet (1993), autour desquels gravite, selon lui, l'ensemble des travaux en stratégie, le pôle de la « sociologique » semble davantage correspondre aux approches émergentes de formation de la stratégie. Reprenons les éléments essentiels de l'analyse de Martinet.

Ce pôle semble attirer plusieurs courants : l'école de l'apprentissage et ses incrémentalismes, ouverte aux stratégies émergentes, l'école politique et l'école culturelle. La vision globale n'est pas strictement hiérarchique : les acteurs stratégiques ne sont pas réductibles au seul dirigeant, les stratégies émergent d'apprentissages, d'essais-erreurs, se forment plus qu'elles ne se formulent puis se mettent en œuvre, l'organisation est une arène soumise à des processus de négociation, à une pluralité d'acteurs qui ne partagent pas, *a priori*, les mêmes valeurs, et qui entrent en lutte-coopération avec la stratégie délibérée (quand elle existe) de la direction générale. « La » stratégie peut être inférée *ex post*, comme résultante de la vie sociale de l'organisation, qui trouve ainsi des voies dans l'incertitude. Les objectifs restent ambigus ou semblent absents, les changements majeurs sont peu fréquents ou peu probables, la pensée et l'action ne sont pas nécessairement séquentielles, les analyses et diagnostics restant informels, itératifs, négociés...

L'approche défendue par Mintzberg nous paraît se rattacher assez fortement à ce référentiel, bien que Martinet situe l'école des configurations sur un autre plan, plutôt « supérieur », car se voulant intégrative. Ainsi, dans une critique du modèle de l'école de la conception, qu'il considère comme le courant d'analyse dont se sont inspirées les autres écoles prescriptives de la stratégie (dont celle de la planifica-

tion), Mintzberg (1990) défend le modèle que l'on peut résumer comme suit : à de rares exceptions près, toutes les organisations doivent recourir au concept de stratégie émergente, sur la base du jugement et de l'expérience. Le résultat de ce processus est une stratégie observable, qui doit le plus souvent rester implicite. Par ailleurs, il est impossible de formuler une stratégie dans des environnements imprévisibles, puisqu'on ne peut prévoir le futur de manière précise. C'est pourquoi, dans les organisations complexes, il est impossible pour Mintzberg de planifier et coordonner un processus de formulation de la stratégie de l'entreprise.

Par conséquent, le principe de stratégie émergente semble être la clé des questions que se posent les dirigeants d'entreprises sur leur développement : les organisations élaborent des plans pour le futur, et elles voient émerger des structures de leurs actions passées. Il est convenu d'appeler la première partie la stratégie intentionnelle, et l'autre la stratégie réalisée. La question importante devient alors : faut-il nécessairement que les stratégies réalisées soient intentionnelles ? Pour Mintzberg, les intentions qui ont été complètement réalisées peuvent s'appeler les stratégies délibérées. Celles qui n'ont pas été réalisées peuvent s'appeler les stratégies non réalisées (on rencontre aussi le terme de stratégies avortées). La littérature concernant la planification reconnaît l'existence de ces deux possibilités, avec une préférence évidente pour la première. Ce qu'elle ne reconnaît pas, selon Mintzberg, est la troisième possibilité, la stratégie émergente, lorsque la forme qui apparaît n'a pas été expressément voulue.

De fait, pour Mintzberg, les organisations s'engagent dans la planification formelle non pour créer des stratégies, mais pour programmer celles dont elles disposent déjà, c'est-à-dire pour élaborer et opérationnaliser de façon formelle leurs conséquences. Voyons à présent dans quelle mesure les pratiques managériales de la société Digigram illustrent cette approche.

1.2. *L'étude des pratiques managériales de Digigram*

La citation suivante du dirigeant de Digigram dresse le tableau : « *la stratégie, c'est l'ensemble des lignes directrices que l'on se donne, et de ces lignes directrices vont découler des actions, que l'on va pouvoir planifier* ».

Rappelons tout d'abord les principaux traits de l'identité de Digigram, tels qu'a notamment pu les décrire Mermoz-Chiabodo (2000) : créée en 1985 et propriété à 57 % des deux associés-fondateurs, Digigram est *leader* mondial dans le traitement du son numérique professionnel. Son métier consiste à élaborer et commercialiser des matériels et des logiciels audionumériques de très haut niveau pour des réseaux d'intégrateurs, au travers de partenariats *OEMs* (*Original Equipment Manufacturers*), fournisseurs de solutions complètes aux clients finaux tels que : la radio, les studios de production audio et vidéo, la diffusion du son dans les lieux publics, l'archivage audionumérique et les projets spécifiques. Intégrant les dernières technologies de gestion du son, la gamme de produits Digigram comprend des plates-formes audionumériques (cartes et boîtiers), des logiciels de développement, ainsi qu'un logiciel d'édition et de traitement du son basé sur les cartes Digigram.

Le circuit de commercialisation comprend plus de 100 intégrateurs (*OEMs*) à travers le monde, qui développent des applications basées sur les produits Digigram, et un réseau de distribution pour les produits audionumériques destinés aux utilisateurs avertis. Localisée près de Grenoble, Digigram est présente sur le marché mondial grâce à cinq filiales, notamment nord-américaine (Washington) et asiatique (Singapour), et à des bureaux à Seattle, San Francisco, Los Angeles, Buenos Aires et Pékin. En 2000, Digigram a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 18 millions d'euros (dont 70 % à l'export) pour un bénéfice net de 2,9 millions d'euros. Elle emploie 125 personnes et est cotée au Second marché de la Bourse de Paris depuis juin 1997.

Le tableau suivant reprend les principaux résultats issus de l'analyse lexicale de l'entretien de M. Girard-Buttoz. Les univers de référence regroupent les mots contenus dans les classes d'équivalents afin d'élaborer une représentation du contexte. Ainsi, le dictionnaire des équivalents est construit selon trois niveaux de hiérarchie : au niveau le plus bas se situent les références utilisées, elles-mêmes regroupées de façon plus large dans les univers de référence 2, qui à leur tour sont regroupés dans les univers de référence 1. Seuls ces deux derniers niveaux sont présentés ci-dessous.

Tableau 1 – *Univers de référence de Digigram*

Univers de référence	Nombre d'occurrences
Niveau 1	
Clients	28
R&D	22
Leadership	12
Communication	10
Environnement	10
Niveau 2	
Entreprise	31
Concurrence	18
Technologie	09

Le contexte actuel de Digigram, caractérisé par l'analyse du tableau 1, du point de vue de l'évolution de son secteur d'activités notamment, est envisagé comme assez mouvementé par son dirigeant, et ce malgré une bonne assise de l'entreprise sur ses métiers. Concernant le management de l'entreprise, nous avons pu constater à quel point nous avions à faire à une organisation dans laquelle la planification (c'est-à-dire l'articulation de sous-systèmes de finalisation, programmation et d'action) est réalisée au quotidien, mais exclusivement au niveau opérationnel (dans les différentes fonctions de l'entreprise) : « *pour faire tel projet, il y a telles étapes, et telle étape doit être faite à tel temps, par telle personne, etc.* ». Des fonctions traditionnelles, seule la production est externalisée (tout en étant maîtrisée et considérée à juste titre). De fait, M. Girard-Buttoz fait preuve d'une approche très « mintzbergienne » de la planification : « *la stratégie, ça ne se planifie pas…Vous allez être à l'affût d'opportunités, et à partir du moment où quelque chose se présente, là, vous allez planifier si vous décidez d'une action en conséquence* ». Le tableau 2 s'attache, dans le discours de notre interlocuteur, à l'étude des relations indiquant quelles classes d'équivalents sont fréquemment reliées (rencontrées côte à côte à l'intérieur d'une même proposition) dans le texte analysé. Cette méthode permet de caractériser plus précisément la portée des pratiques de planification de l'entreprise considérée.

Tableau 2 – *Classes d'équivalents de Digigram*

Relations entre classes d'équivalents	Fréquence d'apparition
planification > décision	06
salariés > information	04
environnement > entreprise	03
fournisseur > client	02

Concrètement, d'après cette analyse et compte tenu du traitement des réponses au questionnaire, les pratiques de planification chez Digigram se traduisent par la définition d'objectifs précis par fonctions (l'échéancier étant variable de l'une à l'autre). L'évaluation des points forts et faibles de l'entreprise est récurrente, à tous les échelons, et est finalement appréciée par le comité de direction en temps réel (par des réunions de direction à cet effet toutes les semaines, le samedi matin, sans ordre du jour prédéfini : « *le mode de déroulement de ces rencontres s'apparente à du brainstorming* »). La vision de la situation de l'entreprise à trois ans maximum (ce qui paraît fréquent dans les secteurs « *high-tech* ») est très précise. Cette vision semble tout à fait partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise (pour notre interlocuteur, « *la vision n'est pas décidée par tout le monde, mais tout le monde doit la connaître et la partager, c'est une question de motivation* »). Par ailleurs, le long terme est envisagé entre 5 et 10 ans, en très grande tendance (« *on sera toujours dans l'électronique et l'informatique, probablement audio, on sera plus gros…* »). De même, la définition de procédures et programmes est récurrente, à tous les niveaux de l'organisation (« *nous, on planifie des tâches bien définies* »), afin de mieux corriger les éventuels écarts constatés par les ajustements nécessaires. La phase de contrôle de la progression des activités est, par conséquent, considérée comme primordiale, et s'opère sur la base de moyens informatiques assez sophistiqués. Toute une série de documents écrits, sous support informatisé, est diffusée de manière exhaustive à l'ensemble de la société, par le biais d'un intranet, y compris pour les filiales commerciales étrangères.

Aujourd'hui, en termes de perspectives stratégiques, Digigram ne fait pas d'effort sur les coûts : les produits de l'entreprise sont en effet plus chers que ceux des concurrents ; l'attention porte sur la qualité et le service. Les axes de développement concernent des choix d'alliances, notamment au niveau technologique avec différents centres de recherche (le Centre Commun d'Etudes de Télédiffusion et Télé-

communications ou l'École Nationale Supérieure des Télécommunications entre autres). L'effort de différenciation des produits, notamment technologique, reste constant. Enfin, Digigram met actuellement l'accent sur la diversification de ses marchés, afin de réduire le poids des radios dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, ce segment contribuant insuffisamment à la recherche de forte croissance par les responsables de l'entreprise. Pour ce faire, ces derniers n'excluent d'ailleurs pas d'éventuelles manœuvres de croissance externe.

L'étude des pratiques de planification mises en œuvre chez Digigram est révélatrice de l'importance pour ses dirigeants de se projeter dans l'opérationnalisation des activités de l'entreprise. Les principaux choix de développement réalisés jusqu'à présent semblent avoir conduit la société au succès, sans pour autant que la stratégie de Digigram n'ait fait l'objet d'une planification élaborée. Voyons dès à présent dans quelle mesure ce constat va à l'encontre d'un autre paradigme en management stratégique : le courant rationaliste.

2. La planification au cœur de la formation de la stratégie : le cas Metrologic Group

La formation de la stratégie s'opère par un processus conscient et contrôlé de pensée, sous la responsabilité de la direction générale. Ainsi peut-on résumer le modèle de base de l'école de la conception, sur lequel nous reviendrons rapidement. Après quoi, à travers l'étude de la société Metrologic Group, nous constaterons dans quelle mesure les pratiques de planification peuvent être intimement liées à la détermination de la stratégie de l'entreprise.

2.1. Retour sur le modèle de base

Dans la controverse qui l'a opposé à Mintzberg, Ansoff (1991) a souligné plusieurs limites au modèle émergent de formation de la stratégie, qu'il semble opportun de rappeler brièvement. Ainsi, Ansoff s'étonne du décalage qu'il observe entre la conception de Mintzberg (attendre et voir) et la réalité du management stratégique (anticiper et préparer) : sans attitude de veille proactive, les entreprises « émergentes » auront toujours du retard sur celles qui s'efforcent d'anticiper les changements. Dès lors, Mintzberg tend à transformer des descriptions

en prescriptions, sans avancer la preuve que cela va représenter un facteur clé de succès pour l'entreprise. De même, Mintzberg a recours au modèle existentiel d'apprentissage (on reproduit sans chercher à comprendre), alors que pour Ansoff, il faudrait préconiser le modèle rationnel d'apprentissage. Enfin, très peu de contextes semblent pertinents pour le modèle émergent, hormis pour les organisations qui veulent améliorer leurs performances dans des environnements à changement incrémental, c'est-à-dire dans lesquels les changements sont moins rapides que le temps nécessaire à l'adaptation de l'entreprise. Par conséquent, Ansoff milite en faveur d'un modèle planifié de formation de la stratégie, dont les fondements reposent sur le paradigme rationaliste. Même s'il est possible d'en voir les germes à une époque très antérieure, la plupart des commentateurs font du modèle LCAG (Learned et *al.*, 1965) le véritable point de départ de ce courant. À nouveau, attardons-nous sur les principaux points de l'analyse de Martinet (1993).

Les prémisses sur lesquelles repose cette école de la conception sont les suivantes : le modèle de base est simple et informel, puisqu'il ne retient que quelques catégories générales (forces / faiblesses, opportunités / menaces, valeurs managériales....). Ce modèle doit favoriser la création de stratégies uniques, explicitées et prêtes à être mises en œuvre, grâce à leur déclinaison en sous-stratégies fonctionnelles, et à des actions éventuelles sur une structure instrumentale. Le dirigeant est le stratège, responsable du contrôle et de la conscience du processus. Andrews (1987) énonce néanmoins la possibilité d'élargir la participation d'autres acteurs dans le processus de formulation stratégique (notamment dans les organisations innovantes), mais pas au détriment du rôle central du dirigeant. L'incertitude et la complexité sont réputées réductibles par le recueil d'informations et l'analyse, des objectifs de long terme sont clairement établis, des décisions stratégiques sont identifiables et prises à l'issue de l'évaluation des différentes options.

L'approche épouse sur de nombreux points, selon Martinet, la stratégie militaire classique : travail d'état-major sur cartes, formulation de grandes manœuvres même si leur contenu est simple, vision « balistique » de la stratégie corrélée à la notion de long terme, séquence préétablie, distinction claire des niveaux (politique, stratégique, tactique, opérationnel), structure organisationnelle vue comme un appareil. En clair, on est dans l'ordre du temps prévu, du calcul, du continu, de la

réflexion qui précède et inspire l'action, du plan de la trajectoire, du délibéré.

L'approche de la planification semble naturellement se rattacher à cette logique, dont Gilmore et Brandenburg (1962) font sans doute partie des principaux prescripteurs, en explicitant les procédures de plan-programme-budget. Ansoff (1965) vient davantage réarticuler la stratégie à la planification, en constituant ce que Mintzberg (1990) identifiera comme l'école du *planning*. De fait, selon ce courant, les organisations s'engagent dans la planification pour créer des stratégies, et non plus seulement pour élaborer et opérationnaliser de façon formelle leurs conséquences. Voyons à présent dans quelle mesure les pratiques managériales de la société Metrologic Group illustrent cette approche.

2.2. La démarche de planification observée chez Metrologic Group

Voici résumée en une phrase la pensée de M. Serciat, DRH chez Metrologic Group : « *planifier, c'est déterminer les principaux axes de développement de l'entreprise, afin d'établir des prévisions d'activité qui permettront de définir les objectifs, et par conséquent de consigner les moyens humains et financiers nécessaires à la tenue de ces objectifs* ».

Rappelons en premier lieu les principaux traits caractéristiques de Metrologic Group : créée en 1980 par M. Philippe Cimadomo, Metrologic Group occupe une place de choix sur le marché mondial des logiciels de mesure tridimensionnelle. Son métier consiste à fournir à ses clients des solutions standard de contrôle qualité associé à la métrologie, sous la forme d'une offre de logiciels, de systèmes de comptage manuel ou numérique et de services destinés à améliorer les performances des machines de mesures tridimensionnelles (géométriques et surfaciques). Les activités de l'entreprise se répartissant en quatre grandes familles de produits : l'édition de logiciels (51 % de l'activité), le service apporté au client (27 %), sous forme de maintenance, de formation, de réparation et d'équipement, l'électronique (19 %), c'est-à-dire l'offre d'interfaces pour les machines de mesures tridimensionnelles, ainsi que le négoce (3 %), considéré comme non stratégique par Metrologic Group.

L'ascension de l'entreprise démarre véritablement en 1986, lorsque Renault, demandeur de processus de contrôle dans toutes les étapes de

la fabrication en série pour des impératifs de qualité et de rentabilité, a commandé une première machine. Suite à une collaboration fructueuse avec le constructeur français, la société a bénéficié d'une réelle avance technologique en matière de CAO sur les autres pays, y compris les États-Unis. L'offre de Metrologic Group a donc par la suite convaincu Volvo en 1991, PSA en 1997 et Volkswagen plus récemment, qui ont tous équipé leurs sites de production avec les logiciels de la PME grenobloise. En 1995, l'entreprise a implanté une filiale de distribution en Allemagne, et a développé des partenariats de distribution en Suède, en Angleterre et en Espagne. En 1999, elle créait une filiale à Détroit, et rachetait son principal concurrent français, Pixis.

En 2000, Metrologic Group a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 15 millions d'euros (à raison de 80 % dans l'automobile, et 20 % se répartissant entre l'avionique, le ferroviaire et le militaire), pour un bénéfice net de près de 5,8 millions d'euros. La société emploie 76 personnes et est cotée au Nouveau marché depuis septembre 1999. L'entreprise a poursuivi en 2000 son développement à l'international (la part de l'export dans le chiffre d'affaires est passée de 48 % à 70 %), et signe un contrat important avec Dassault Systemes. En 2001, Metrologic Group a racheté la société italienne Interprog.

Comme précédemment pour Digigram, le tableau suivant liste les principaux univers de référence issus du discours de M. Serciat, et caractérisant les grandes lignes du contexte de Metrologic Group.

Tableau 3 – *Univers de référence de Metrologic*

Univers de référence	Nombre d'occurrences
Niveau 1	
Marché	21
Qualité	17
Compétition	17
International	11
Niche	06
Niveau 2	
Service	23
Croissance	12
Technologie	11

La situation actuelle de Metrologic Group, du point de vue de l'évolution de son marché global, est caractérisée par la tendance à la disparition des petits constructeurs. Le marché est actuellement dominé par trois grands *leaders* (Brown & Sharpe, Zeiss, et Mitutoyo). Metro-

logic Group a dû faire face à une période de transition, entre 1999 et 2000, au cours de laquelle son chiffre d'affaires a été multiplié par deux : d'après M. Serciat, il a fallu gérer le passage de la PMI familiale à une PMI internationale (« *nous sommes passés par une crise de croissance, pas toujours facile à digérer* »). Pour financer une telle croissance, ajoute M. Serciat « *la cotation en Bourse a été une chance, non seulement pour les fonds levés […], mais surtout parce que cela nous a obligé à planifier une stratégie claire, et à nous y tenir !* ».

L'expression de stratégie planifiée semble avérée chez Metrologic Group. Nous avons en effet pu constater, d'après l'analyse des réponses au questionnaire et des informations répertoriées dans le tableau 4, à quel point la planification est effective : pour l'ensemble des manœuvres énumérées (qu'il s'agisse des opérations de croissance externe comme interne, ou de développement de partenariats de distribution à l'étranger) et, particulièrement, depuis l'entrée en Bourse de la société, la stratégie est consignée dans un plan de développement à moyen terme, défini pour trois ans et ajusté tous les ans. Concrètement, ces pratiques managériales se traduisent par la définition d'objectifs chiffrés tous les trois mois, par la définition de programmes d'action deux fois par an, et surtout par la concrétisation très forte des objectifs. Pour ce qui est des dimensions davantage périphériques du processus, mais tout aussi importantes, comme les actions de veille environnementale par exemple, la démarche de planification se construit de façon plus incrémentale. Au final, la stratégie suivie par l'entreprise fait l'objet d'une faible diffusion auprès des salariés, qui ne sont « *pas trop au courant des choix de développement de la société...* ».

Tableau 4 – *Classes d'équivalents de Metrologic*

Relations entre classes d'équivalents	Fréquence d'apparition
stratégie > plan	04
objectifs > temps	03
croissance > marché	03
qualité > automobile	02

Actuellement, l'évolution de Metrologic Group se caractérise essentiellement par un repositionnement sur le marché du rééquipement (ou mise à niveau) des matériels existants. Les grands constructeurs, principaux concurrents de la société, proposent en effet des systèmes fermés (non évolutifs) : pour faire évoluer le logiciel et/ou les instruments

de mesure, le client doit racheter un équipement complet, ce qui constitue un investissement onéreux. L'avantage concurrentiel de Metrologic Group réside dans sa politique de différenciation, sur la base d'une offre de systèmes ouverts, c'est-à-dire adaptables aux équipements existants, y compris ceux des concurrents. D'où la nécessité pour l'entreprise de proposer aux clients une activité de services (installation et suivi des matériels), les grands constructeurs se désintéressant des produits concurrents aux leurs. Le plan de développement de Metrologic Group pour la période 1998-2001 a consisté à conquérir les prescripteurs sur le marché, c'est-à-dire les grands comptes et surtout les sous-traitants de ces grands comptes, qui représentent le potentiel de développement le plus important pour l'entreprise. L'effort a également porté sur le développement de la base installée (par la recherche d'un effet de levier sur le volume de l'électronique et des services). Quand on lui demande le secret de la réussite de Metrologic Group, M. Serciat rappelle simplement que l'équipe dirigeante n'a fait « *que respecter le business plan établi il y a trois ans, lors de l'entrée au Nouveau marché de la société* ».

Conclusion

L'objet de cet article était l'étude des pratiques de planification de deux entreprises, dans le contexte d'environnements considérés comme turbulents. Le choix du secteur des technologies de pointe nous a semblé répondre convenablement à cette contrainte. Pour atteindre notre objectif, nous avons construit notre argumentation avec en toile de fond le parallèle entre deux approches originelles de la recherche en management stratégique : la confrontation entre les écoles de la conception et de la configuration de formation de la stratégie. L'important, à nos yeux, n'était pas de défendre l'une de ces approches au détriment de la seconde, ce qui n'aurait eu pour autre résultat que d'alimenter ce que Martinet (1993) a décrit comme « *l'éternel retour des paradigmes stratégiques* ». Nous avons pu constater, en effet, dans quelle mesure chacune de ces conceptions pouvait trouver dans la réalité des affaires un écho favorable. En premier lieu, les informations récoltées auprès de la société Digigram tendent à militer en faveur d'une approche émergente de formation de la stratégie. Le développement de l'entreprise tient en effet principalement à la capacité de ses membres à

saisir les opportunités qui peuvent s'offrir à elle. Pour autant, la planification n'est pas absente des pratiques managériales de Digigram : considérée comme une démarche performante de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, elle fait l'objet de la part des dirigeants d'une attention toute particulière quant à son élaboration et à son suivi. En second lieu, la planification menée par Metrologic Group, et telle que nous avons pu l'appréhender, conforte davantage le courant rationaliste de formation de la stratégie. C'est le respect de la stratégie, déterminée et ajustée dans le plan de développement, qui importe. Et au final, Metrologic Group comme Digigram sont deux sociétés de l'économie traditionnelle (par opposition à ce qu'il convenait de nommer un temps la « nouvelle économie »), créées au cours des années 1980, en pleine réussite actuellement.

Ainsi, chacune des deux entreprises étudiées, évoluant toutes deux dans des environnements turbulents, pratique la planification à sa manière, sur des objets radicalement différents, mais selon une démarche identique. Ce constat nous conduit tout naturellement à soulever l'interrogation suivante : puisque la performance actuelle de chacune des deux entreprises ne peut s'expliquer exclusivement par l'identification à un paradigme au détriment de l'autre (conception vs. configuration), quelles sont les conditions d'efficacité en pratique des démarches de planification suivies par Digigram et Metrologic Group ? Ce questionnement, s'il a fait l'objet de propositions convergentes concernant l'étude de la planification dans les grandes structures (Claveau et *al.* 1998 ; Gilmore et Camillus 1996 ; Liedtka 1998 ; Simpson 1998), reste néanmoins largement indéterminé, à notre connaissance, au sujet des petites et moyennes entreprises. Dès lors, comment ne pas attribuer à la personnalité du dirigeant (Julien et Marchesnay 1988), ainsi qu'à sa conception de la firme au plan social (Bauer 1993) le rôle fondamental que ces facteurs jouent en matière d'organisation et de mise en œuvre de la réflexion stratégique dans les PME… Mais au-delà de ces caractéristiques incontournables, deux éléments au moins peuvent éclairer, selon nous, les conditions d'efficacité des démarches de planification dans les PME :

– quel que soit l'objet auquel la planification s'attache (la formation de la stratégie chez Metrologic Group ou sa déclinaison opérationnelle chez Digigram), chaque démarche étudiée se limite effectivement à un domaine bien défini et délimité par les décideurs, le plus souvent en cohérence avec le métier de leur entreprise. Cet argument milite en fa-

veur d'une approche fonctionnelle (et non pas formelle) d'étude de la planification dans les PME ;

– dans leurs pratiques, les dirigeants interrogés font preuve d'une souplesse et d'une capacité de remise en question (en dehors de tout « modèle ») qui rendent leurs démarches de planification efficientes et adaptées aux contextes dans lesquels leurs entreprises évoluent. Le point central semble résider dans le soin apporté à la dimension de finalisation, autrement dit dans la détermination, et le cas échéant l'actualisation, du développement (Metrologic Group) et de la réalisation des activités (Digigram) de l'entreprise.

Cette analyse repose, bien entendu, sur des contextes particuliers, observés à un moment précis. Ainsi, une référence plus poussée à la théorie de la contingence permettrait d'affiner notre questionnement : dans le cas de M. Girard-Buttoz par exemple, il conviendrait de tenir compte du fait que Digigram est une coalition dominée, disposant, grâce à l'innovation, d'une position dominante sur une niche avec une capacité d'autofinancement très forte dans une industrie peu capitalistique puisque basée sur l'impartition de la production. Qu'il soit obligé plus tard de procéder à un emprunt obligataire pour financer une croissance accélérée et la nécessité de formuler plus analytiquement sa stratégie s'imposerait à lui… Par ailleurs, une autre limite de notre travail mérite d'être soulignée : l'impossibilité d'interroger d'autres personnes au sein des entreprises étudiées (nous pensons notamment aux membres des comités de direction) a pour conséquence le fait que notre démarche soit limitée aux strictes représentations des interlocuteurs rencontrés. Plus généralement, notre démarche est circonscrite aux limites intrinsèques des outils de traitement de données utilisés.

Cette modeste contribution à l'amélioration des connaissances des démarches de planification dans les PME nous incite finalement à conclure par une idée qui nous semble importante : ne nous interrogeons pas sur l'opportunité de faire de la recherche en stratégie sur la planification des entreprises, le monde des affaires nous démontrant à chaque occasion que la notion de plan garde toute sa pertinence dans le fonctionnement des organisations. Ne nous demandons pas si la planification est plus adaptée à tel type de contexte ou à tel autre, l'étude de ses pratiques ne pouvant être menée sans détacher « l'activité planification » de son objet. Efforçons-nous plutôt de proposer aux responsables d'entreprises, dans une logique processuelle, des démarches de planification à la fois souples et adaptatives, en adéquation avec l'actualité

des conditions d'exercice des tâches de direction. Le monde de la recherche académique comme l'ensemble des praticiens auront sûrement à y gagner.

Bibliographie

Andrews K.R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed., Irwin.

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill.

Ansoff H.I. (1991), « Critique of Henry Mintzberg's, The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 449-461.

Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterÉditions.

Brews P.J. et Hunt M.R. (1999), « Learning to Plan and Planning to Learn : Resolving the Planning School / Learning School Debate », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 10, p. 889-913.

Claveau N. et *al.* (1998), « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 120, p. 70-87.

Gilmore F.F. et Brandenburg R.G. (1962), « Anatomy of Corporate Planning », *Harvard Business Review*, vol. 40, n° 6, p. 61-69.

Gilmore W.F. et Camillus J.C. (1996), « Do your Planning Processes Meet the Reality Test ? », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 6, p. 869-879.

Goy H. (2000), « Les réalités de la planification organisationnelle des petites et moyennes entreprises industrielles », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

Helfer J.P. et *al.* (1998), *Management, Stratégie et Organisation*, 2e éd., Vuibert.

Julien P.A. et Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Koenig G. (1990), *Management stratégique : vision, manœuvres, tactiques*, Nathan.

Lacroux F. (1996), « Contribution à une théorie de la planification adaptative : la stratégie procédurale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille.

Learned E.P. et *al.* (1965), *Business Policy : Text and Cases*, Homewood, Il., Irwin.
Liedtka J.M. (1998), « Strategic Thinking : Can it Be Taught ? », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 1, p. 120-129.
Loasby B.J. (1967), « Long-Range Formal Planning in Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 4, n° 2, p. 300-308.
Martinet A. C. (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », *URA*, Papier de recherche, n° 28, Lyon.
Mermoz-Chiabodo C. (2000), « Digigram : innovation et partenariats technologiques, clés de la réussite », *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 10, n° 1, p. 85-88.
Mintzberg H. (1990), « The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 3, p. 171-195.
Mintzberg H. (1990), « Strategy Formation : Schools of Thought », *in Perspectives on Strategic Management*, Harper, p. 105-235.
Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
Ozbekhan H. (1969), « Toward a General Theory of Planning », *in Perspectives of Planning*, Éditions de l'OCDE, p. 46-155.
Simpson D.G. (1998), « Why Most Strategic Planning Is a Waste of Time and what you Can Do about it », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 3, p. 476-480.