Université de Poitiers

Institut d'Administration des Entreprises

La structuration de l'activité commerciale des entreprises françaises de taille moyenne

Tome 1

THESE

Présentée et soutenue publiquement

en vue de l'obtention du

DOCTORAT ÈS SCIENCES DE GESTION

par

GREGORY REYES

Le 22 novembre 2004

Rapporteurs :

BENAVENT Christophe, Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

DESREUMAUX Alain, Professeur, Université Lille 1

Suffragants :

AMANN Bruno, Professeur, UPPA,

DES GARETS Véronique, Professeur, Université de Tours

JAUSSAUD Jacques, Professeur, UPPA, Directeur de la thèse

MALO Jean-Louis, Professeur, Université de Poitiers

Introduction générale

Comprendre la structuration des équipes commerciales des entreprises de taille moyenne

Dans les entreprises moyennes l'arme marketing principale est la force de vente. Cependant on sait peu de choses sur ce point. On s'est intéressé très largement au contrôle, peu à la question de choix des structures.

Dans ce contexte où les équipes de ventes sont de taille restreinte (quelques dizaines de personnes), on peut s'interroger sur l'influence de la structure sur la performance. On peut s'attendre à ce que les jeux d'acteurs ou les jeux politiques soient présents et affectent les structures autant que les structures les affectent.

Nous tenterons d'identifier cet effort de structuration, dans cette recherche. **Comment les individus sont-ils guidés vers ces changements et de quelles manières les organisent-ils dans l'entreprise ?**

Pour répondre à cette question nous avons mobilisé divers éléments théoriques, méthodologiques et empiriques qui permettent de souligner sur plusieurs points de vue l'intérêt de cette recherche.

A. L'intérêt de l'étude

Nous considérons trois points de vue différents mais fortement complémentaires : le cadre théorique, les méthodologies mobilisées et les considérations managériales.

1. Le cadre théorique de l'étude

Il mobilise des travaux de natures diverses qui se rejoignent sur un même dénominateur commun : la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. Nous considérons que l'analyse seule de la structure n'est pas suffisante pour répondre au problème, il faut y ajouter les jeux des acteurs pour réellement aborder le phénomène de structuration. Plusieurs champs théoriques seront abordés au cours de cette recherche.

a. Les aspects organisationnels de l'activité commerciale

L'étude de l'activité commerciale des moyennes entreprises présente plusieurs caractéristiques, en particularité au niveau organisationnel : la moyenne entreprise est notamment davantage structurée que la petite.

En France, de nombreux chercheurs spécialistes du sujet, s'accordent pour définir la moyenne entreprise par un effectif salarié compris entre 50 et 500 personnes (Le Vigoureux, 1997 ; Joffre et Wickman, 1997 ; Duchéneaut, 1997 ; Marchesnay, 1997 ; Dubost, 1999 ; Boyer et Germain, 1999).

En dépit de la recommandation européenne qui stipule que la moyenne entreprise a un effectif supérieur à 50 salariés et inférieur à 250 salariés[1], nous retiendrons l'intervalle de 50-500 salariés[2]. Si le seuil inférieur ne provoque pas de contestation, notons son importance vis à vis de notre problématique, puisqu'il nous assure que l'entité possède un certain design organisationnel.

En effet, la forme organisationnelle fonctionnelle semble prééminente dans la moyenne entreprise (Kalika, 1988 ; Leray, 1999), pour plusieurs raisons. On constate que les firmes moyennes (notamment industrielles) adoptent une structure fonctionnelle du fait des limites cognitives du dirigeant, qui pour des besoins d'encadrement, fait appel à des spécialistes fonctionnels (Le Vigoureux, 1997 ; Leray, 1999). Une seconde explication repose sur la théorie métamorphique : elle considère la moyenne entreprise comme en phase transitoire, qui évoluera vers une forme structurelle assimilable à celle de la grande entreprise (Greiner, 1972 ; Echène, 1973 ; Basire, 1976, Churchill et Lewis 1983). Cependant une telle prise de position met en doute les atouts jusqu'à présent largement reconnus à la moyenne entreprise.

Une chose est certaine, l'augmentation de la charge de travail oblige le dirigeant à déléguer. La moyenne entreprise est donc l'articulation entre la petite entreprise dominée par des modèles entrepreneuriaux et la grande entreprise aux représentations managériales classiques (Divay, 1999).

[1] Texte complet en annexe n°5. Une modification au 1er Janvier 2005 est présentée à l'annexe n°6, elle n'apporte pas de changement sur l'effectif, seul le CA et le total du bilan sont augmentés. La réforme concerne surtout les micro-entreprises.
[2] La section 1 du chapitre I présente en détail toutes les explications qui justifient ce choix.

Les PME, par leur taille modeste, laissent place au dynamisme des individus avec peu de niveaux hiérarchiques et à une communication directe[3]. Elles sont réactives grâce à un processus décisionnel court, caractéristique primordiale pour faire face aux incertitudes de leur environnement (Raymond, 2000 ; Marchesnay, 1992 ; Loiseau et Dupont, 1981).

Ainsi, les moyennes entreprises permettent aux chercheurs d'analyser les problèmes organisationnels avec des outils largement validés sur des structures plus importantes (Boyer et Germain, 1999). Les aspects organisationnels des moyennes entreprises sont donc propices à une étude consacrée à la structuration. Ces entreprises ont une configuration idéale pour ce type d'investigation notamment grâce aux efforts entrepris pour garder une certaine flexibilité qui obligent constamment à des actions de structuration.

Cependant, seul le courant métamorphique (Greiner**,** 1972 ; Echène, 1973 ; Basire, 1976 ; Gervais, 1978) traite directement de la structuration organisationnelle des PME (Leray, 1999). Ce courant considère la petite entreprise comme une grande en devenir, qui par conséquent évoluera vers ce statut à la suite d'une succession de métamorphoses. Ces travaux sont anciens et ont été largement critiqués[4] par la suite (Godener, 1995 ; Lanoux, 2002). Plusieurs phénomènes comme l'essaimage[5] tendent à contredire ce principe d'évolution. La question de la structuration reste cependant bien actuelle en moyenne entreprise. En effet, certaines évolutions concurrentielles (mondialisation, orientation marché), technologiques (systèmes d'information, NTIC), dans le mode opératoire (JAT) et dans l'organisation du travail (gestion des compétences) invitent à comprendre les formes organisationnelles des moyennes entreprises face à ces bouleversements. Ajoutons que l'activité commerciale est très touchée par ces innovations.

[3] Un système de communication informelle est très présent dans ces structures de petite taille (Hermann 1998).
[4] Le détail des critiques est présenté à la section 2 du chapitre I.
[5] L'essaimage est la création d'une entreprise par une personne (ou équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec l'existence d'un lien formel ou d'influence entre ces deux entreprises (Brenet, 2000, page 4).

b. La dimension administrative du marketing

Le second intérêt sur le plan théorique est d'analyser l'activité commerciale et son organisation. Considérée comme la dimension administrative du marketing dans les manuels de référence (Kotler et Dubois, 2000 ; Dubois et Jolibert, 1999), l'organisation de l'activité commerciale est un domaine assez peu étudié. Peu de recherches lui sont consacrées par rapport à des thèmes plus fédérateurs comme le comportement du consommateur (Filser, in Leduf, 1999).

Le concept de marketing en PME est lui-même assez peu exploré (Lemoine, 1996 ; Hermann, 1996, 1998 ; Perreault, 1997 ; Pacito, 1998 ; Raymond, Brisoux et Azami, 2000 ; Pacito et Tordjman, 2000). Pourtant, l'activité commerciale, portée par la fonction qui en a la charge, apparaît comme la principale interface entre l'entreprise et son marché. A ce titre, la structuration de cette activité joue un rôle capital dans le développement de l'entreprise. Pour cette raison, un effort important est développé par les acteurs pour structurer cette activité (Reyes, 1999).

Nous avons remarqué que les praticiens acceptent plus facilement la notion d'activité commerciale (surtout dans les petites et moyennes structures où le marketing n'est pas toujours mis en évidence) pour définir l'ensemble des actes de marketing et de vente (Reyes, 1999). Il s'agit de la définition que nous retiendrons dans cette étude.

De plus, il convient, nous semble-t-il, de bien distinguer activité et fonction commerciales. L'activité commerciale doit s'appréhender comme l'ensemble des pratiques dites de vente et de marketing. D'un point de vue organisationnel, la fonction commerciale est l'organe qui englobe la vente et le marketing. Ainsi, c'est un ensemble de démarches, de méthodes et de moyens mis en œuvre par une entreprise pour assurer efficacement et de façon rentable la vente d'un bien ou d'un service (Lemoine, 1996). **En somme, la structuration de l'activité commerciale désigne la construction d'une entité qui en assumera la charge. La fonction commerciale est alors le support organisationnel dans l'entreprise, d'un effort d'agencement des actes de marketing et de vente.**

c. La dynamique structurelle

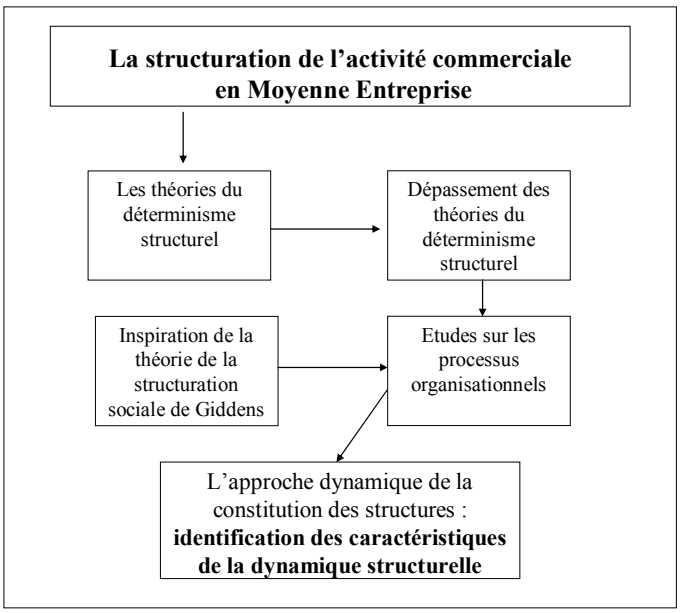
La troisième dimension théorique concerne l'étude de la structuration des organisations. Il s'agit de comprendre comment et pourquoi les structures organisationnelles se forment et se déforment dans le temps (Bouchikhi, 1990). Nous concentrerons nos efforts sur l'analyse des caractéristiques de la dynamique structurelle que nous tenterons de faire apparaître dans cette recherche. Notre objectif est d'identifier la place de l'acteur dans la structuration de l'activité commerciale.

L'étude de l'agencement structurel doit apporter des réponses sur la formation des structures. Cependant notre approche n'a pas pour but de décrire la structuration des entreprises étudiées étape par étape. Nous ne voulons pas présenter, dans une analyse longitudinale, les différentes phases d'évolution de l'organisation. Ce sont les caractéristiques de la dynamique structurelle que nous voulons identifier.

En d'autres termes, quels sont les facteurs (organisationnels, humains, managériaux) qui participent à la construction de l'activité commerciale au travers de ses différentes réorganisations ?

Ce dernier point fait apparaître tout l'intérêt d'une étude transversale qui emprunte au marketing, à la théorie des organisations, mais dont le fil conducteur est l'acteur et son comportement lors de la structuration. L'activité commerciale des moyennes entreprises est l'objet de recherche, la structuration est le cœur de la recherche. Nous essayerons d'aller au-delà d'une théorie contingente structuraliste en dépassant les théories du déterminisme structurel afin de replacer le rôle des acteurs dans la dynamique structurelle et montrer que leurs jeux affectent les structures autant que ces structures les affectent. Pour cela nous étudierons les recherches portant sur le processus de structuration et nous nous inspirerons de l'approche sociologique d'A. Giddens (1987) comme l'illustre le schéma suivant :

Schéma n°1 : Illustration de la démarche théorique suivie.



L'étude de la littérature sur la dimension administrative du marketing combinée à des travaux concernant la structure et le changement organisationnel, nous permet de définir la structure commerciale des petites, moyennes et grandes entreprises, puis d'analyser l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. A cette occasion nous montrerons les limites d'une approche contingente de la structure afin d'orienter nos investigations vers la prise en compte du rôle de l'acteur suggéré par les études sur les processus organisationnels et par la théorie de la structuration sociale de Giddens (1987).

2. Le cadre méthodologique de l'étude

Bien que nous mobilisions diverses perspectives théoriques, notre approche terrain ne s'inscrit pas dans une démarche strictement hypothético-déductive visant à tester ces théories. Notre démarche est exploratoire et se veut avant tout être en adéquation avec le sujet de recherche et le terrain mobilisé pour l'étude. A cet effet nous n'avons pas suivi un axe épistémologique particulier. Nous avons recherché avant tout la méthode la plus appropriée à chaque phase d'investigation. Nous avons procédé par un enchaînement d'étapes à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation de multiples processus d'interaction. Cette voie d'investigation nous permet d'utiliser des approches diverses (qualitatives et quantitatives) et de combiner des techniques d'administration.

Comme notre domaine de recherche est encore peu exploré, une lourde tâche de description du phénomène de structuration est à notre avis indispensable. La première approche est donc qualitative et a pour objectif l'analyse de l'organisation de l'activité commerciale selon l'approche « contingente structuraliste ». Nous avons récolté de précieuses informations sur l'activité commerciale et son fonctionnement. Mais le rôle de l'acteur est resté très en retrait dans cette approche. Nous avons décidé d'effectuer une seconde phase qualitative afin de mettre davantage le rôle de l'acteur en valeur. La seconde phase qualitative repose sur la technique de l'incident critique (Symon et Cassell, 1999). Elle a permis une analyse plus précise de la dynamique structurelle des entreprises de l'échantillon.

Cette 1ère étape, qualitative (deux phases distinctes), a nécessité :

- la mise au point des grilles d'analyse composées d'indicateurs du degré de structuration de l'activité commerciale. Nous avons ainsi pu nous guider sur la caractérisation des profils structurels, sur l'analyse du comportement des acteurs et sur l'identification du processus de structuration ;
- l'utilisation et l'opérationnalisation des grilles pour mettre en lumière et décrire la structuration de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon qualitatif ;
- l'analyse des cas qui composent l'échantillon pour tenter d'en expliquer et d'en représenter la complexité par une schématisation du phénomène.

Dans un 2ème temps, à partir de cette phase exploratoire et grâce à l'analyse théorique précédemment exposée, nous avons élaboré une phase quantitative qui consiste à approfondir les premiers constats offerts par le terrain. Une large tâche de description du phénomène est envisagée dans cette étape.

Cette phase quantitative nous a amené :

- à mettre au point un questionnaire sur l'activité commerciale et son organisation ;
- à utiliser des voies d'administration encore peu exploitées pour ce type d'étude (mise en ligne du questionnaire) et permettre une comparaison des différentes techniques d'administration ;

- à analyser un large échantillon d'entreprises et à approfondir nos hypothèses de travail ;
- à proposer une typologie des profils structurels de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon ;
- à élaborer une modélisation structurelle de la dynamique de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon.

Comme pour toute recherche en Sciences de Gestion, il est important d'en dégager les implications managériales.

3. Les implications managériales

La période du marketing de l'offre d'après guerre où la démarche production-vente suffisait à assurer la satisfaction du consommateur et du producteur est bien finie (Duchéneaut, 1995). Impossible aujourd'hui de produire aveuglément sans se soucier précisément des désirs du consommateur. Le contexte actuel a largement complexifié la démarche commerciale. Les techniques et les outils mis à la disposition des entreprises, dans un univers concurrentiel plus dur, obligent à certains efforts.

Pourtant, la PME a longtemps sous-estimé le marketing au profit de la vente et de la production ; seul le contact avec le client était mis en avant. Il fallait écouler les marchandises. Cela nécessitait certaines techniques, mais le potentiel commercial manquait d'envergure (Duchéneaut, 1995). On s'est demandé si les PME étaient en mesure de faire du marketing (Hermann, 1998). Malgré cela, il semblerait que les PME françaises soient aujourd'hui, fortement sensibilisées aux enjeux commerciaux (Blandin, 1999).

La situation a changé grâce à deux événements majeurs (Duchéneaut, 1995). Le développement du secteur des services a mis en avant l'importance fondamentale de la fonction commerciale (Perrault, 1997). Par ailleurs, l'internationalisation de l'économie a confronté les entreprises à un contexte concurrentiel accru. L'exportation implique une structuration de la fonction commerciale (Bucaille et Costa de Beauregard, in Duchéneaut, 1995). Ainsi, ces organisations ont besoin de se structurer. Il est essentiel de comprendre comment ces modifications s'organisent pour qu'elles s'opèrent dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, ces avancées ne doivent pas dissimuler les difficultés de certaines PME dans le domaine commercial (manque d'outils, mauvaise gestion de l'information, absence de communication interne…). Le plus souvent les dirigeants et cadres de ces entreprises sont conscients de ces problèmes, mais ils sont trop occupés à gérer le quotidien de l'entreprise et manquent d'outils d'analyse (Godener 1995).

La moyenne entreprise est considérée comme une entité intermédiaire possédant les atouts managériaux de la grande tout en conservant la flexibilité de la petite. Cependant, le manque de recul et d'analyse dans certaines situations entraîne des dysfonctionnements dans le processus de structuration (résistances des acteurs, difficultés de fonctionnement, allongement des délais…).

Ainsi, l'intérêt pour les entreprises est d'offrir, par cette recherche, une grille de lecture et d'analyse de la structuration de leur activité commerciale. En identifiant les composants sollicités lors du processus de structuration, nous présentons les ingrédients nécessaires à une réorganisation réussie de l'activité commerciale en moyenne entreprise.

En permettant aux dirigeants d'analyser leur passé en terme de réorganisation de l'activité, ils pourront identifier les faiblesses, s'il y en a eu, et éviter les erreurs futures (anticiper, prévoir et planifier).

B. La problématique générale, les objectifs et les étapes de la recherche.

Pour conduire ce travail nous avons développé un questionnement relevant d'une problématique précise. Nous nous sommes fixés des objectifs pour répondre à ces questions, et nous avons respecté une démarche particulière pour porter le projet à son terme.

1. La problématique

Ce travail part d'un constat s'appuyant sur une expérience personnelle au sein de la fonction commerciale d'une moyenne entreprise. Cette dernière était en très bonne santé, mais il apparaissait clairement que la croissance de l'entreprise dissimulait des carences dans l'activité commerciale (problèmes de communication, résistances au changement, manque d'outils).

Cela n'empêchait pas l'activité de se structurer, mais évidemment pas dans des conditions idéales. Cela nous a conduit progressivement à nous pencher sur la structuration des organisations et plus précisément sur l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.

Notre question de recherche est donc la suivante : **Dans quels buts et comment se structure l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises ?**

Pour traiter cette question de recherche nous nous sommes penchés sur deux points :

1. Quel est le profil structurel de l'activité commerciale des moyennes entreprises étudiées ? Pour comprendre le processus de structuration de ces entreprises, il faut déjà comprendre le fonctionnement de la fonction commerciale et analyser son design organisationnel.
2. Quelles sont les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises ? Nous ne cherchons pas à identifier des stades d'évolution mais bien les éléments qui ont permis cette mutation. Les jeux d'acteurs nous semblent être l'élément déterminant dans la mise en place des structures.

2. Les objectifs

Notre objectif principal est d'explorer l'idée que la structure compte moins que la manière dont elle est appropriée par les acteurs. Dans un modèle de la performance c'est alors le jeu des acteurs qui va être le médium entre la structure ou sa représentation par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers.

Pour présenter ce modèle de la performance plusieurs sous-objectifs sont à remplir.

1. identifier les formes structurelles de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises en respectant une approche classique contingente de la structure. C'est-à-dire analyser l'organisation de l'activité commerciale avec les paramètres structurels désormais classiques ;
2. analyser la structuration empruntée au cours des différentes réorganisations de la fonction ;

3. identifier les caractéristiques de l'agencement structurel pour répondre à trois questions fondamentales : Qui sont les acteurs concernés et moteurs de la structuration ? Quels sont leurs comportements ? Quels sont les principes de gestion mis en place ?

Les réponses, nous l'espérons, apporteront des solutions pratiques aux problèmes managériaux des acteurs de l'entreprise.

3. Les étapes de la recherche

Dans un premier temps, nous décrirons la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises en nous fondant sur la littérature (Partie I). Nous commencerons par une description de la moyenne entreprise et plus largement de la PME (Chapitre I). Ce sera l'occasion d'apporter des éclaircissements sur la définition de la moyenne entreprise, ses spécificités et son fonctionnement ainsi que la place des structures commerciales dans ces entreprises.
Nous verrons ensuite les études sur la structuration des organisations (Chapitre II). Ainsi, nous comprendrons mieux comment l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises se structure et pour quelles raisons.

Cette revue de littérature nous permettra d'envisager la phase empirique avec précision. Les deuxième et troisième parties de cette recherche seront consacrées à sa présentation. Nous présenterons notre première phase qualitative (chapitre I). Elle concerne l'analyse de l'organisation structurelle de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon par une approche contingente. Le second chapitre propose une deuxième phase qualitative, sur l'analyse des caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité et la mise en valeur du jeu des acteurs.

A l'issue de cette seconde partie nous serons en mesure d'exposer, grâce à notre démarche qualitative sur le terrain et à l'analyse de la littérature, un schéma conceptuel qu'il conviendra d'approfondir dans la troisième partie.

La troisième partie est consacrée à la phase quantitative. Après avoir exposé la méthodologie retenue pour la construction du questionnaire, son administration et le choix de l'échantillon (Chapitre I), nous présenterons les résultats de l'enquête qui nous permettront d'élaborer un modèle d'équations structurelles (Chapitre II).

Enfin, en conclusion, nous reviendrons sur le travail effectué et nous schématiserons les éléments que le praticien peut retirer de cette étude.

L'étude de la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises offre de nombreux intérêts théoriques, méthodologiques et pratiques. Dans la littérature scientifique, le manque de recherche est patent dans le domaine commercial des PME (Lemoine, 1996 ; Hermann, 1996 et 1998 ; Perreault, 1997 ; Raymond, Brisoux et Azami, 2000 ; Pacito et Tordjman, 2000).
Il s'agira de proposer une approche novatrice du problème de structuration de l'activité commerciale adaptée au contexte spécifique de ce type de firme. C'est ce que nous escomptons en respectant ce cheminement.

Partie I

Cadrage théorique sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises

Plan de la recherche

Introduction.

↓

Revue de littérature :
La structure commerciale en moyennes entreprises **(chap. 1)**
La structuration des organisations **(chap. 2).**

↓

Phase qualitative, 1ère étape empirique :
-Proposition d'une stratégie de recherche terrain
-Présentation des outils d'analyse et des grilles.
-Présentation et analyse des résultats de l'investigation qualitative.
(chap.1) et **(chap. 2).**

↓

Phase quantitative, 2ème étape empirique :
-Proposition d'une stratégie de recherche terrain
-Présentation de la construction du questionnaire, le choix de l'échantillon et les voies d'administration **(chap. 1)**.

↓

Présentation et analyse des résultats (chap. 2) :
-Description du phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.
- Essai typologique de la structuration de l'activité commerciale
-Présentation du modèle final.

↓

Conclusion générale.

Partie I

Partie II

Partie III

Cette partie a pour ambition de présenter les concepts que nous avons mobilisés pour cette recherche. L'analyse de la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises suggère l'investigation de trois domaines : la moyenne entreprise, l'organisation de l'activité commerciale et la structuration des organisations. Afin de faciliter la lisibilité de notre approche théorique nous avons choisi d'articuler cette partie en deux chapitres. Nous avons regroupé les deux premiers domaines pour montrer l'importance de l'activité commerciale en moyenne entreprise. C'est l'occasion de présenter l'activité commerciale en PME, notre objet de recherche.

Ce premier chapitre traite de la spécificité des moyennes entreprises. Dans ce chapitre nous exposerons les raisons qui nous poussent à choisir la moyenne entreprise pour notre recherche. Il est de plus en plus clair au regard de la littérature sur le sujet, que la moyenne entreprise est particulière. Pour comprendre les tenants et les aboutissants de cette spécificité nous proposerons une définition de la moyenne entreprise. Ensuite nous étudierons en profondeur tous les critères qui, selon nous, rendent ce type d'entreprise spécifique. Enfin nous essayerons de déterminer la place des structures commerciales dans ces entreprises. Ce sera pour nous l'occasion d'explorer des travaux ne traitant pas uniquement de la moyenne entreprise ou de la PME, mais consacrés à l'activité commerciale. Nous verrons comment est abordée dans ces études ce que l'on peut appeler la dimension administrative du marketing. Si les analyses sur le sujet sont assez nombreuses, elles s'étendent assez peu sur la structuration de l'activité commerciale.

Le deuxième chapitre de cette partie sera consacré au cœur du problème, à savoir la structuration des organisations. La littérature consacrée à la structuration de l'activité commerciale étant pour ainsi dire embryonnaire, nous nous sommes tournés vers la théorie des organisations pour comprendre les phénomènes de structuration. Ce chapitre a deux objectifs principaux. En premier lieu il doit nous fournir les grands axes de la démarche à utiliser pour aborder notre thème de recherche. L'étude de la structuration et plus particulièrement des caractéristiques de la dynamique suppose une démarche particulière. C'est ce que nous verrons au fil des différentes sections de ce chapitre.

En second lieu ce chapitre nous permettra d'insister sur les caractéristiques qui nous apparaissent essentielles dans la structuration des organisations. C'est dans ce sens que nous aborderons dans un premier temps les théories contingentes afin de mettre en évidence les limites de cette approche pour ensuite nous tourner vers des analyses intégrant davantage les jeux d'acteurs et les jeux politiques.

Il convient d'ouvrir une parenthèse sur notre démarche de recherche. L'apparente linéarité de la présentation de la littérature indique avant tout la structuration de notre pensée. Cependant elle ne reflète pas notre effort de recherche tout au long de la thèse, fait d'allers et retours entre la littérature et le terrain à différents moments. Nous prendrons l'exemple de la littérature sur la structuration des organisations que nous avons réellement approfondie après la première phase qualitative.

Chapitre I

La structure commerciale en moyenne entreprise

La recherche sur la PME a su progressivement marquer sa place dans des domaines divers et variés des sciences de gestion. L'époque est bien révolue où la PME souffrait d'un déficit de légitimité (Marchesnay, 1998). Associations, congrès, revues spécialisées, les chercheurs en gestion ont su se doter de tous les outils nécessaires pour faire de la petite et moyenne entreprise un véritable objet et champ de recherche. Le nombre important de publications (Boissin, Castagnos et Guieu, 2000) tenterait à en faire une discipline des sciences de gestion constituée de différents courants de recherche (Torrès, 1996, 1998).

Cependant depuis quelques années cet élan de recherche doit faire face à un problème de légitimité. La PME est-elle spécifique par sa gestion ? Est-ce une grande entreprise miniature ou une entité spécifique (Torrès, 1998) ? Comment pouvons nous situer la moyenne entreprise au sein des PME ?

L'objectif de ce chapitre est de présenter notre objet de recherche : l'activité commerciale des moyennes entreprises. Pour cela nous allons tenter de répondre à trois questions fondamentales qui vont nous conduire à cet objet. **Qu'est ce qu'une moyenne entreprise ? Est-elle spécifique ? Quelle est la place des structures commerciales dans cette spécificité ?**

Nous présenterons dans une première section les tentatives de définition de la moyenne entreprise. Nous évoquerons ensuite dans une seconde section les spécificités des moyennes entreprises ou plus précisément comment nous les situons par rapport aux petites et aux grandes entreprises. Enfin, nous terminerons par une section consacrée à la structure commerciale des PME. En conclusion de ce chapitre, pour achever cette présentation nous évoquerons les travaux sur la modélisation structurelle de la fonction marketing comme transition vers le second chapitre.

Section 1
Qu'est ce qu'une moyenne entreprise

La moyenne entreprise existe-t-elle ? Ce titre évocateur d'un article de M. Marchesnay (1997) dans la *Revue Française de Gestion* en dit long sur la difficulté de définir et d'établir le statut des entreprises moyennes. M. Marchesnay concluait d'ailleurs qu'en raison de l'évolution des attributs[6] de ces entreprises, apporter une définition devenait difficile. On pouvait alors se poser la question de l'existence réelle de ces firmes. On parle des réseaux d'entreprises (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2002), de l'essaimage (Brenet, 2000 ; Laviolette, 2003), de l'externalisation (Quélin, 2003), des hypogroupes et des hypofirmes (Marchesnay, 1997 ; Debray et Leyronas, 1998), de l'adossement (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998) et d'autres nouvelles formes d'organisation. La profusion des concepts ne doit pas nous décourager de tenter de définir plus précisément la moyenne entreprise.

Pour offrir un aperçu des principales définitions, nous utiliserons la grille de lecture à deux dimensions de B. Duchéneaut (1995, page 35). Cette grille fut créée à l'origine pour faire la synthèse des définitions de la PME. Nous l'avons reprise et adaptée à la moyenne entreprise. Nous l'utiliserons comme point de départ d'une présentation des quelques tentatives de définitions de la moyenne entreprise.

A. Définir la moyenne entreprise

Le tableau présenté ci-dessous comprend 2 dimensions qu'il convient d'expliquer :

- **les publics** concernés : les pouvoirs publics, les organisations patronales, les chercheurs et leurs études faites sur la moyenne entreprise (ou la PME car l'une intègre l'autre) et les organismes statistiques. Cela nous permet de présenter pour chaque public les choix effectués en matière de définition de la moyenne entreprise.
- **Les critères** retenus par ces publics : ils sont quantitatifs avec l'effectif, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée ; ils sont qualitatifs avec la propriété du capital, la responsabilité du dirigeant et le nombre de produits commercialisés par l'entreprise.

[6] Le rôle du dirigeant propriétaire, la structure et l'environnement de l'entreprise.

Tableau n°1: Définition de la moyenne entreprise

Publics	Critères					
	Quantitatifs			Qualitatifs		
	Chiffre d'affaires	Effectifs Nombre de salariés	Valeur ajoutée	A quitté le stade mono produit	Propriété du capital	Responsabilité des dirigeants
Pouvoirs Publics						
Etat Français	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	
BDPME		50 à 500 salariés				
La communauté Européenne	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	-
Organisations patronales						
Entreprise et Progrès		100 à 500 salariés				
CGPME		50 à 500 salariés				Rôle primordial du propriétaire-dirigeant
MEDEF		50 à 500 salariés				
Exemple d'auteurs et de chercheurs/ études publiées						
Boyer et Germain 1999		50 à 500 salariés				
Marchesnay 1992		50 à 200 salariés				
Lemoine 1995		50 à 199 salariés		Sous-traitance <à 50%	Totalement Indépendante	
Le Vigoureux 1995, 1997		50 à 500 salariés			Variété de structure de propriété	Au minimum une structure fonctionnelle élémentaire
Joffre et Wickman 1997		50 à 500 salariés			Variété de structure de propriété	
Duchéneaut 1995, 1996, 1997		50 à 500 salariés				
Organismes Statistiques						
INSEE		50 à 500 salariés				
EUROSAT observatoire Européen des PME	< à 40 millions d'Ecus	50 à 250 salariés			Indépendante à 75%	
CEPME		50 à 500 salariés				

Créé à partir du tableau de la définition de la PME de B. Duchéneaut (1995, page 35).

Plusieurs constats s'imposent à la lecture de ce tableau. Premièrement, remarquons que les colonnes « Valeur ajoutée » et « a quitté le stade mono produit » restent vides. Pour le critère quantitatif de valeur ajoutée l'explication est avancée par F. Le Vigoureux (1995). Il nous indique que ce critère est certainement le meilleur pour quantifier la taille d'une entreprise, car la création de richesse est la finalité première de l'entreprise. Cependant, la valeur ajoutée est encore difficilement accessible statistiquement. Le manque d'informations disponibles sur ce sujet est son grand point faible. Cela explique son absence dans les études.

Le critère de diversité de production est pertinent dans le sens où il traduit une évolution de l'entreprise qui est passée d'une affaire mono produit à une activité multi produits. Cette évolution s'accompagne naturellement d'une métamorphose de l'organisation pour faire face efficacement au changement (Bassire, 1976). A partir de ce constat, des auteurs ont établi des stades successifs en reliant degré de diversification de l'activité et taille de l'entreprise qui ont donné naissance à une théorie appelée métamorphique[7](Greiner, 1972 ; Basire, 1976 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Broosbank, 1991 ; in Le Vigoureux, 1995).

Cette théorie fut largement critiquée notamment sur la difficulté à prévoir l'instant où une transformation deviendrait nécessaire. Il est difficile alors d'opérer une sélection sur ce critère sans information précise sur l'évolution.

La difficulté d'accès aux données est la principale limite à l'utilisation des critères qualitatifs. Ce n'est pas le cas pour la propriété du capital, critère souvent utilisé pour définir la moyenne entreprise. Cependant, si l'on accepte clairement que la moyenne entreprise soit indépendante, les évolutions actuelles en matière d'organisation nous orientent vers une variété de modèles (Le Vigoureux, 1997). C'est une différence majeure avec la petite entreprise où le schéma du dirigeant/propriétaire est dominant.

Ainsi, en France, le tissu des entreprises intermédiaires s'enrichit de structures adossées (ouvertes partiellement à d'autres organisations) ou subordonnées (filiales) sous l'effet des politiques de croissance des grands groupes, de leur tendance à l'externalisation[8] d'activités et d'une moindre réticence des entreprises patrimoniales à céder une fraction de leur capital (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998). A cela, ajoutons une tendance actuelle à l'amplification de nouveaux modes relationnels comme la coopération, qui implique une altération localisée de l'indépendance de la moyenne entreprise. La propriété du capital est donc un critère essentiel pour définir l'entreprise moyenne, mais il est difficile à opérationnaliser dans la constitution de l'échantillon.

Le troisième critère qualitatif est « la responsabilité du dirigeant », non au seul sens juridique, mais plutôt comme le profil du dirigeant, principalement identifié par les caractéristiques de sa gestion de l'entreprise.

[7] Pour plus d'explication sur la théorie métamorphique se reporter à la section suivante.
[8] L'externalisation est aujourd'hui une composante majeure d'un phénomène de réorganisation (Desreumaux 1996) accompagnée du recentrage des firmes sur leur cœur de compétence (Gosse et al., 2000 ; Quélin, 2003).

Cependant, le profil du dirigeant en moyenne entreprise semble assez différent comme nous le verrons au chapitre II. En abandonnant son statut de propriétaire/dirigeant, il perd de son autonomie, et l'augmentation de la taille de l'entreprise l'oblige à déléguer des tâches à une petite équipe de cadres (Leray, 1999). C'est le passage à la structure fonctionnelle. Le style de management va être différent, le dirigeant délègue davantage et il est plus sensible à l'importance des compétences managériales[9] (Duchéneaut, 1997).

Peu d'auteurs font référence à ce critère pour la constitution de leur échantillon. Là encore le fossé est grand entre la définition retenue de l'entreprise moyenne et le choix des critères de sélection pour appréhender le terrain. Dans ces conditions, pour la constitution de l'échantillon le critère qui apparaît important reste l'effectif.

On remarquera l'unanimité faite au critère quantitatif d'effectif. Ce consensus tient à la facilité de son utilisation, même s'il pose des problèmes liés à la définition du nombre d'employés (permanents, à temps partiel, saisonniers…). Il présente des avantages par rapport au chiffre d'affaires, puisqu'il n'est pas sujet aux variations monétaires et de nombreuses dispositions législatives et réglementaires y font référence (Le Vigoureux, 1995 ; Duchéneaut, 1995). De plus, le chiffre d'affaires est directement lié aux affaires traitées, il avantage donc les entreprises commerciales. Ainsi il ne permet pas les comparaisons intersectorielles (Le Vigoureux, 1995).

La quasi totalité des observateurs retiennent comme seuil inférieur un effectif de 50 salariés pour définir la moyenne entreprise. En dépassant ce stade, on considère que l'entreprise est passée du statut de petite à moyenne structure. Par contre, le seuil supérieur ne fait pas l'unanimité. Initialement, les études retenaient un seuil de 500 salariés. Il semblerait qu'à ce niveau l'entreprise est plus proche de la grande structure que de la moyenne, en particulier dans certains secteurs comme les services.

[9] Pour plus de précision se reporter à la section consacrée au profil du dirigeant et à son pouvoir structurant au chapitre II.

Pour cette raison, l'Union Européenne retient le seuil de 250 salariés : « le seuil de 500 salariés n'est pas véritablement sélectif, car il englobe la presque totalité des entreprises (99.9% des 14 millions d'entreprises)… une entreprise avec 500 salariés dispose de moyens humains, financiers et techniques qui sortent largement du cadre de l'entreprise moyenne… elle possède des structures très solides de management dans les domaines de la production, des ventes, du marketing, de la recherche et de la gestion du personnel, qui les distinguent nettement des entreprises ayant jusqu'à 250 employés… » (Recommandation de la Commission Européenne du 3 avril 1996[10]). Cette recommandation avait pour but d'uniformiser les pratiques à tous les états membres, mais sans grand succès, en France notamment. Ainsi l'étude du BDPME[11] faite par le CEPME[12] sur la conjoncture, l'investissement et le financement des petites et moyennes entreprises en juin 2003 retient comme seuil supérieur un effectif de 500 salariés.

M. Marchesnay (1997), revenant sur plusieurs des critères que nous avons évoqués précédemment, tire la conclusion que les attributs[13] ne permettent plus de qualifier l'entreprise moyenne. Les études sur le propriétaire/dirigeant font apparaître une extrême diversité d'aspirations, de représentations et de comportements. « Sous l'effet des multiples mutations qui ont affecté le monde des entreprises intermédiaires, un modèle unique de dirigeant n'est plus possible comme autrefois » (Marchesnay 1997 page 93). Pour la structure désormais toutes les configurations sont possibles. Quant à l'environnement, on observe de multiples schémas avec par exemple la cohabitation de marchés locaux et internationaux, des activités standardisables et d'autres avec une expertise peu reproductible.

En définitive le critère d'effectif reste le plus efficace pour construire un échantillon si l'on tient compte de la remarque faite sur le seuil supérieur.

Cependant quelques études que nous allons présenter maintenant ont essayé de définir la moyenne entreprise avec d'autres critères que la taille en effectif salarié.

[10] Texte complet en annexe n°5. Révision en annexe n°6
[11] Banque de Développement des PME.
[12] Centre d'Etude sur les PME.

B. L'exigence d'une définition théorique.

« Les perceptions des contours de l'objet moyenne entreprise restent cependant aujourd'hui fort différentes au sein même de la communauté académique. Un certain consensus autour d'une définition de cet objet (ou l'acceptation par le plus grand nombre de s'y référer quitte à l'amender) est pourtant nécessaire à la clarification et à la réunion d'un savoir émietté par trop de travaux isolés » (Joffre et Wickam, 1997, page 64).

Pour plusieurs chercheurs, l'effort d'identification ne peut se cantonner à des catégories statistiques et des seuils administratifs (Boyer et Germain, 1999 ; Le Vigoureux, 1997 et 1995 ; Joffre et Wickam, 1997 ; Marchesnay, 1997 ; Hirigoyen, 1981). Il est vrai que les critères quantitatifs ont un côté extrêmement réducteur dans le sens où certaines entreprises de moins de 50 ou de plus de 500 présentent malgré tout les attributs du « modèle » de la moyenne entreprise (Joffre et Wickam, 1997).

G. Hirigoyen (1981) souligne la nécessité d'enrichir la définition de la moyenne entreprise avec des critères qualitatifs. Pour cet auteur, la moyenne entreprise paraît se caractériser davantage par des critères qualitatifs que quantitatifs comme la responsabilité du dirigeant, la structure de propriété, la flexibilité, la taille humaine… Par ailleurs, il précise comme d'autres auteurs que le dirigeant accorde davantage de responsabilités aux cadres de son équipe par spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs (Hirigoyen, 1981 ; Leray 1999 ; Le Vigoureux, 1997 ; Duchéneaut, 1995 et 1997 ; Kalika, 1988). Il semble dès lors que la responsabilité en moyenne entreprise se partage entre le dirigeant gardant une certaine suprématie dans les décisions et les cadres contrôlant davantage leur domaine d'activité. C'est cette petite équipe de cadres, bien décrite par F. Le Vigoureux (1997, page 73) qui, à notre sens, est une caractéristique essentielle de la moyenne entreprise.

Ce dernier a d'ailleurs fourni à son tour une définition de la moyenne entreprise. Reprenant la dialectique critères qualitatifs/critères quantitatifs. Au sens de F. Le Vigoureux (1995), les critères quantitatifs doivent être portés par une définition qualitative de la taille moyenne et s'y greffer.

[13] Le rôle du dirigeant/propriétaire, la structure et l'environnement.

En passant en revue une pluralité de critères qualitatifs l'auteur nous propose une définition reposant sur 3 points :

1) l'entreprise est de structure simple, fonctionnelle et à son sommet siègent un dirigeant et une petite équipe de cadres très impliqués au savoir-faire difficilement substituable. Le dirigeant est un manager, il se consacre principalement à l'activité administrative (au sens de Fayol) ;
2) le capital social n'est pas dilué, mais majoritairement concentré dans les mains du dirigeant, de sa famille ou de relations proches. Dans le cas contraire, l'entreprise devient un établissement et risque de voir son entité se fondre dans la culture du groupe ;
3) l'entreprise a une ligne de produit unique ou quelques lignes dont l'une est dominante (stade de monoproduction).

Pour les critères quantitatifs, F. Le Vigoureux ne retiendra que l'effectif parmi les 4 qu'il envisage (l'effectif, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et les immobilisations). Ce choix est motivé par le fait que, comme nous l'avons exposé plus haut, ce critère n'est pas sujet aux variations monétaires, les dispositions législatives y font référence, il est le plus apte à expliquer les variations structurelles (Kalika, 1988) et enfin, contrairement à la valeur ajoutée, on dispose de données chiffrées fiables à son sujet.

F. Le Vigoureux (1995) tente alors de faire correspondre le critère quantitatif d'effectif aux critères qualitatifs afin d'obtenir l'optimum quantifié recherché (correspondance structure organisationnelle/effectif, propriété du capital/effectif). Il arrive à la conclusion suivante : « Le seuil de 50 salariés est une étape structurante de l'organisation et le seuil de 200 salariés peut s'accorder avec l'apparition d'une certaine dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'actionnariat externe. Ces bornes constituent un ensemble restrictif des moyennes entreprises, tous secteurs confondus. Elles autorisent la constitution d'un ensemble où les présomptions d'y trouver des entreprises présentant les caractéristiques qualitatives précédemment décrites sont fortes » (Le Vigoureux 1995, page 31).

Deux remarques s'imposent :

1) la structure du capital des entreprises moyennes tend à changer de nature (adossement, hypo-groupes) ainsi que les formes organisationnelles (réseaux, partenariat), ou du moins à évoluer (Debray et Leyronas, 1998). L'auteur a d'ailleurs rejoint cette idée dans des recherches plus récentes (Le Vigoureux, 1997 ; Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998 ; Le Corroller et Le Vigoureux, 1998 ; Abdesselam et Le Vigoureux, 1999) ;
2) il semble que la taille des entreprises puisse être étendue à 500 salariés, surtout dans certains secteurs professionnels. Là encore, F. Le Vigoureux (1997) a par la suite, élargi son point de vue en incorporant les [200/500] dans sa définition.

Pour conclure sur cette section, exposons la définition que nous retenons de la moyenne entreprise. Nous retenons deux catégories de définitions : l'une méthodologique et l'autre théorique. La première se veut pratique afin de permettre la constitution d'un échantillon. La seconde doit permettre de définir l'objet « moyenne entreprise » pour notre travail théorique et nos conclusions empiriques.

Notre définition méthodologique retient, pour les raisons que nous avons évoquées, l'effectif salarié compris entre 50 et 500 salariés. Notre définition théorique[14] vise à situer l'objet d'étude. Elle est, par conséquent, moins opérationnelle pour constituer un échantillon. Elle intègre à la fois des critères qualitatifs et quantitatifs. Nous adhérons à la démarche de F. Le Vigoureux (1995) qui considère que la définition de la moyenne entreprise comporte des critères quantitatifs portés par des critères qualitatifs.

[14] Nous qualifions cette définition de théorique car elle nous permet de définir l'objet de recherche « moyenne entreprise » dans le cadre d'un état de l'art. L'objectif est de s'accorder avec le lecteur sur les frontières que nous dressons compte-tenu des multiples avis sur ce sujet. Mais cette définition ne permet pas d'investir facilement le terrain étant donné les nombreux critères qui la composent. Elle reste donc théorique.

Nous avons réuni ces différents critères dans le tableau suivant :

Tableau n°2: Définition théorique de la moyenne entreprise

Critère qualitatif	Critère quantitatif
Entreprise structurée : généralement de structure fonctionnelle simple (Kalika 1988, Leray 1999) où une petite équipe de cadres appuie le dirigeant dans la gestion de l'entreprise (Le Vigoureux 1995, 1997). **Variété du capital social** : la structure de propriété n'est plus uniquement indépendante ou familiale. Une transformation de la structure de l'actionnariat donne naissance à des filiales flexibles de taille moyenne ou à des entreprises adossées (Adam-Ledunois et Le Vigoureux 1998). Cette évolution est le résultat d'une nécessité ou d'une vocation des grandes entreprises de se recentrer sur un métier ; la moyenne vient ainsi élargir le halo des grands ensembles (Boyer et Germain 1999).	**Effectif de 50 à 500 salariés** : critère quantitatif unique car contrairement au chiffre d'affaires, il n'est pas sujet aux variations monétaires. Il permet davantage de comparaisons intersectorielles (Le Vigoureux 1995).

Ces critères sont discriminants, ils offrent la possibilité de différencier la moyenne de la petite entreprise. Le critère qualitatif du système d'information peu formalisé et de la centralisation de la décision (au sein d'un comité de direction) pourrait être rajouté. Mais ces critères ne permettent pas de distinguer la petite des moyennes entreprises. Pour cette raison ils n'apparaissent pas dans le tableau. Soulignons enfin, qu'il y a un effet certain lié à la taille de l'entreprise. Ce critère garantit une certaine capacité managériale, notamment à déléguer et à réunir au sein d'une même entité une pluralité de savoir et de compétences.

Au terme de cette section, sommes-nous en mesure de dire ce qu'est une moyenne entreprise ? Rappelons que c'était l'objectif de cette section. Cet effort de définition nous permet de situer l'objet « moyenne entreprise » comme réalité économique et de souligner son importance dans le paysage des firmes françaises. En effet la moyenne entreprise est très présente en terme d'emploi (35,6% des salariés), financièrement (environ 25% du CA global) et à l'exportation (26,6% du CA réalisé à l'exportation)[15]. **Mais si les moyennes entreprises constituent un ensemble identifié économiquement, présentent-elles pour autant certaines des spécificités dans leurs styles de gestion ?** Essayons de répondre à cette question dans la section suivante.

[15] Pour plus de détails sur un repérage des firmes moyennes dans l'économie des PME aller à l'annexe n°14

Section 2
La moyenne entreprise est-elle spécifique ?

L'enjeu de cette section est de mettre en évidence les spécificités de la moyenne entreprise ; des spécificités, s'il en est, qui auront une incidence sur la structure commerciale de ces entreprises. C'est du moins ce que nous supposons en étudiant ce type d'organisation. Nous devons chercher dans un premier temps les points qui la différencient de la petite et de la grande entreprise.

Pour cela, nous passerons en revue les fondements de la théorie métamorphique. Ensuite nous insisterons sur certaines spécificités de ces entreprises moyennes.

A. Déterminer la spécificité par la configuration organisationnelle : l'apport de la théorie métamorphique

Ce développement sera consacré à l'étude des aspects organisationnels des moyennes entreprises. Nous espérons répondre à la question suivante : les moyennes entreprises sont-elles spécifiques en raison de leur taille et de la configuration qui en découle ? Pour cela nous allons examiner les différentes étapes de la métamorphose des organisations. Nous espérons par cette démarche situer la moyenne entreprise parmi les configurations rencontrées en fonction du stade d'évolution.

Les années soixante ont été le fruit de nombreux travaux portant sur l'évolution des PME. Ils étaient basés explicitement ou implicitement sur les cycles de vie et se sont avérés bien adaptés aux recherches empiriques (Lanoux, 2002). La PME est présentée comme une grande entreprise en devenir, ce qui a valu par la suite à ce courant de vives critiques (Lanoux, 2002 ; Godener, 2002 ; Julien et Marchesnay, 1996). Cette théorie s'appuie sur l'étude des variations ou changements organisationnels qu'opère l'entreprise au cours de son existence. Les modèles de la métamorphose (Greiner, 1972 ; Basire, 1976 ; Churchill et Lewis, 1983…) présentent la transformation de l'entreprise en croissance comme un processus discontinu (Godener, 2002). L'évolution se fait par périodes, en alternant phases de développement et stabilité interne. Entre ces deux étapes des périodes de mutations profondes interviennent. C'est l'occasion pour l'entreprise de franchir des seuils à la suite d'un changement de dimension organisationnelle (Greiner, 1972).

Sur les 5 phases de développement prévues par L.E. Greiner (1972), nous n'évoquerons que les 3 premières plus représentative du cas des PME.

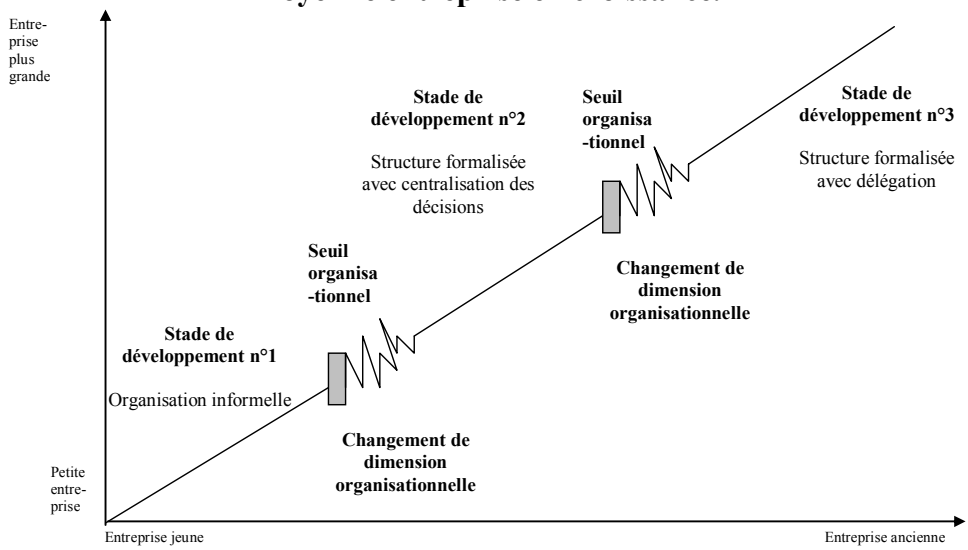
Selon la théorie métamorphique, le **stade 1** correspond aux premiers pas de l'entreprise. Sa structure est informelle. La société est gérée quasi exclusivement par le dirigeant. La proximité géographique, liée à la faible taille de l'entreprise en effectif, permet à l'information de circuler naturellement. Nous sommes confrontés au modèle classique de la très petite ou petite entreprise. Si la croissance continue, elle devra faire face à un alourdissement des tâches. Les dirigeants sont alors submergés par le travail. Ils n'ont plus le recul nécessaire, ils sont confrontés au premier seuil organisationnel.

Le changement organisationnel est engagé, il conduit la firme vers le **stade 2**. La structure est précisée et la spécialisation des tâches développée. De grandes fonctions sont identifiées dans l'entreprise. Cette dernière s'enrichit grâce à l'arrivée de responsables nommés à la tête des principales fonctions. La structure devient donc fonctionnelle. Un système d'information est formalisé. Le dirigeant est maintenant un superviseur, mais ne délègue pas pour autant la gestion courante. La croissance redémarre jusqu'aux prochains signes de saturation. A nouveau, le dirigeant se trouve engagé dans les opérations à court terme. Les décisions sont prises trop vite, certains postes sont laissés sans direction. L'entreprise perd de son efficacité, c'est le second seuil.

Un nouveau changement est nécessaire pour permettre le passage au **3ème stade**. De nouveaux niveaux hiérarchiques sont créés. La délégation est opérée par unités géographiques ou divisions. Le système de contrôle s'est étoffé. La gestion du personnel se développe. Le dirigeant prend ses décisions en tenant compte de l'avis de ses subordonnés et cherche leur adhésion. La poursuite de la croissance entraînera le franchissement du 3ème seuil (Godener 2002).

L'évolution que nous venons de décrire est représentée par le schéma suivant :

Schéma n°2: les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la petite et moyenne entreprise en croissance.



Source : Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 15, n°1, pages 39-63

Parmi les trois modes d'organisation que nous venons d'exposer, il semble que la moyenne entreprise se situe au stade 2, en partie, mais surtout au stade 3. En effet, les stades 2 et 3 montrent des spécificités organisationnelles largement attribuées aux moyennes entreprises : une structure fonctionnelle obtenue suite à une délégation des tâches (Leray, 1999 ; Le Vigoureux, 1997 ; Duchéneaut, 1997 et 1995 ; Kalika 1988), un marché élargi (Boyer et Germain, 1999), une production industrielle (en opposition à artisanale) et plusieurs produits ou services (Le Vigoureux, 1995).

Ces caractéristiques sont intéressantes mais doivent être nuancées. Plusieurs critiques ont remis en question la pertinence du modèle métamorphique.

La première concerne la volonté de croissance. Comme le soulignent P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), les dirigeants n'expriment pas toujours le désir de développer leurs activités. C'est sans doute lié aux difficultés (financières, administratives et organisationnelles) qu'un tel projet suscite car les risques sont nombreux.

La seconde critique s'adresse aux types d'entreprises et au caractère de la croissance. Peut-on comparer la croissance d'une entreprise de haute technologie avec une entreprise du bâtiment ? Il est difficile de trouver des similitudes entre le chemin de croissance de ces deux types de firmes (Lanoux, 2002).

La troisième critique est avancée par A. Godener (1995). L'évolution présentée est une tendance générale et il n'est pas rare de voir au sein de l'entreprise des organes évoluer à des rythmes différents. De plus il est assez difficile de prévoir les transformations et le moment où elles seront nécessaires.

Ces critiques sont essentiellement concentrées sur la survenue des seuils. Si elles remettent sérieusement en cause les conditions de la métamorphose, elles ne concernent pas les conséquences de la transformation. Et c'est sur ce point que cette théorie est attirante. Ce qui est intéressant, c'est la relation entre la taille de l'entreprise et une certaine configuration organisationnelle (ou mode organisationnel). Cependant, il est important d'être prudent. La linéarité des phases de développement est trop simple et à ce titre critiquable. Certaines entreprises ne vont pas s'agrandir, elles vont conserver leur taille initiale. Pour répondre aux difficultés créées par l'augmentation d'activité, elles vont modifier uniquement certains aspects de leur organisation (externaliser par exemple). On trouve alors une multitude de configurations dans lesquelles se retrouvent les moyennes entreprises (Marchesnay, 1997 ; Leray, 1999). Il est difficile de se référer à un modèle structurel unique de la moyenne entreprise. Avancer qu'elles sont de structure essentiellement fonctionnelle apparaît réducteur (même si c'est le cas de figure le plus généralement constaté dans la littérature) car on pourrait retrouver aisément toutes les configurations de Mintzberg (1974) dans les moyennes entreprises (Marchesnay 1997). Ces entreprises ne sont donc pas spécifiques en raison d'un mode d'organisation particulier.

Cependant le modèle métamorphique a la singularité d'exposer les premiers éléments qui vont nous conduire vers l'identification des caractéristiques de la spécificité des moyennes entreprises. Il insiste également sur l'importance des structures dans la définition de l'entreprise.

B. Une spécificité perçue comme un atout

On considère que les PME ont des pratiques de gestion sensiblement différentes des grandes entreprises : « plus l'entreprise est petite, plus sa compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestion spécifiques » (Marchesnay, 1992). S'il est donc très clair que les PME ont une gestion particulière, les moyennes possèdent un atout majeur : elles empruntent à la petite et à la grande entreprise. Sous le qualificatif de tissus d'entreprises intermédiaires, elles sont caractérisées par une double identité.

La dénomination « intermédiaire » est éloquente à se sujet. C'est bien à la frontière entre ces deux groupes d'entreprises que se situe la moyenne. Elle possède les caractéristiques de flexibilité et de proximité de la petite tout en empruntant la formalisation et la structuration organisationnelle de la grande (Boyer et Germain, 1999). C'est donc l'articulation entre la petite dominée par des modèles entrepreneuriaux et la grande aux représentations managériales classiques (Divay, 1999). En ce sens, les moyennes entreprises sont spécifiques. Elles exploitent l'avantage de leur taille tout en étant capables de mettre en place des comportements managériaux. Il est donc plus correct de parler d'atout que de spécificité (Joffre et Wickam, 1997). A partir de ce constat nous pouvons exposer quelques traits de cet atout : la flexibilité, la réactivité, la proximité et la stratégie. Reprenons succinctement chacun de ces termes.

Flexibilité : elle est obtenue d'abord grâce aux structures qui la favorisent. De formes relativement simples, elles facilitent la circulation d'information (Kalika, 1988). Même si, comme nous l'avons présenté plus haut, la moyenne entreprise revêt plusieurs configurations, la forme fonctionnelle reste dominante (Leray, 1999) avec peu d'échelons hiérarchiques. Y. Leray (1999) préconise la forme quasi divisionnelle (cf. tableau ci-dessus) comme configuration idéale des moyennes entreprises. Cette recommandation n'enlève rien à la flexibilité de ces entreprises car elles sont alors plus sensibles à l'intégration du client et donc favorables à la réactivité.

Ensuite, la moyenne entreprise est flexible parce qu'elle a une dimension humaine. Sans empiéter sur une autre de ses caractéristiques, notons que la proximité participe beaucoup à la flexibilité des moyennes entreprises. Ces dernières font preuve de qualités relationnelles particulières (Boyer et Germain, 1999). Les individus se connaissent et travaillent ensemble, les décisions sont collégiales. La motivation et l'implication des acteurs y sont décuplées. Cela a pour conséquence une meilleure transmission de l'information. De plus, le rôle du dirigeant est important, véritable chef d'orchestre, il est le régulateur de la dynamique dont doit faire preuve l'ensemble du personnel. Ainsi la flexibilité est obtenue par un savant mélange entre une gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et une gestion de la structure organisationnelle (Leray et Joyeau, 1999) afin de conduire l'entreprise vers une meilleure réactivité.

Réactivité : souvent considérée comme le fruit de la flexibilité des hommes et des structures (comme nous venons de l'exposer), elle est également obtenue grâce à un système de gestion ouvert sur l'environnement. Leur capacité[16] à développer une culture orientée marché renforce cette réactivité. « Un des axes de l'orientation marché réside dans la réactivité et le fonctionnement transversal de l'organisation : une entreprise orientée marché recueille en permanence des informations sur ses clients, ses concurrents, et favorise sa diffusion en interne pour proposer des réponses adaptées » (Dubost et Gauzente, 1999, page 107).

Il existe une activité de veille stratégique entretenue dans les petites et moyennes entreprises grâce à la constitution de réseaux à la fois sociaux et physiques. Ils sont le moyen d'obtenir une information riche et de permettre l'aménagement de l'environnement proche (Debray et Leyronas, 1998). « Les réseaux les aident à être à jour par rapport aux changements dans l'économie et à profiter de diverses opportunités pouvant même conduire à toutes sortes d'innovations leur permettant de se distinguer de la concurrence » (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2002). Le réseau est social lorsque le relationnel de l'entrepreneur ou du dirigeant est à l'origine de l'obtention d'information (Chollet, 2002). Ces relations personnelles qu'entretiennent les acteurs sont parfois organisées, voire contractualisées. M. Marchesnay (1992) identifie de ce point de vue 5 types de réseaux :

1) le réseau saturnien : une firme leader sous-traite plusieurs activités de transformation. On constate une quasi intégration des entreprises sous traitantes ;
2) le district : ensemble de petites entreprises spécialisées, chacune sur un stade donné de traitement et de transformation du produit ;
3) la zone technopolitaine : basée sur le triangle d'or, université, recherche, industrie, elle permet l'exploitation de nouvelles technologies ;
4) l'externalisation : certaines entreprises, afin d'éviter de dépasser une taille critique tout en étendant leur activité, ont recours à l'essaimage ou à la sous traitance. Cela constitue un réseau de partenaires sur un même secteur d'activité ;

[16] Il semblerait que la culture orientée marché nécessite que l'organisation ait atteint une certaine taille pour allouer les ressources suffisantes à la collecte et à la diffusion des informations. Contrairement aux moyennes entreprises, les petites structures n'ont pas les moyens suffisants pour mettre en place une veille permanente de leur environnement (Gauzente, 2002 ; Dubost et Gauzente, 1999).

5) le groupe ou hypogroupe : les entreprises se développent par rachat ou par création d'entités nouvelles dans des activités liées ou non. L'hypogroupe est alors un ensemble de petites entreprises unies entre elles par des relations financières, ces relations donnant à l'une d'entre elles (la holding), le pouvoir de décision sur les autres (les filiales) (Debray et Leyronas,1996, 1998).

C'est principalement dans les trois derniers types de réseaux que la réactivité est la plus importante grâce à des relations sociales fortes. Par exemple, la zone technopolitaine, en réunissant université et recherche, offre les possibilités aux entreprises d'obtenir une information riche et fiable. Enfin, notons que quelque soit le type de réseau, un élément semble essentiel à sa réussite, du moins en PME : la proximité.

La proximité : les moyennes entreprises se caractérisent par une proximité sociale importante. Les niveaux hiérarchiques sont simplifiés, par conséquent elles ont une dimension plus humaine. Les individus sont proches, ils se connaissent et offrent à l'entreprise un véritable réseau de communication interne informelle. C'est d'ailleurs, un sentiment recherché par les grands groupes qui, en quête de rupture de l'anonymat, tentent de revenir à des tailles plus raisonnables (Boyer et Germain, 1999).

Le concept de proximité apparaît comme une caractéristique majeure pour expliquer la spécificité des PME et par conséquent des moyennes entreprises (Torrès, 1998, 2000, 2002, 2003). Pour l'auteur, la gestion spécifique des PME semble obéir à un principe de proximité. Il tente, par un travail de reformulation, d'expliquer la spécificité de la PME par la proximité. Pour cela il reprend la définition du GREPME de la PME et montre que les caractéristiques spécifiques de ces entreprises peuvent-être interprétées comme une forme particulière de proximité (tableau n°3).

Tableau n°3 : La gestion de la PME comme un mix de proximité

D'une SPECIFICITE de gestion…	**… à une gestion de PROXIMITE**
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité
Système d'information informel et simple	Système d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

Source : Torrès O. (2000), «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Lille, octobre

Une limite importante est à souligner compte-tenu des critères retenus dans le tableau ci-dessus pour qualifier la PME de spécifique. Nous pensons principalement à la variable stratégie, qui à notre sens, n'est pas si intuitive et informelle que cela, tout du moins pour la moyenne entreprise. La définition du GREPME utilisé par O. Torrès serait davantage adaptée aux petites structures comme il le développera par la suite (Torrès, 2003) plutôt qu'aux PME dans leur ensemble. L'effet de proximité décrit ici est donc variable en fonction de la taille et tend à diminuer plus l'entreprise grossit.

La stratégie : Plusieurs options stratégiques sont possibles et chacune d'elles a des origines diverses (volonté du dirigeant, opportunité, crise…). L'éventail des choix stratégiques en moyenne entreprise n'a rien à envier aux grandes structures. La spécificité des moyennes entreprises s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques.

On considère généralement que dans une logique de spécialisation, d'internationalisation ou de diversification, la stratégie des moyennes entreprises est un ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition. Cependant, il semble que la démarche stratégique des moyennes entreprises ne soit pas aussi simple. Elle serait à la fois empreinte de délibération et ouverte aux émergences. J.L. Arregle, R. Calori et P. Very (1997), en s'interrogeant sur la capacité des PMI[17] à développer une démarche de planification stratégique, expliquent que la stratégie des moyennes entreprises reste certes inscrite dans un horizon temporel limité, mais présente les caractéristiques d'une démarche formalisée et délibérée.

A ce sujet, L. Boyer et O. Germain soulignent que : « la formalisation et l'anticipation ne seraient pas aussi déficientes qu'au sein des plus petites structures sans accéder au niveau des grands ensembles » (1999, pages 27). On peut dire que la démarche stratégique des moyennes entreprises est délibérée mais qu'elle reste ouverte aux émergences.

[17] Leur échantillon est proche de notre définition méthodologique de la moyenne entreprise car ils retiennent un effectif salarié de 35 à 499 personnes.

De plus, évoquons la capacité d'internationalisation dont fait preuve la moyenne entreprise. Longtemps perçue comme une entreprise n'agissant que sur un marché régional ou national, la moyenne entreprise rayonne largement aujourd'hui sur le marché international. Plusieurs explications sont avancées. C'est un prolongement naturel d'une spécialisation étroite qui offre une avantage concurrentiel certain (Saporta, 1997), le fruit de la vision que développe le dirigeant manager (Allali, 2002), ou tout simplement certaines opportunités offertes par l'ouverture du marché européen (Joffre et Wickam, 1997), et plus largement des marchés du monde entier.

On peut facilement considérer que la moyenne entreprise se détache de la petite. Elle conserve d'un côté certaines caractéristiques de la petite comme la flexibilité, la réactivité, la proximité et d'un autre côté, elle présente les traits managériaux des grands ensembles dans sa démarche stratégique et dans certains de ses aspects organisationnels. Ces éléments ne sont pas incompatibles dans les PME. D'ailleurs, K. Messeghem (2002) insiste sur le lien entre logique entrepreneuriale et managériale dans les PME. Il constate que la structuration des activités n'est pas un obstacle à l'adoption d'un comportement entrepreneurial, même s'il est nécessaire de faire des ajustements.

En menant une enquête sur 72 industries de l'agro-alimentaire du Languedoc-Roussillon, il remarque que celles qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale[18] sont caractérisées par une forte structuration notamment grâce à un système de planification et de contrôle plus développé et un système d'information externe plus complexe. En d'autres termes une meilleure gestion de l'activité et une volonté de contrôle entraînent ces entreprises vers davantage de réflexivité et de proactivité. Selon cette approche, logiques managériale et entrepreneuriale sont deux dimensions pour le moins conciliables (Messeghem 2002).

[18] L'auteur définit l'orientation entrepreneuriale comme une forme de management qui favorise le leadership, le travail autonome, la qualité à faible coût, le tout étant créateur d'opportunités pour l'entreprise (Messeghem 2002).

Ainsi, la moyenne entreprise est un terrain riche en particularités. Dans le tableau suivant revenons pour conclure cette section sur ces principaux atouts.

Tableau n°4 : Les atouts des moyennes entreprises

Les atouts entrepreneuriaux de la petite	Les atouts managériaux de la grande
Flexibilité : avant tout des hommes, mais également des structures. **Proximité** : sociale et géographique qui permet une bonne communication entre les collaborateurs. **Réactivé** : conséquence des 2 autres, elle est aussi favorisée par un système de gestion ouvert sur l'environnement.	**Configurations organisationnelles élaborées et efficaces** : beaucoup de formes possibles, mais un dénominateur commun, faire circuler l'information. Une dominante de la forme fonctionnelle avec un niveau hiérarchique simple. **Une démarche stratégique délibérée et émergente** : elle formalise sa démarche mais sur un horizon temporel limité.

Il semble au vu des développements de cette section que la véritable spécificité de ces entreprises soit leur capacité d'adaptation leur permettant, selon un mouvement pendulaire sur certains paramètres, de ressembler tantôt à une petite et tantôt à une grande entreprise (Boyer et Germain, 1999).

Cette capacité d'adaptation est favorisée par la proximité décrite précédemment, qui est sans doute la véritable ressource des PME par rapport aux grandes entreprises. Aujourd'hui beaucoup de grandes entreprises sont capables d'être flexibles et réactives. Cette proximité entretient les relations entre les différents acteurs de l'entreprise. C'est sûrement là l'atout majeur des moyennes entreprises qui, nous pouvons le supposer, doit avoir une incidence sur la structure commerciale de ce type de firme. Rappelons qu'en PME la structure organisationnelle est plutôt simple (surtout pour les petites) et la prise de décision est généralement centralisée au sommet de l'entreprise (comité de direction). La proximité permet une adaptation rapide. Ces spécificités ont une incidence importante sur le comportement commercial (Lemoine, 1996). Quelle est l'incidence de ce management de la proximité sur l'équipe commerciale ? **Cela revient à se poser la question de la place des structures commerciale dans les moyennes entreprises**. Sont-elles une garantie de performance pour l'entreprise ?

Section 3
Comprendre la place des structures commerciales dans les PME françaises

Dans les années 70, en France, les managers ont compris que la connaissance du marché, son analyse préalable, la définition d'objectifs et de stratégies étaient des éléments déterminants du succès. Le marketing faisait son apparition. Cependant l'étude des structures commerciales est apparue plus tard. Les managers prennent alors conscience qu'elles peuvent être source d'avantages concurrentiels (Dubois, Jolibert, 1999). En effet, les entreprises repensent de plus en plus leur organisation pour faire face aux évolutions de leur environnement. L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la globalisation des marchés, des clients plus exigeants, des concurrents plus agressifs … sont autant de menaces pour une organisation qui ne réagit pas aux évolutions de son environnement. La structure commerciale semble prendre de plus en plus d'importance dans la réussite de l'entreprise. Est-ce un facteur-clé de succès ?

Les premières études sur l'organisation commerciale se sont concentrées sur l'analyse de l'organigramme de la fonction dans les grandes entreprises (Krief, 1972), en présentant les différentes formes généralement constatées. Ces analyses furent reprises dans les manuels de marketing pour décrire l'organisation de la fonction (Dubois et Jolibert, 1999, page 260 ; Kotler et Dubois, 2000, page 682 ; Helfer et Orsoni, 1998, page 22).

Ces études prennent en considération différents types de structures dans lesquelles s'insère la fonction marketing parfois en intégrant ses différents stades d'évolution à la manière de la théorie métamorphique. P. Kotler et P Dubois (2000, pages 688-689) retracent à travers 5 étapes les différents stades de son évolution :

1) <u>Le service des ventes</u> : Il regroupe les représentants de l'entreprise, dirigés par le directeur des ventes. Ce dernier a en charge toutes les actions relatives au commerce dans l'entreprise (publicité, étude de marché…).
2) <u>Le service commercial</u> : La fonction se structure davantage et certaines activités comme les études de marché ou celles du service clientèle, nécessitent plus de travail et de responsabilités. Un directeur commercial est nommé pour encadrer les hommes ayant en charge ces fonctions. Mais il continue de s'occuper en priorité de la force de vente et engage un responsable marketing pour encadrer d'autres activités.

3) Le service marketing autonome : L'entreprise continue à se développer et par conséquent les activités à la charge du responsable commercial augmentent aux dépens de la vente. Le directeur décide alors la création d'un service marketing autonome donnant au directeur commercial plus de liberté pour se consacrer à la fonction vente. La spécialisation permet de mieux maîtriser chacune des activités.
4) Le département marketing : Des risques de conflits entre la fonction commerciale (vente) et la fonction marketing sont dus en partie à des divergences d'orientation et des différences de culture. Ils obligent à un regroupement au sommet. Le poste de directeur marketing est tenu par le directeur (marketing ou commercial) jugé le plus apte par la direction à assumer cette fonction.
5) Equipes multifonctionnelles : Cette tendance récente cherche à dépasser les barrières départementales. L'entreprise crée des équipes plurifonctionnelles dans lesquelles le marketing est représenté par des membres de son département.

Si ces études offrent aux chercheurs une première analyse de l'organisation de l'activité commerciale dans l'entreprise, sur le terrain l'organigramme est un outil de moins en moins utilisé. En effet les entreprises sont continuellement en changement et l'organigramme évolue trop vite pour être formalisé.

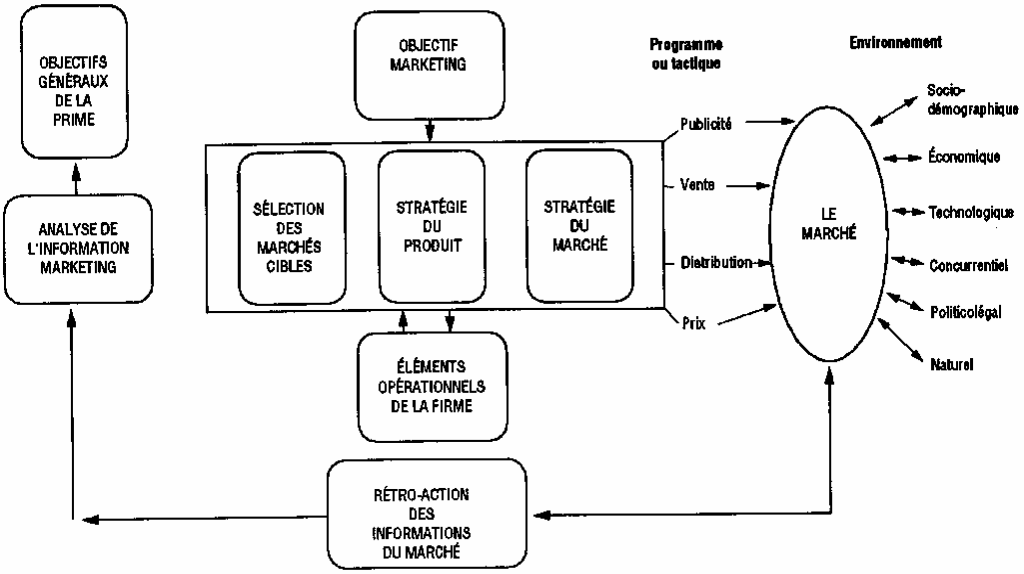
Pour comprendre la place des structures commerciales dans les PME il faut d'abord se pencher sur leurs pratiques commerciales et notamment sur le rôle du marketing dans ces firmes. En PME les travaux sur la fonction commerciale dans son ensemble sont peu nombreux, pourtant quelques chercheurs ont tenté de cerner son organisation. Nous articulerons cette section en deux paragraphes. La première se penchera sur les pratiques commerciales des PME françaises, pour ensuite présenter dans un second paragraphe les études sur l'organisation de la fonction commerciale.

A. les pratiques commerciales des PME françaises

S'interroger sur les pratiques commerciales en PME suppose que l'on s'arrête sur la place du marketing dans ces entreprises. Le marketing en PME est-il développé ou est-ce simplement le rôle d'une force de vente polyvalente ?

Plusieurs spécialistes proposent une définition du marketing en PME. Perreault (GREPME, 1997) a tenté d'établir un modèle du marketing en PME en reprenant l'étude de G. Gowning (1971). Ce modèle s'utilise avant tout pour décrire la démarche de stratégie marketing. Le GREPME utilise ce modèle pour tisser le cadre conceptuel du marketing en PME.

Schéma n°3 : Le modèle de Downing (1971)



Source : G. Downing, 1971, in GREPME, sous la direction de P.A. Julien (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Economica, page 131

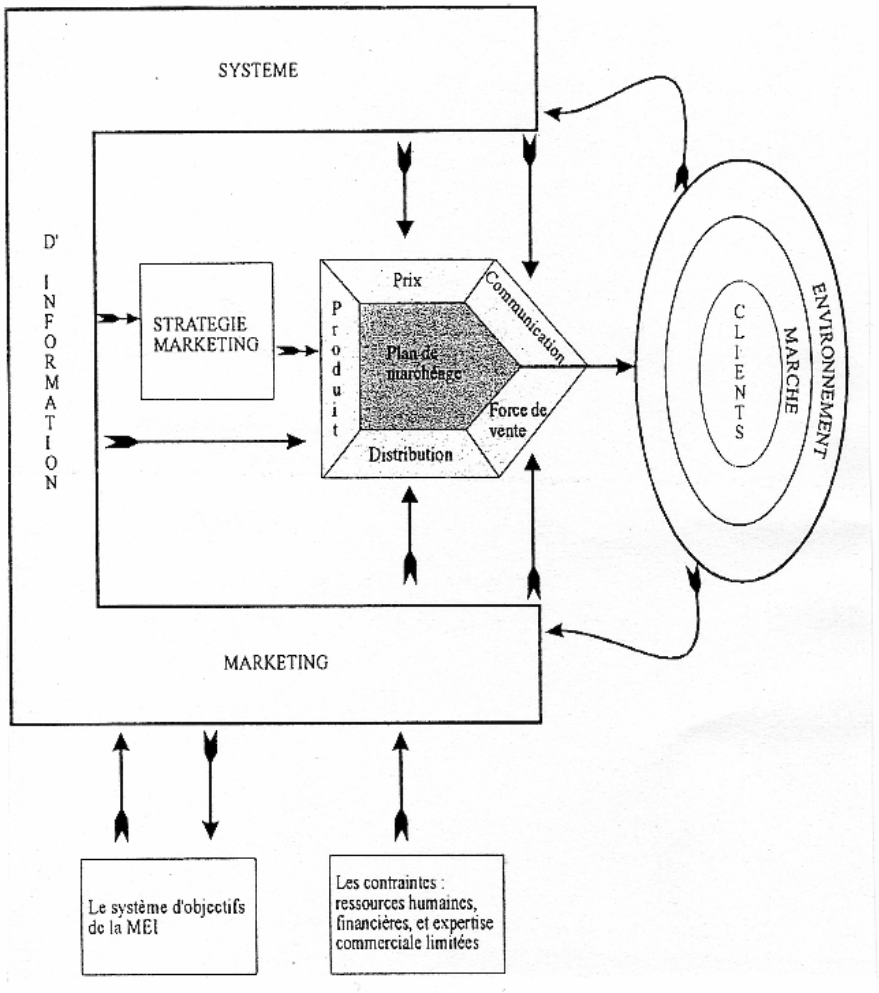
Ce modèle ne semble pas réellement propre aux PME. Le GREPME considère, ici, que les PME pratiquent le marketing au même titre que les grandes entreprises. Tous les éléments stratégiques et opérationnels sont réunis (analyse du marché, segmentation, positionnement, gestion de l'information, mise en place du mix…).

J. L. Hermann (1995, 1996, 1998) propose un modèle plus souple dont l'idée centrale est de s'informer des besoins et désirs des individus ou des organisations et de les satisfaire. Sur le plan opératoire le concept de marketing en PME s'articule selon lui autour de trois axes :

1) l'effort d'information sur le marché ;
2) la prise en compte de l'information collectée dans les comportements, les actions de l'organisation ;
3) l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation.

G Lemoine (1996) illustre à son tour le système commercial, cette fois des moyennes industries, en faisant lui aussi une large place à l'information et à sa gestion.

Schéma n°4: Le système commercial des moyennes industries françaises



Source : Lemoine G. (1996) « La fonction commerciale des moyennes entreprises industrielles : observation des pratiques et proposition pour développer la compétence commerciale de l'entreprise », *Thèse d'Etat*, Université de Nantes, page 95

Ce modèle doit être appréhendé comme un idéal type. L'auteur à partir de cette modélisation a tenté des validations empiriques afin d'établir le niveau de compétence commerciale des moyennes entreprises industrielles. Ainsi ces travaux ont établi que les PME sont en mesure de faire du marketing. La mise en œuvre du concept de marketing ne semble pas faire partie des mythes de la PME (Hermann, 1998). Cependant, comme le souligne B. Duchéneaut (1995), pour la PME il faut tenir compte de certains filtres ou spécificités fortes lorsqu'on s'intéresse à la dimension commerciale. La gestion de l'information en est une.

1. L'information commerciale

Plusieurs recherches s'orientent vers une meilleure utilisation de l'information dans les PME car elle semble insuffisante et fragmentaire (GREPME, 1997, page 144). Les études de marché sont occasionnelles quelque soit le secteur de l'entreprise. Ainsi peu d'études de marché sont menées pour mieux connaître les clients et leurs besoins. Cela limite l'efficacité de la planification marketing et commerciale dans l'entreprise.

J.L. Hermann (1996 et 1998), en réfléchissant sur la mise en œuvre du concept marketing en PME à travers leurs pratiques de développement de produits nouveaux, s'interroge sur l'utilisation de l'information commerciale. Une étude menée auprès de 55 PME lorraines lui permet de souligner le caractère informel des pratiques marketing dans son échantillon, notamment dans l'effort d'information sur le marché. L'identification formelle de pratiques finalisées par la recherche de nouveaux produits est particulièrement difficile. Ce constat se prolonge au fur et à mesure de l'avancement du projet jusqu'au lancement commercial. Les informations sont collectées progressivement, rassemblées petit à petit tout au long du développement du produit. Les réactions des clients, notamment sur les prototypes, ne font l'objet d'aucune formalisation. Il n'y a pas de traces écrites.

Ces faits s'étendent pour J. L. Hermann (1998) à toutes les informations collectées sur le marché tout au long du développement du produit. Les acteurs interrogés expliquent que l'accumulation d'informations se fait au niveau de la connaissance professionnelle (appelée aussi imprégnation du métier). « Qu'il s'agisse de la participation à l'effort d'information, ou de la communication des informations recueillies, le caractère informel apparaît comme une constante des pratiques des entreprises interrogées » (Hermann, 1998, pages 16). De plus, le simple fait qu'aucune personne ne soit spécialisée dans la collecte et la gestion de l'information ne fait que corroborer cette dimension informelle.

Dans une étude exploratoire réalisée auprès de 54 PME manufacturières, L. Raymond, J. Brisoux et A. Azami (2000) ont tenté de décrire les pratiques en matière de système d'information marketing (collecte, analyse et diffusion de l'information). Ils présentent une série de résultats intéressants.

Selon l'étude, les PME disposent de trois sources internes d'information : le marketing[19] en contact direct avec le commercial, la direction générale par ses décisions et l'élaboration de plans, et enfin le commercial selon les directives du marketing. L'étude révèle que le personnel de vente et la direction ainsi que certains collègues sont les sources internes les plus sollicitées (Raymond, Brisoux et Azami, 2000, page 74). Quant aux sources externes, il semble que c'est avant tout le client qui fournit l'information. La recherche d'information sur les clients et les concurrents est assez active en particulier sur leurs forces et faiblesses. Les sources sont donc nombreuses. Cependant l'analyse et le traitement d'information ne semblent pas occuper une place importante. C'est seulement à l'occasion de réunions que l'on discute des informations et des directives à mettre en place. De plus le traitement statistique et informatique de ces informations est peu fréquent. Sa diffusion ne fait pas l'objet de règles formelles. La communication des informations se fait avant tout sur le mode oral.

Les individus impliqués dans les différentes tâches que nous venons de décrire font partie du personnel habituel de la fonction. Il n'y pas ou peu de postes spécialement consacrés à ces tâches dans ces entreprises. En conclusion ils précisent qu'une bonne gestion de l'information dans ces PME (sa collecte, son analyse et sa diffusion) est déterminante pour élaborer principalement des décisions de marché (segmentation, positionnement).

Un point de cette étude semble contradictoire avec les constats avancés par plusieurs auteurs (Perreault 1997, Lemoine 1996). Pour Raymond et *al.* (2000), la collecte de l'information n'est pas réellement déficiente dans ces entreprises alors que pour Lemoine (1996) elle fait preuve de carences notables principalement sur l'analyse de la clientèle. Notons que Lemoine (1996) a étudié des PME françaises alors que Raymon et al. (2000) des PME québécoises et que quatre années séparent leur travail respectif. Cela suffit-il à expliquer cette différence de résultats ? Ne s'agit-il pas plutôt d'une différence d'interprétation ? Quoiqu'il en soit, il conviendra d'apporter la lumière sur l'importance de la collecte d'informations à l'aide de notre étude empirique.

Cependant le besoin en informations est réel. C'est encore plus vrai pour les entreprises exportatrices. M. Boutary (2000) s'est intéressée au comportement informationnel des entreprises de taille moyenne à la recherche d'un développement international.

[19] Les auteurs utilisent le terme de marketing pour désigner la fonction qui en a la charge.

Elle remarque, grâce à une étude empirique réalisée auprès de 92 moyennes industries exportatrices, qu'il existe des différences de comportement dans la gestion de l'information entre les entreprises exportant peu et les entreprises qui exportent beaucoup. Les entreprises fortement exportatrices sont plus sensibles à l'information ; elles multiplient les relations avec l'environnement, acceptent certains investissements sur le poste « information » (formalisation d'un budget) et sont vigilantes aux évolutions du secteur.

L'auteur ajoute qu'il est possible d'identifier deux types de comportements de gestion de l'information pour des PME du secteur industriel souhaitant se développer à l'étranger :

- un comportement traditionnel : il privilégie la formalisation de la politique de gestion de l'information (attribution de budget, structuration des contacts, mise en place des procédures, recrutement de compétence…).
- un comportement original : il favorise le contact et les relations informelles avec l'environnement (institutionnel ou marchand) reposant sur les connaissances tacites de chaque individu.

La gestion de l'information apparaît comme une dimension essentielle au manager pour anticiper et planifier l'activité commerciale.

2 la planification de l'activité

Plusieurs auteurs ont souligné les difficultés que pouvaient rencontrer les dirigeants de PME dans la planification de l'activité commerciale. E. Cheron et F. Cheyssial (1992, in GREPME, 1997) observent que les actions commerciales des PME manufacturières québécoises sont mal préparées et peu organisées.

Ces entreprises n'adoptent pas un raisonnement à long terme mais essaient plutôt de résoudre les difficultés marketing à court terme lorsqu'elles se présentent sans jamais les anticiper. Le comportement des dirigeants est réactif, ils se contentent d'éteindre le feu au lieu de prévenir les problèmes par une planification plus étoffée et une meilleure coordination. Le comportement planificateur des PME « est en grande partie intuitif, informel, axé plus sur la réponse à une occasion favorable ou à une menace immédiate que sur un processus systématique et raisonné de résolution d'un problème stratégique » (Saporta et Lapassouse Madrid, 1995)

B. Saporta et C. Lapassouse Madrid (1995) s'interrogent sur la cohérence entre stratégie et marketing pour un dirigeant de PME. L'extrême personnalisation de la décision autour du propriétaire dirigeant provoque un manque de recul nécessaire à une planification marketing et stratégique. L'entrepreneur est trop impliqué dans les activités opérationnelles. De plus, cette personnalisation constitue un filtre qui influence la perception de l'environnement selon la personnalité du dirigeant. B. Saporta et C. Lapassouse Madrid (1995) soulignent que ce filtre a une influence encore accrue en raison du manque de système d'information formalisé dans les PME.

M. Ploge (2000) a poursuivi une piste similaire en essayant d'établir l'existence d'une relation entre l'utilisation d'outil marketing et l'obtention d'un avantage concurrentiel pour la firme. Le dirigeant peut accorder au marketing une place essentielle ou marginale dans sa stratégie. Les résultats de cette étude qualitative menée auprès de 10 petites entreprises de l'agroalimentaire témoignent que ce lien est fort. Les deux concepts sont indissociables (marketing et avantage concurrentiel). Mais c'est surtout la cohérence entre la stratégie globale et la stratégie marketing qui garantit le succès et non l'utilisation intensive d'outils marketing. Il faut donc utiliser l'information à bon escient. Dans ce but l'entreprise peut développer une stratégie d'orientation marché.

3 L'orientation marché

A. Kohli et B.J. Jaworski définissent cette dernière comme « la production, au niveau de l'organisation toute entière, d'informations marché pertinentes sur les besoins actuels et futurs du client, la répartition de cette information dans tous les départements et services et enfin la capacité, au sein de toute l'entreprise, de répondre à ces éléments informatifs » (1990, page 6)

L'étude de N. Dubost et C. Gauzente (1999) est une contribution intéressante sur l'orientation marché dans les moyennes entreprises. Elles ont défini l'orientation marché et se sont attachées à vérifier sa pertinence pour la moyenne entreprise. Pour cela elles ont vérifié l'impact de l'orientation marché sur la performance des moyennes entreprises. Elles partent du principe qu'une entreprise orientée marché recueille en permanence des informations sur ses clients, ses concurrents et qu'elle favorise sa diffusion en interne.

La culture orientée marché nécessite certains moyens financiers pour la collecte et la diffusion d'informations. Les entreprises de petite taille n'ont pas toujours les moyens suffisants pour mettre en place une veille permanente de leur environnement. Mais la moyenne entreprise, grâce à sa taille, peut dégager les ressources suffisantes tout en se prémunissant contre la rigidification des structures impropres à l'orientation marché (Dubost et Gauzente, 1999, page 107).

Cette recherche leur permet de poser l'hypothèse d'une relation positive entre performance et orientation marché dans les moyennes entreprises. Cependant, les résultats statistiques obtenus indiquent qu'il n'existe aucune relation significative. L'orientation marché ne semble pas détenir un rôle dans la constitution de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation. Mais en adoptant une approche différenciée, c'est à dire en séparant les entreprises fortement dépendantes de leurs clients des autres, les résultats sont différents. Il existe un lien significatif entre la performance et l'orientation marché dans les entreprises à faible dépendance économique envers leurs clients. Au terme de leur étude elles concluent que l'orientation marché peut « permettre aux moyennes entreprises de construire leur performance lorsque leur portefeuille client est diversifié » (Dubost et Gauzente, 1999, page 116).

Ce constat est confirmé par A. M. Pelham (2000) dans une étude réalisée auprès de 235 petites et moyennes industries. L'influence de l'orientation marché sur la performance de la PME est bien établie. L'auteur ajoute que c'est d'autant plus vrai que l'orientation marché est combinée avec une stratégie de croissance/différentiation (growth/differentiation strategy). Les petites et moyennes industries orientées marché dans ce contexte, seront plus performantes compte-tenu de leur structure organisationnelle, de leur flexibilité, de leur adaptation, de leur vive capacité de réaction et de leur disposition à innover dans leur environnement (Pelham 2000).

En définitive ces quelques études nous indiquent que le marketing en PME est une réalité mais qu'il semble en être pour la majeure partie de ces entreprises à ses balbutiements. Le constat général de ces études est que les PME ont besoin de faire du marketing pour planifier leur action, pour collecter de l'information et pour être en adéquation avec leur marché. Nous pouvons penser que la structure commerciale a un rôle très important à jouer dans la mise en place du concept de marketing. Est-elle préparée à un tel changement ?

B. L'organisation de la fonction commerciale

Etudier l'organisation de l'activité commerciale n'apparaît pas comme une priorité du marketing. Les recherches qui se sont spécialement consacrées à définir son fonctionnement sont rares. Pourtant quelques travaux ont essayé de déterminer la place des structures commerciales dans les PME. Il semble nécessaire pour maîtriser l'activité commerciale de ces entreprises d'organiser la fonction qui en à la charge. On peut alors distinguer les études consacrées à l'organisation des pratiques commerciales des études sur les structures commerciales.

1 L'organisation des pratiques commerciales

Pour comprendre l'importance de l'activité commerciale en PME et son fonctionnement cela suppose que l'on considère trois caractéristiques :

1) le marché et les conditions de la concurrence (souvent subie) ;
2) le profil du dirigeant, ses objectifs et ses méthodes de gestion ;
3) la limite des ressources financières.

Ces trois filtres ont un impact important sur l'organisation des pratiques commerciales. Ils ont longtemps réduit la fonction commerciale en PME à l'état embryonnaire. B Duchéneaut (1995) nous apprend que deux événements majeurs ont bouleversé cette « donne » :

1) l'internationalisation de l'économie a confronté les entreprises à un contexte concurrentiel accru ;
2) le développement des services a mis en évidence l'importance fondamentale de la fonction commerciale.

L'étendue du marché des PME est étroitement corrélée à la taille de l'entreprise. L'étude « PME 94 »[20] de B. Duchéneaut (1995) montre, par exemple, que les moyennes entreprises exportent beaucoup et rayonnent globalement sur un marché national et international alors que les petites entreprises restent généralement sur un marché local ou régional. Sur les marchés internationaux, il est nécessaire de se munir d'outils spécifiques et d'une force de vente adaptée pour faire face à la concurrence locale. Par ailleurs, cette étude révèle que la perception de l'agressivité de l'environnement concurrentiel est « forte » ou « très forte » pour 78% des dirigeants de PME sur lesquels porte l'enquête.

[20] Etude réalisée à partir 5800 entreprises, 601 questionnaires exploités.

Un univers très concurrentiel, notamment pour les moyennes entreprises, oblige ces firmes à développer ou à consolider leurs fonctions commerciales (Duchéneaut, 1995 ; Blandin, 1999). Pourtant, G. Lemoine (1996) constate que les moyennes entreprises industrielles exportatrices rencontrent 3 difficultés principales :

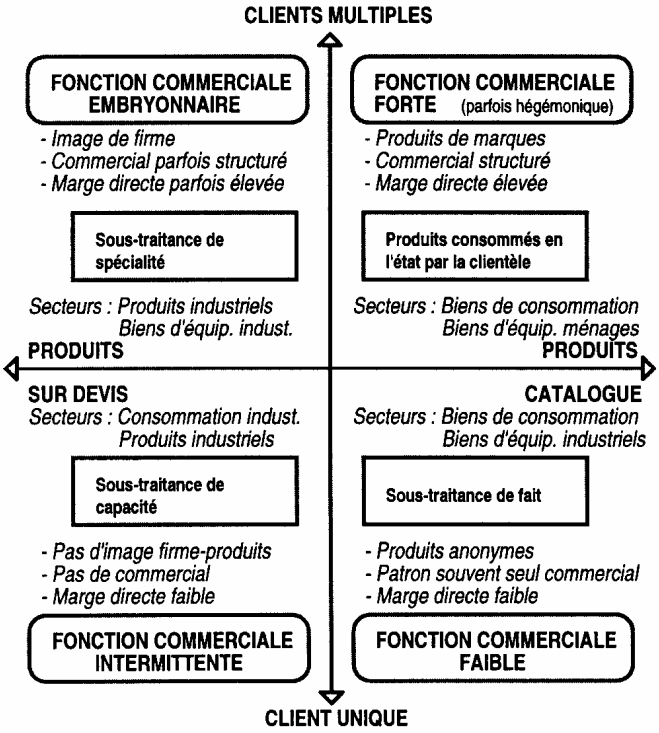
1. un manque de données sur le marché,
2. des difficultés avec des clients étrangers,
3. des difficultés pour conclure avec des intermédiaires.

L'auteur ajoute que la volonté d'exportation ne se prolonge pas toujours par la mise en place de moyens commerciaux. L'enquête INSEE Pays de Loire (1990 in Lemoine, 1996) montre qu'une faible proportion de moyennes entreprises industrielles connaissent leur marché à l'étranger (16% pour les entreprises de 50 à 99 salariés et 25% pour les entreprises de 100 à 199 salariés).

La fonction commerciale joue un rôle de relais entre l'entreprise et son marché. Différents facteurs d'influence modèlent la fonction commerciale en PME (Blandin, 1999). Le domaine d'activité de l'entreprise en est un. Il apparaît que les aspects organisationnels de la fonction varient selon le secteur d'activité. Par exemple, lorsque la vente nécessite des connaissances de haute technologie, le contenu technique de l'échange l'emporte sur la marque et les autres attributs. Ce type de vente implique une collaboration entre le client et le fournisseur. A contrario, pour la vente de produits standards, une diffusion plus large est nécessaire, l'organisation commerciale doit être plus importante (Blandin, 1999). Ainsi, le développement de la fonction commerciale en PME est largement conditionné par la nature de l'activité de la firme (Brechet, 1990).

Un second élément qui conditionne la fonction, est la nature du produit vendu (constat qui rejoint celui sur le secteur d'activité) et la multiplicité des clients de l'entreprise. Bernard Julhiet Conseil (1986 in, Duchéneaut, 1995) propose une typologie de la fonction commerciale selon le nombre de clients et le nombre de produits vendus par l'entreprise.

Schéma n°5: Typologie de la fonction commerciale en PME



Source : Bernard Julhiet Conseils 1986, in Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises – identités, contextes, chiffres*, Paris, Maxima page 291

On remarque que la fonction commerciale est fortement développée dans les entreprises ayant une double multiplicité, clients et produits. Par contre, elle est intermittente ou faible dans le cas de sous-traitance avec peu ou pas de produits (Duchéneaut 1995).

De plus, cette étude (B. Julhiet Conseils 1986, in Duchéneaut 1995) indique que la perception de l'importance de la fonction commerciale par les dirigeants est d'autant plus forte que la taille de l'entreprise est élevée. Lors de cette étude, plus de 80% des dirigeants de PME interrogés, ont révélé que la fonction commerciale est « importante » ou « essentielle » à leurs yeux.

Par ailleurs l'enquête « PME 94 » de B. Duchéneaut (1995) établit que 38% des dirigeants estiment que la compétence qui manque le plus dans leur entreprise est commerciale ; viennent ensuite les compétences managériales avec 26%, techniques avec 18% et financières avec 18%. Compte-tenu de ces résultats nous pouvons supposer que les dirigeants désirent développer leur activité commerciale. Nous avons constaté pour notre part que les dirigeants et cadres commerciaux sont particulièrement sensibles à cette question et affichent une volonté forte pour organiser et structurer leur activité commerciale (Reyes, 1999).

J.P. Brechet (1990) tente d'identifier la place stratégique de la fonction commerciale au sein des petites et moyennes industries grâce à une étude portant sur 569 firmes de 10 à 500 salariés. Il s'appuie sur une réflexion basée sur la nature des activités de ces entreprises en liaison avec leurs compétences marketing.

Pour cela, il essaie, en analysant le portefeuille des savoir-faire[21] industriels mis en œuvre dans les PMI, de déterminer quelle fonction[22] est dominante dans ce type d'entreprise. Il part du principe que chaque savoir-faire sollicite une ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Par exemple le savoir faire vente de compétence implique la fonction recherche et développement pour la création, le dépôt et la vente de brevets. La fonction commerciale est également sollicitée pour des actions sur la notoriété, etc.

L'auteur identifie la fonction marketing/vente comme étant prépondérante dans ces PMI. Mais il constate qu'en fonction du secteur d'activité et ou du type de bien commercialisé, les savoir-faire mobilisés ne seront pas regroupés nécessairement de la même façon dans l'entreprise. La taille et l'importance de la fonction commerciale dans l'organisation s'en verront donc modifiées.

Ce constat rejoint la typologie de Bernard Julhiet Conseils[23] (1986, in Duchéneaut 1995) sur les différentes formes de la fonction commerciale selon le secteur d'activité et la multiplicité des produits. J. P. Brechet (1990) distingue alors deux types de savoir-faire : ceux correspondant à la vente de compétences et ceux correspondant à la vente d'un produit propre. Le premier ne nécessite pas, selon l'auteur, une fonction commerciale fortement développée car le contenu technique de l'échange l'emporte sur l'importance de la marque ; la fabrication se fait à la commande, la transaction dépasse la seule relation achat vente sur catalogue et implique une collaboration entre le fournisseur et son client. La vente de produit propre par-contre requiert une fonction commerciale significative car elle correspond à une diffusion large de produits standards. Il y a un besoin d'identification du produit sur catalogue. Il est vendu sous nom propre et cela nécessite de la publicité, l'existence d'un personnel, d'un réseau de vente et la gestion de stock de produits finis pour le réassortiment.

[21] Il distingue plusieurs types de savoir-faire : ceux associés à la vente de technologie (dépôt de brevet, prospective, action sur la notoriété, test de produit…), ceux associés à une vente de spécialité (maîtrise d'une expertise particulière, innovation…), ceux associés à la vente d'heures de travail (gestion de la main d'œuvre).
[22] L'auteur distingue 4 types de fonctions maîtrisées par les PMI : étude et conception (R&D), efficacité et organisation (Production), fabrication (production), marketing et vente (commercialisation).

Dans ce type d'entreprises l'activité commerciale (publicité, étude de marchés, stratégie commerciale…) est très développée. La fonction commerciale n'est donc pas sans incidence sur le fonctionnement de l'organisation et l'on comprend la place dominante de celle-ci dans le portefeuille stratégique des fonctions de l'entreprise.

Par l'intermédiaire du GREPME (1997), deux études sur la fonction commerciale et marketing dans les PME, traitent également de l'impact de la fonction commerciale sur l'entreprise.

J. Kinsey (in GREPME, 1997) propose d'étudier les pratiques du marketing dans les PME industrielles écossaises de moins de 100 salariés. Le questionnaire porte sur l'historique de la firme, la compréhension et l'utilisation du marketing, la planification et la gestion. Cette analyse fait ressortir plusieurs résultats.

- Les parts de marché sont inconnues pour 70% des répondants[24] ; lorsqu'elles sont connues, il s'agit des firmes leaders sur le marché local. L'essentiel du démarchage de nouveaux clients est le fait de la force de vente, le rôle de la publicité étant accessoire. La prise en compte de la concurrence ne se fait qu'au niveau du prix. Par ailleurs, les exportations ne sont dans la plupart des cas que le fruit du hasard, elles ne sont pas le résultat d'une démarche planifiée.

- Les forces développées par ces entreprises sont principalement contenues dans la qualité de leurs produits, la fiabilité de leurs services, le prix et le contact avec le client. Les aspects financiers et la gestion du personnel sont les principales faiblesses avouées par les gestionnaires. La fonction marketing arrive en troisième position.

En conclusion générale, l'étude montre le manque de planification de la fonction marketing, son faible niveau de sophistication et le peu de support financier dans ces entreprises. Le GREPME précise que ces résultats doivent être abordés avec certaines réserves en raison du faible échantillon. Par ailleurs, cette étude est assez ancienne (1987), plusieurs progrès ont été réalisés depuis dans la collecte d'informations (grâce notamment à l'outil informatique), ce qui facilite la planification en entreprise.

[23] Présentée dans la section 3 du chapitre I.
[24] Les répondants sont des dirigeants ou des gestionnaires.

Favorisant une approche identique, D.S. Ellis et A. Jolibert (in GREPME, 1997) ont réalisé une étude longitudinale de 1976 à 1986 sur l'existence, dans les PME brésiliennes, d'une corrélation entre la survie de l'entreprise et la connaissance du concept de marketing par leurs cadres supérieurs. Leur recherche suggère qu'il existe bien une certaine corrélation entre la survie d'une entreprise et les activités marketing pratiquées.

Les entreprises qui ont survécu de 1976 à 1986 sont celles qui :

- ont su modifier davantage leurs produits pour répondre aux besoins du marché,
- ont utilisé davantage et de façon plus diversifiée les moyens publicitaires et promotionnels,
- ont utilisé un réseau de distribution multiple,
- ont fait seulement face à des problèmes liés à la concurrence,
- ont fixé leurs prix en fonction de la concurrence.

Ainsi, les compétences en marketing et en vente des cadres de la fonction (leur capacité de réaction et d'analyse) conditionnent la réussite commerciale de l'entreprise. Ce constat est largement établi dans la petite entreprise (Bouhaouala et Chantelat, 2002 ; Blandin, 1999). Par contre dans ces entreprises c'est le dirigeant qui assume la plupart des tâches commerciales. C'est surtout flagrant pour les entreprises de moins de 10 salariés (Pacitto, 1998). Au delà et principalement après le seuil des 50 salariés, les tâches commerciales sont déléguées à un individu. Cependant, le dirigeant garde le contrôle des décisions stratégiques concernant l'activité commerciale de la firme. D'ailleurs, dans la petite entreprise (10 à 50 salariés), P. Blandin (1999) remarque que l'activité commerciale dépend de la personnalité, des attitudes, des perceptions et de la vision stratégique du dirigeant entrepreneur. Elle identifie trois types de comportements commerciaux différents :

1) **Les dirigeants stratèges à la vision anticipatrice et à la démarche proactive** : ils pratiquent une veille commerciale régulière de l'environnement, notamment grâce à la mise en place d'un réseau de coopération. L'appartenance à un environnement structuré, puissant, est porteuse d'informations larges, de formation, d'innovation et de dynamique.

2) **Les dirigeants routiniers et plus passifs** : ils gèrent leurs activités commerciales de façon beaucoup plus routinière, répétitive, les bases de leur compétitivité commerciale reposent davantage sur une relation directe entreprise client. La stratégie commerciale est réduite à la vente.

3) **Les dirigeants détachés de l'activité mais avec une orientation produit marché** : ils ont une réflexion commerciale au niveau de l'axe produit-marché, mais ils ont une approche négative de l'activité commerciale et de la relation avec la clientèle. Ils préfèrent déléguer cette tâche et se tourner vers la production.

Un certain nombre de pratiques relevant des différents comportements des dirigeants de ces entreprises laissent entrevoir les formes organisationnelles que peut revêtir la fonction commerciale. Le principal intérêt de ces études est de nous montrer les différentes variables jouant un rôle important dans la structuration de l'activité. Sur ce point il semble que le dirigeant soit un acteur clé[25].

Toujours dans le but d'analyser la fonction par l'étude de ses pratiques commerciales, une autre démarche consiste à présenter les dysfonctionnements de la fonction commerciale constatés lors d'études empiriques. L'objectif est alors de proposer des solutions pour en améliorer l'organisation. En tentant d'évaluer les compétences commerciales des moyennes entreprises industrielles, G. Lemoine (1996) offre un panorama de la fonction commerciale très riche en enseignement. L'auteur essaye de vérifier si ces entreprises utilisent toutes les ressources du marketing nécessaires compte-tenu de leur taille. Son étude porte sur 153 moyennes industries des Pays de Loire avec un effectif compris entre 50 et 199 salariés.

Selon G. Lemoine (1996), l'observation des pratiques commerciales des moyennes entreprises industrielles indique qu'elles mettent en œuvre de manière très inégale voire approximative les variables contrôlables du marketing. L'auteur relève des déficiences dans certains domaines comme l'analyse de la clientèle, la politique du prix et de la communication. De plus il remarque que certaines de ces entreprises rencontrent des difficultés à mettre en œuvre une politique commerciale cohérente. A cela s'ajoute une maîtrise insuffisante des méthodes et des outils stratégiques qui rend difficile toute prise en compte efficace de l'environnement de l'entreprise.

Ainsi l'auteur conclut que la fonction commerciale des moyennes industries présente des lacunes et des faiblesses, à long terme et à court terme, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre (Lemoine, 1996, page 540).

[25] Nous y reviendrons dans la section 3 du chapitre II consacrée au rôle structurant du dirigeant en PME

Il propose alors un cadre propice au bon fonctionnement de l'entité commerciale reposant sur deux propositions :

1) inciter le dirigeant à considérer que la fonction commerciale est essentielle pour le développement de son entreprise,
2) favoriser l'accès aux compétences et aux vecteurs de cette compétence par la formation, le conseil (compétence externe), la maîtrise de l'information et l'intégration de cadres commerciaux.

Cette étude précieuse offre des pistes intéressantes concernant les difficultés rencontrées par les moyennes entreprises industrielles et les solutions pour les résoudre.

Mais, comme nous l'avons constaté au travers d'autres études, les préconisations de G. Lemoine (1996) répondent à des problématiques dépassant le cadre des entreprises industrielles. Nous pensons particulièrement que la maîtrise de l'information fait cruellement défaut à certaines PME.

Ainsi, il semble que les trois filtres exposés en introduction de ce paragraphe (le marché et les conditions de la concurrence; le profil du dirigeant, la limite des ressources financières) soient toujours déterminants dans l'organisation de l'activité commerciale. Ces trois facteurs vont orienter la forme structurelle de l'activité commerciale limitant dans certains cas son développement. La structuration de la fonction commerciale sera alors très importante notamment pour s'adapter aux évolutions du marché.

2 Structurer la fonction commerciale

Le travail sur la structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises de N. Dubost (1999) est à notre connaissance l'unique recherche française traitant directement du sujet. S'inspirant de la théorie de la contingence, elle détermine les attributs qui lui serviront dans son analyse empirique. Les trois variables utilisées sont la standardisation, la spécialisation et la centralisation. Elle a élaboré son échantillon en fonction de la taille (nombre de salariés compris entre 50 et 500) et du secteur d'activité (le secteur des biens intermédiaires et le secteur des biens d'équipements). 84 entreprises au total ont répondu favorablement. Son objectif était de mettre à jour les divers profils structurels de la fonction commerciale.

Les résultats de l'étude révèlent trois modes de structuration de la fonction commerciale au sein des moyennes entreprises. Trois classes ont été déterminées statistiquement (classification hiérarchique par la méthode de Ward, suivie d'analyses factorielles à correspondances multiples). Puis l'auteur a testé dans ces différentes classes l'intensité des variables structurelles.

La 1ère classe regroupe les entreprises ayant le plus standardisé leur service commercial et la relation avec leurs clients. Elles spécifient les tâches à réaliser dans le service vente, elles spécialisent leurs activités commerciales et formalisent leurs études de marché. La décentralisation de la prise de décision y est très élevée. L'auteur rapproche cette classe de la bureaucratie professionnelle d'H.Mintzberg (1972, page 309).

La 2ème classe comprend les entreprises ayant moyennement standardisé leur service commercial, formalisé leurs études de marché et leur politique de vente. Cependant, c'est dans ce type d'entreprise que la décision commerciale est la plus centralisée. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle important.

La dernière classe se rapproche pour N. Dubost de la structure organique de T. Burns et G.M. Stalker (1961). Cette classe a un niveau élevé de décentralisation mais son niveau de standardisation générale est faible et ses outils commerciaux peu standardisés.

Après cette présentation, l'auteur propose une approche en terme de configuration. Elle établit les caractéristiques de ces trois classes d'entreprises (récapitulées ici dans le tableau n°5).

Tableau n°5 : Configuration de la fonction commerciale

Classe 1	**Classe 2**	**Classe 3**
Fortement structurées, décentralisées	Moyennement à faiblement structurées, centralisées	Faiblement structurées, décentralisées
Taille élevée	Taille moyenne	Taille faible
Relation avec le principal client : interaction simulée	Relation avec le principal client : interaction directe (degré faible)	Relation avec le principal client : interaction directe (degré fort)
Veille technologique faible	Veille technologique moyenne	Veille technologique forte
Veille fournisseurs forte	Veille fournisseurs moyenne	Veille fournisseurs faible

Source : N. Dubost N. (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 4, page 23

Cet exposé est assez complet, malgré l'absence des systèmes de gestion[26]. L'auteur s'est limité à l'utilisation des variables de la structure fondamentale (au sens d'A. Desreumeaux 1992). Cependant sous le titre structuration, elle ne répond pas à la question : « Dans quel but se forment les structures ? », une question capitale pour notre recherche.

Dans une recherche similaire A. Dalmachian et D.A. Boag (1990) étudient la relation entre la dépendance du marché et la structure du département marketing et commercial. Utilisant les variables de la structure fondamentale, ils vont tester et valider 3 hypothèses :

1. la dépendance à l'égard du client conduit à une plus forte centralisation de la décision dans le département ;
2. la dépendance envers un marché influence positivement la spécialisation fonctionnelle et la formalisation du département. Ainsi, lorsque l'entreprise dépend fortement des revenus générés par un produit vendu à un nombre important de clients, elle spécialise son équipe de vente, oriente sa politique marketing vers ce produit et planifie ses actions ;
3. la dépendance envers le marché et les clients oblige à une intégration entre les sous-unités de l'organisation.

Ainsi les auteurs ont cherché d'autres réponses au concept de dépendance que celle développée par le groupe d'Aston. Ce dernier envisageait comme seule solution à cette dépendance envers le marché et les clients une centralisation de la décision.

Les différents développements que nous venons d'évoquer ont montré que la structure commerciale présente certaines spécificités en PME. Le rôle des structures commerciales est indéniable. Dans ces entreprises de taille réduite c'est souvent la clé de la réussite. Elle est largement conditionnée par la proximité sociale. On ne s'étonnera pas que le dirigeant assume souvent la charge commerciale. Nous avons souligné plusieurs particularités des PME quant à leur pratique commerciale. Ces éléments ont une incidence sur la structure commerciale de l'entreprise et en soi participent à la spécificité de notre objet de recherche : « la structure commerciale des moyennes entreprises ».

[26] La planification, le contrôle, l'information et l'animation (Desreumeaux, 1992 pages 50-51).

Rappelons les grandes lignes des spécificités de l'activité commerciale évoquées lors des développements précédents :

- le marché et le type de produit ou service commercialisé conditionnent la configuration de l'activité commerciale et sa taille ;
- le dirigeant selon son système de valeur, ses objectifs et sa perception du marché et de la concurrence oriente le comportement commercial de l'entreprise et par conséquent la structure commerciale qui s'y rattache ;
- la gestion de l'information, son recueil, son analyse et sa divulgation restent très informels. L'absence de technologie de l'information limite l'horizon temporel des décideurs réduisant par la même occasion leur capacité de planification commerciale.

Ces trois points ont une incidence sur la structure commerciale. Il est par conséquent essentiel de tenir compte de ces particularités pour comprendre la structuration de l'activité commerciale.

En effet lorsqu'on aborde la question des structures il faut garder à l'esprit quelques fonctions de base. La structure a pour rôle :

- de gérer l'information (information),
- de coordonner les tâches (coordination),
- d'amener l'exécution (commandement).

Le problème structurel classique se pose lorsque les technologies de l'information utilisées sont élémentaires. On se retrouve dans un contexte particulier qui peut limiter la performance de la structure commerciale. Il faut alors réorganiser. C'est tout l'enjeu du praticien s'il veut maximiser la performance de son activité commerciale.

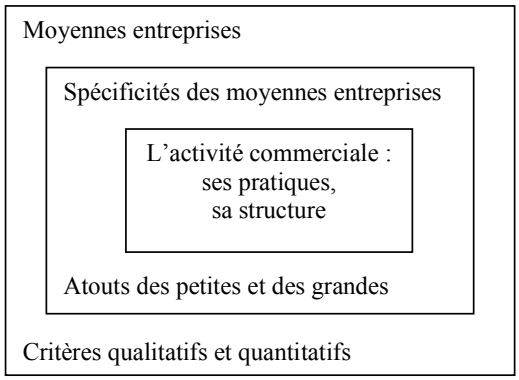
Conclusion du chapitre 1.

Ainsi, lors de ce chapitre nous avons entrepris de présenter notre objet de recherche et son intérêt pour l'étude de la structuration des organisations. Nous avons décomposé ce chapitre en trois sections, chacune traitant un point du problème.

Lors de la première section nous avons présenté la moyenne entreprise. Nous avons essayé de définir le type d'entreprises sur lesquelles allait porter notre étude. Nous avons vu qu'il fallait associer des critères qualitatifs et quantitatifs. La deuxième section nous a permis d'insister sur les spécificités des moyennes entreprises afin de montrer leurs particularités. Il s'est avéré que leur principal atout est ce mouvement pendulaire sur certains paramètres entre la grande et la petite entreprise. Enfin la troisième section fut l'occasion de se pencher sur le cœur de l'objet : « la structure commerciale des PME ». Nous avons recherché, parmi les pratiques commerciales des moyennes entreprises et plus généralement des PME, lesquelles sont des indicateurs de leur spécificité.

Notre objet de recherche « l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises » pourrait se représenter graphiquement de la façon suivante :

Schéma n°6 : Représentation de l'objet de recherche



Dans ce chapitre nous avons donc passé en revue les trois dimensions de notre objet de recherche chacune caractérisée dans le schéma ci-dessus par un rectangle. Le plus petit illustre le cœur de l'objet de recherche. Ces dimensions nous ont permis de développer les différentes caractéristiques de l'activité commerciale des moyennes entreprises reprises synthétiquement dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°6 : Définition de l'objet de recherche

La moyenne entreprise	Ses atouts	Sa structure commerciale
• Effectif de 50 à 500 salariés, • Structure fonctionnelle simple dans la majorité des cas, • Direction soutenue par une petite équipe de cadres, • Variété du capital social.	• Management de la proximité (géographique et sociale), • Flexibilité et réactivité, • Démarche stratégique formalisée mais sur un horizon temporel limité.	• Forte implication de la direction dans l'activité commerciale, • Information informelle et purement humaine, • Faible planification commerciale, • Forte influence du marché

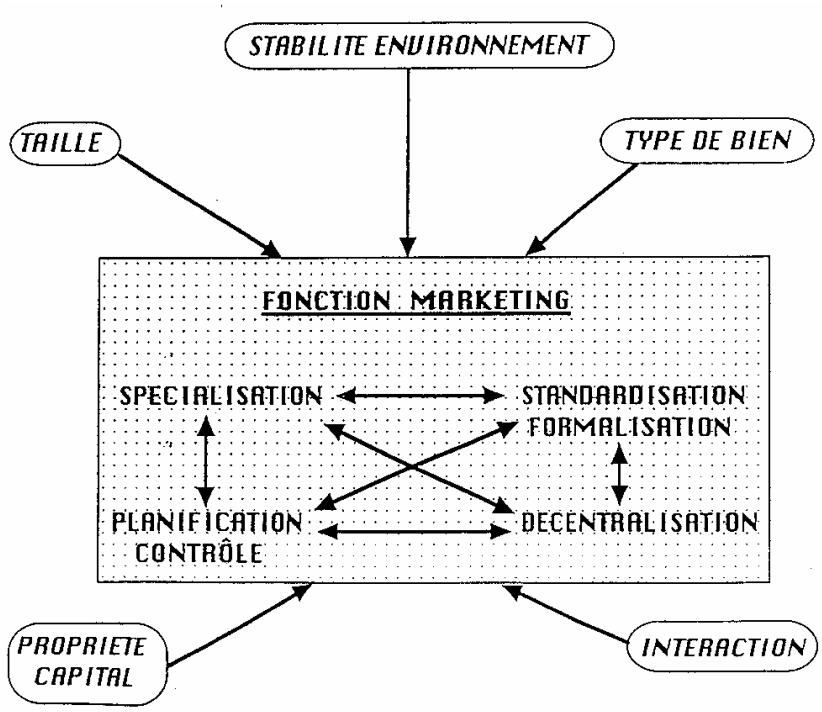
A la lecture de ce tableau plusieurs indices laissent présager de l'importance du rôle des acteurs dans l'organisation de l'activité commerciale et dans son évolution. En effet la petite taille des entreprises, le management de la proximité, la forte implication de la direction dans les affaires commerciales et la prééminence d'une information informelle peuvent laisser penser que lors de la structuration de l'activité commerciale le comportement des acteurs affectera son résultat. **Cela suggère que dans ce type d'entreprises la manière dont la structure est appropriée par les acteurs est essentielle.**

C'est un point qui nous semble primordial pour comprendre la structuration de l'activité commerciale. Mais il apparaît que dans la littérature l'approche privilégiée soit différente. En effet, si les travaux sur la PME abordent assez peu la dimension structurelle de l'activité commerciale, plusieurs auteurs sur la grande entreprise ont tenté une définition de la fonction ou du département marketing privilégiant les déterminants de la structure, dans une perspective contingente (Workman, Homburg et Gruner, 1998).

Parmi ces études plusieurs ont une approche classique (Valleray, 1988 ; Marticotte et Perrien, 1995 ; Rico, 1995) en insistant uniquement sur les déterminants structurels de la fonction commerciale.

J. C. Rico (1995) par exemple analyse les déterminants de la structure de la fonction marketing en milieu inter organisationnel. Il propose un modèle ayant fait l'objet d'une validation empirique sur une cinquantaine d'entreprises industrielles de toutes tailles et de tous secteurs professionnels.

Schéma n°7 : La structure de la fonction marketing



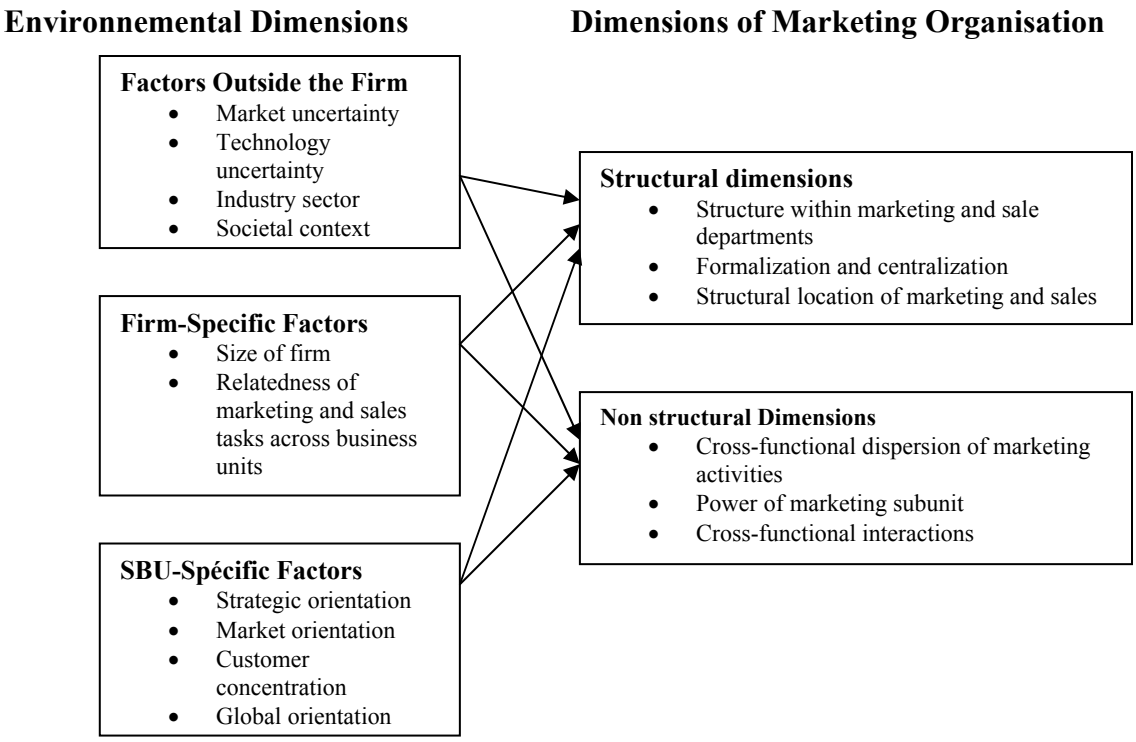
Source : Rico J.C. (1995) « Structure de la fonction marketing en milieu inter-organisationnel : composantes, déterminants », *Thèse d'Etat*, Université de Poitiers, page 184

Comme pour la plupart de ce type de travaux, le modèle propose une définition interne de l'organisation du département marketing avec les variables structurelles classiques et une représentation des facteurs externes ayant une influence sur la structure (au sens de M. Kalika, 1988). Si certains auteurs se limitent pour définir l'organisation interne aux variables dites de structure fondamentale[27] (Valleray, 1988, Marticotte et Perrien, 1995), d'autres comme J. C. Rico intègrent les systèmes de gestion[28]. La représentation obtenue est assez classique et s'insère parfaitement dans l'analyse structuro-fonctionnaliste sur la constitution des structures.

Quelques auteurs ont intégré ce qu'ils appellent une dimension non structurelle (Moller et A. Rajala 1999 ; Workman, Homburg et Gruner, 1998 ; Workman, C. Homburg et Jensen, 2000). L'approche conceptuelle de la structure marketing de F. Workman, C. Homburg et K. Gruner (1998) en est une illustration.

[27] Standardisation/formalisation, spécialisation et centralisation (Desreumaux, 1992, pages 50 et 51).
[28] Planification, contrôle, système d'animation et d'information (Desreumaux, *op. cit.*).

Schéma n°8 : Modélisation du département marketing



Source : Workman J., Homburg C. et Gruner K. (1998), "Marketing organisation : an integrative framework of dimension and determinants" *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, page 28

La distinction entre la dimension structurelle et la dimension non structurelle amène une réflexion nouvelle. Workman et al. (1998) ont relevé dans la littérature les différents facteurs pouvant intervenir dans la construction d'un modèle explicatif de l'organisation de l'activité commerciale d'une entreprise.

La dimension structurelle se rapporte à l'analyse de l'approche traditionnelle combinée à l'étude des variables structurelles dites fondamentales. La dimension non structurelle s'éloigne des perceptions habituelles, notamment pour s'orienter vers un marketing plus moderne avec les équipes plurifonctionnelles ou encore les formes organisationnelles qui s'adaptent rapidement à l'environnement. Les auteurs ont concentré leur analyse sur cette dimension. Ils remarquent une remise en question de la fonction commerciale sous la forme d'un département ou d'un service. Les entreprises choisissent une dispersion de la fonction notamment lorsque l'incertitude de l'environnement est forte et les tâches moins définies. Chacun assume alors une part du domaine commercial[29] (Workman, Homburg et Gruner, 1998, page 32).

Le pouvoir du marketing sur les autres sous-unités est une variable importante dans la dimension non structurelle. Il est relatif pour les auteurs n'ayant pas obtenu de réponse suffisamment claire sur le sujet. Pourtant nous pensons que le pouvoir a son importance dans notre analyse. Des entreprises dont l'activité commerciale est la base de leur fonctionnement aménagent l'organisation en fonction de celle-ci. Il est normal alors que le département ayant en charge cette activité, soit puissant. Pour gérer cette force, l'organisation devra mettre en place des mécanismes de coordination afin d'éviter tout conflit entre unités. C'est un exemple des conséquences du pouvoir sur la structure de l'organisation.

Cette analyse est différente parce qu'elle implique un regard nouveau sur la structuration de l'activité. L'approche par la dimension non structurelle amène une réflexion supplémentaire et si l'on fait abstraction de la notion d'interaction, cette dimension est oubliée par les autres études.

C. Homburg, J. P. Workman et O. Jensen (2000) ont approfondi cette réflexion sur la dimension non structurelle, en focalisant leur analyse sur les changements fondamentaux subis par l'organisation marketing. Ils ont réalisé une étude empirique qualitative auprès de 50 managers américains et allemands.

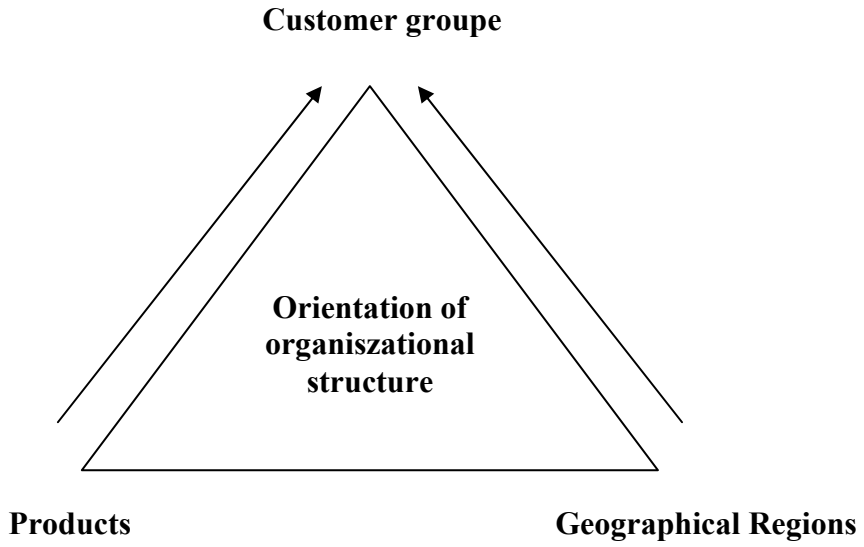
Ils décrivent deux changements importants selon eux : le rôle du coordinateur marketing « en chef » (primary marketing coordinators) et la tendance croissante de la dispersion de l'activité marketing[30]. En s'interrogeant sur la redéfinition des rôles des individus participant à l'activité marketing de la firme, ils débouchent sur le constat suivant : il y a trois voies pour définir l'organisation d'une « business unit », par le produit, en fonction du secteur géographique et selon les groupes de clients.

[29] C'est le cas des Start up et des entreprises Hight tech qui avancent par produit et par projet.

[30] Plusieurs auteurs ont constaté cette dispersion. Workman et al. (2000) identifient 4 types d'affectations ou mutations expliquant cette dispersion : affectation dans une équipe temporaire à l'occasion d'un projet particulier comme le développement d'un nouveau produit ; affectation dans une équipe permanente, un manager sera mis à la tête d'un service de l'entreprise (logistique, commande) où il pourra acquérir d'autres compétences ; affectation dans une autre entité du groupe et enfin affectation dans une entité nouvellement créée.

En se concentrant sur les groupes de clients, les auteurs désignent ce qu'ils appellent « customer-focused organisational structures » comme le principal déterminant structurel de l'activité marketing et plus généralement de l'organisation. En somme, à leur avis la segmentation opérée en fonction du type de client conditionnerait en priorité l'organisation de l'activité marketing. Ils proposent le schéma suivant :

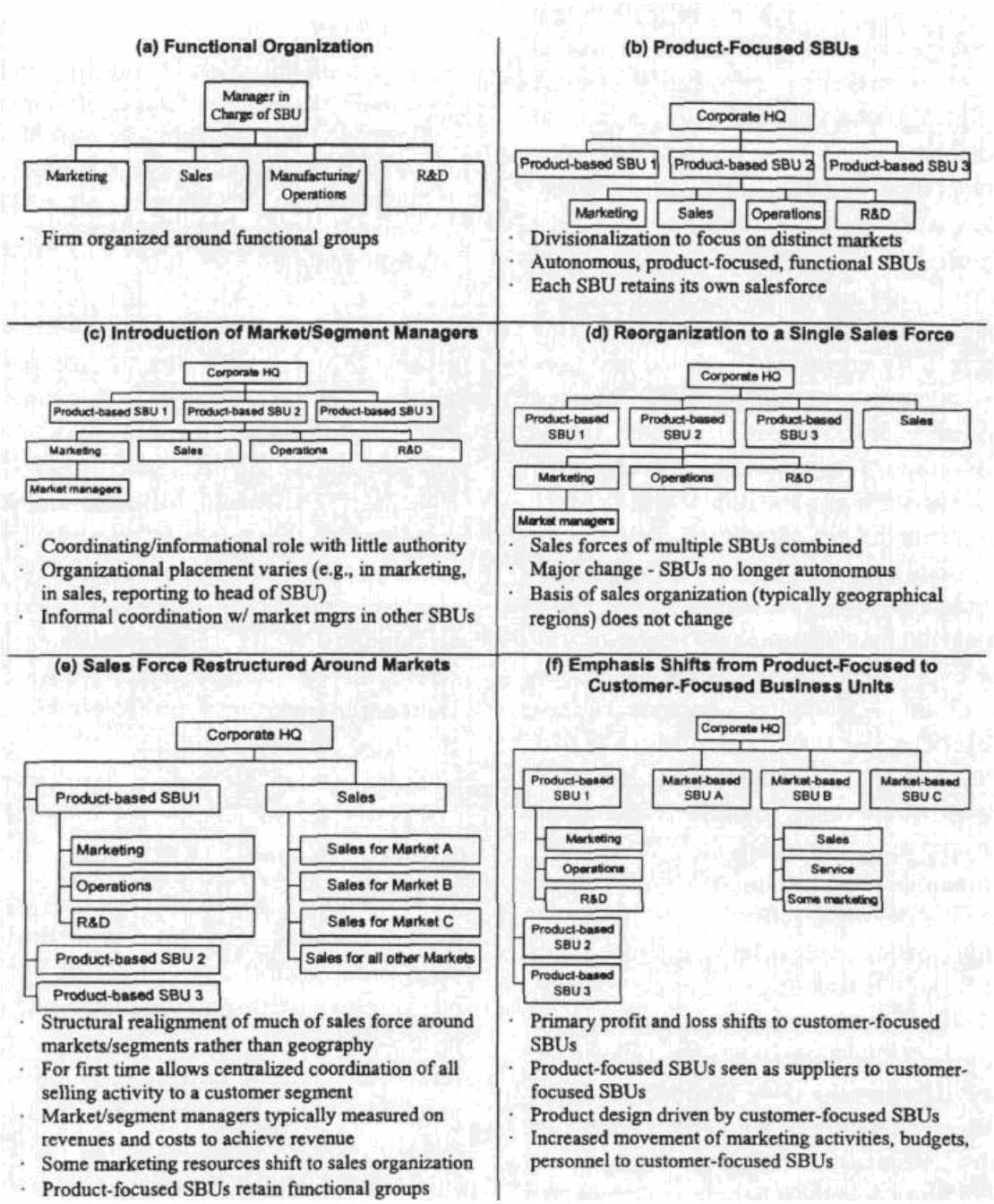
Schéma n°9 : Shift Toward Customer-Focused Organizational Structures (Modification vers une structure organisationnelle orientée clients)



Source : Workman J., Homburg C. et Jensen 0. (2000), "Fundamental changes in marketing organization : The movement toward a customer-focused organizational structure" *Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N°4, page 468

Le changement d'orientation aura un certain nombre de conséquences sur les ressources humaines de l'entreprise (formation, recrutement, gestion des carrières) et nécessitera des adaptations des systèmes de l'entreprise (système d'information, comptable, mesure de la performance des comptes clés). Les auteurs concluent en suggérant une voie d'évolution des configurations organisationnelles pour des entreprises désirant orienter leur organisation en fonction des groupes de clients.

Schéma n°10 : Typical organizational configuration in the movement toward customer-focused business units



Source : Workman J., Homburg C. et Jensen 0. (2000), "Fundamental changes in marketing organization : The movement toward a customer-focused organizational structure" *Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N°4, page 471

Ces études vont plus loin que les précédentes en intégrant la dimension non structurelle. Elles supposent également qu'explorer l'hypothèse contingente n'est pas réellement étudier selon quels grands facteurs varient les configurations organisationnelles, mais montrer que l'organisation répond à des particularités sectorielles.

Dans ces conditions notre recherche sur la structuration devra répondre à certaines spécificités sectorielles liées à notre objet d'étude, l'activité commerciale en moyenne entreprise. Comme nous l'avons précisé il semble que les jeux d'acteurs soient présents lors de la structuration et affectent les structures autant que ces dernières les affectent.

Compte-tenu de ces différents éléments il semble nécessaire de dépasser la théorie contingente structuraliste. L'influence des structures sur la performance est importante. Mais dans ces entreprises de taille réduite qu'en est il ? **En effet compte-tenu de la place des acteurs (management de la proximité) l'analyse contingente est-elle suffisante pour expliquer le phénomène de structuration en moyenne entreprise ?**

Ce questionnement nous oblige à rentrer dans le cœur du sujet en analysant les théories contingentes, leurs critiques et leurs dépassements.

Chapitre II

La structuration des organisations : du déterminisme structurel au processus de structuration

« Toujours une mutation laisse des pierres d'attente pour une mutation nouvelle »
Nicolas Machiavel

La structuration des organisations est dominée par l'approche systémique qui considère que pour saisir l'objet d'analyse et son fonctionnement, il faut le replacer dans le contexte auquel il appartient, analyser les interdépendances de ses composants et ses relations avec ce contexte. L'organisation est donc un système ouvert sur son environnement. Par exemple dans ces conditions on considère que l'organisation de l'activité commerciale sera déterminée entre autres par le marché de l'entreprise, le type de produit ou service distribué mais également en fonction du style de commandement et des objectifs de performance.

L'agencement de l'organisation est un sujet largement traité et qui peut être appréhendé selon différentes perspectives. Sans vouloir aborder l'ensemble de ces perspectives nous verrons en première section l'analyse contingente, essentiellement, qui semble être le paradigme dominant en la matière (Desrumeaux, 1998). L'objectif de ce chapitre est de monter les limites de cette approche pour traiter de la structuration des organisations. C'est pour cette raison que nous évoquerons ensuite des travaux qui, selon nous, se concentrent sur le processus de structuration (nommé également processus organisationnel). Enfin nous présenterons l'approche sociologique d'A. Giddens afin d'insister sur l'importance de l'acteur dans le processus de structuration.

L'analyse contingente adopte deux approches. L'une explique la constitution des structures et leurs modifications selon un principe de causalité externe (la source majeure de transformation étant l'environnement de l'organisation). L'autre mobilise un principe de causalité interne (la source majeure de changement étant la stratégie du dirigeant).

Le principe de causalité externe renvoie à l'approche organiciste qui considère l'organisation comme un système biologique ouvert sur un environnement dont il reçoit des ressources et subit des contraintes. Le second explique le phénomène par un modèle mécaniste qui conçoit l'organisation comme le fruit de la volonté du dirigeant investi des fonctions de formulation de la stratégie, l'établissement des structures, de la conduite du processus de changement, etc. Cette seconde explication se rapproche du schéma de la PME où le chef d'entreprise occupe un rôle déterminant dans la construction de l'organisation. Cependant, nous le verrons, il existe d'autres chemins pour définir la structuration.

Si la première approche fait clairement référence à l'analyse contingente des organisations avec les travaux d'auteurs désormais célèbres regroupés sous l'expression « théorie de la contingence structurelle », certains associent les deux approches.

L. Donaldson (1996, page 2) par exemple considère que les travaux d'A. D. Chandler sur l'influence de la stratégie font partie des analyses contingentes de l'organisation. Il dépasse l'opposition interne externe présentée plus haut sur la logique explicative des phénomènes structurels et parle d'une méta-théorie de la contingence. Si ce rapprochement peut paraître discutable sur certains points (dans la façon d'appréhender la structure, dans les méthodes de mesures), il a le mérite de dépasser cette opposition. Cependant ces deux approches, que nous classerons sous l'expression « d'analyse contingente », seront présentées séparément dans les développements suivants compte-tenu de leurs logiques explicatives des phénomènes organisationnels (endogène et exogène).

Dans la première section consacrée à un état des lieux sur le sujet, nous allons présenter les différentes approches de la constitution et de la reproduction des structures. Nous passerons en revue les explications dont l'axe d'analyse favorise la stratégie comme cause principale, puis les explications favorisant l'environnement. Nous pourrons alors revenir sur les limites de l'analyse contingente et montrer l'intérêt par rapport à notre cadre d'analyse de dépasser cette approche pour replacer l'acteur au cœur du phénomène de structuration.

Dans une seconde section nous aborderons les explications par le processus et l'apport d'A. Giddens. Nous verrons quelle place ces études accordent à l'acteur dans la structuration des organisations. En effet les tentatives d'explication de la formation des structures au travers des théories des organisations semblent nécessaires, mais pour que l'analyse soit complète, il convient d'aborder les éléments de la théorie de la structuration sociale développée par A. Giddens (1987).

Enfin dans la dernière section de ce chapitre nous terminerons par une réflexion sur le pouvoir structurant du chef d'entreprise en PME. Cela nous permettra d'insister sur le rôle des acteurs dans la structuration des PME.

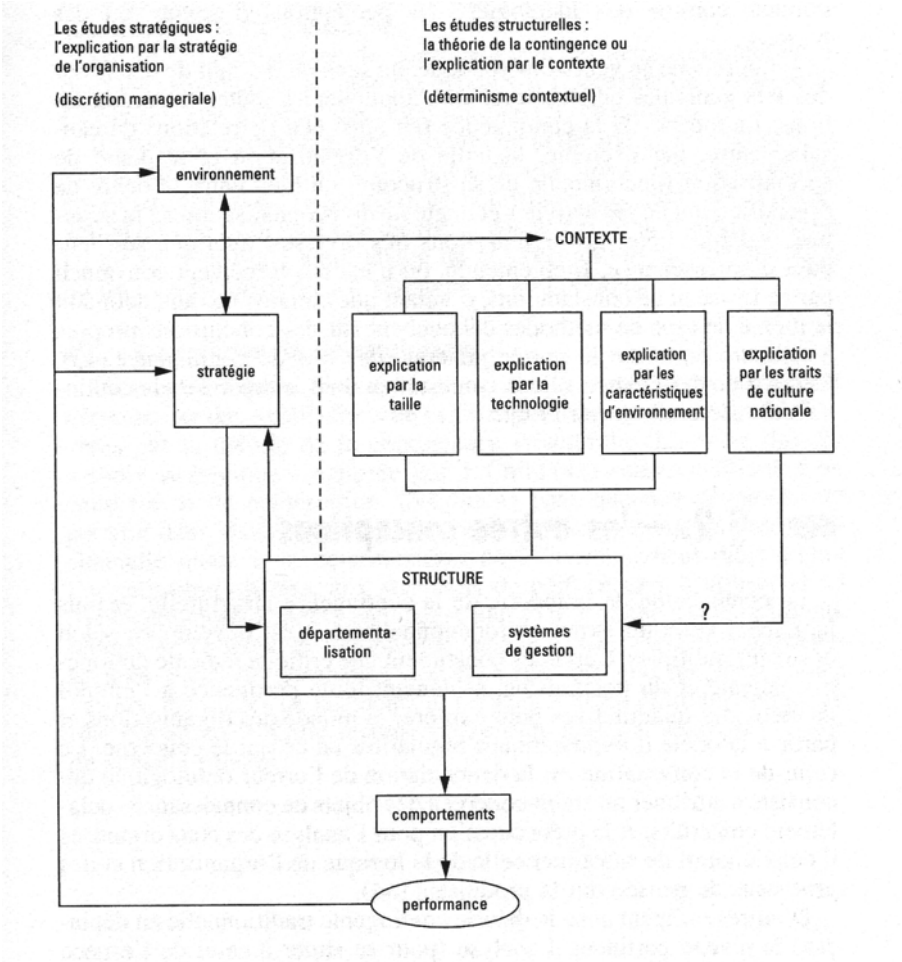
Section 1
La structuration qualifiée par le déterminisme structurel

Nous allons, au travers des différents travaux traitant de la structure, tracer un état des lieux de la structuration des organisations.

Nous commencerons dans cette présentation de l'approche « statique », par un rappel sur les origines de la structure, pour ensuite aborder l'analyse contingente proprement dite. Enfin nous terminerons en exposant les limites de cette approche. Nous saurons, compte-tenu de notre objet de recherche, si l'analyse contingente est suffisante pour décrire la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

L'approche contingente pourrait se représenter par le schéma suivant. On y retrouve les deux perspectives et l'articulation de leur influence sur la structure de l'entreprise.

Schéma n°11 : Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles



Source : Desreumaux, 1998, page 149

Ce schéma nous montre à quels points les théoriciens de la contingence ont été productifs pour trouver le paramètre contextuel le plus explicatif de la structuration des organisations.

Ces différents travaux nous livrent alors une « meta-contingency theory of organizational structure » au sens de Donaldson (1996) caractérisée par quatre éléments majeurs (Desreumaux, 1998) :

- l'analyse contingente est d'inspiration **déterministe**. Les managers de l'organisation, en recherche de l'optimum rationnel, vont adopter des structures requises par le contexte pour atteindre la performance ;
- elle est **fonctionnaliste** au sens sociologique du terme. La structure organisationnelle est expliquée par ses conséquences sur le plan de l'efficacité. La structure organisationnelle et son changement dans le temps sont le résultat d'une adaptation fonctionnelle (Fit) ;
- l'approche est **nomothétiqu**e, il s'agit de découvrir des lois générales de structuration s'appliquant à toutes les organisations. Ainsi, cette approche établit des relations causales entre des facteurs contingents (la taille ou la stratégie par exemple) et la structure organisationnelle (comme la spécialisation et la centralisation) ;
- elle est **positiviste**. L'organisation est une réalité objective pouvant faire l'objet d'observations et de mesures contrairement aux sciences naturelles. Elle est explicable par des facteurs matériels mesurables. De ce fait cette approche favorise une méthodologie positiviste dans l'approche empirique, la mesure des variables et l'analyse des données.

Ces quatre éléments ne manqueront pas d'être repris plus tard compte-tenu des différentes théories que nous manipulerons au cours de ce chapitre.

Voyons maintenant les principaux travaux qui ont inspiré, traité et critiqué l'analyse contingente.

A. L'explication des structures : les origines

Au début du siècle dernier, l'école classique en matière d'organisation est représentée par trois auteurs en particulier : Fayol, Taylor et Max Weber. Ils se trouvent être les fondateurs de courants de pensée qui, en matière d'organisation, ont dominé la littérature jusque dans les années 50.

H. Fayol, persuadé que la pratique des affaires n'était pas suffisante pour former « la capacité administrative », oeuvra pour l'élaboration d'une « doctrine administrative » (Fayol, 1916). Dans ses 14 principes d'administration, nous retrouvons plusieurs variables utilisées plus tard par les chercheurs sur la structure, comme la décentralisation ou encore la division du travail.

F.W. Taylor (1957, première édition 1911), insiste sur cette seconde variable structurelle et suggère d'étudier et de décomposer systématiquement l'ensemble des tâches relatives à un processus de production. F.W. Taylor espère accroître la productivité de l'entreprise en rationalisant le travail.

Ces travaux ont en commun avec ceux de Max Weber (1977) de s'intéresser aux structures d'autorité. M. Weber, dans ses études sur la bureaucratie, va distinguer le pouvoir, aptitude à forcer l'obéissance, de l'autorité, aptitude à faire observer volontairement les ordres. Pour cet auteur la supériorité de la bureaucratie tient en ce que les activités sont formalisées par des règlements, des procédures, des descriptions de postes et par la sélection des employés.

Dans ces courants rationalistes du début du siècle, nous trouvons les racines de l'approche structurelle. Mais ces analyses furent critiquées pour le côté trop rigide de leurs prescriptions. H. Mintzberg (1982) souligne à ce sujet : « Ainsi, pendant près d'un demi-siècle, quand on parlait de structure d'organisation, on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées couplées à un système strict d'autorité formelle » (p 25).

Parallèlement, quelques chercheurs vont s'interroger sur le caractère informel des organisations. L'école dite des relations humaines tentera de mettre en valeur l'importance des facteurs humains. Cette école accorde un rôle très différent aux acteurs (Pugh et Hickson, 1997).

Dès les années 60, les recherches vont considérer la structure de façon plus globale. M. Crozier et d'E. Friedberg (1977) étudient l'interaction entre les règles formelles et les relations informelles de pouvoir entre individus. Grâce à une analyse approfondie des jeux d'acteurs au sein d'organisations comme la SEITA, ces auteurs proposent une nouvelle lecture de l'organisation principalement orientée sur les relations de pouvoir développées par les acteurs. Ils dégagent la notion « de système d'action concret » qu'ils comparent dans sa forme la plus structurée à l'organisation elle-même (Crozier et Friedberg, 1977, page 286-287).

Le système d'action concret se définit « comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier et Friedberg, 1977, page 286). En d'autres termes il s'agit d'un ensemble de règles qui se nouent entre les membres de l'organisation et servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens (Bernoux, 1985, page 167). Différent de la structure formelle, le système d'action concret décrit le côté informel de l'organisation. L'étude de cette face cachée de l'organisation a permis de mieux comprendre la logique des acteurs qui la composent. Une organisation, en effet, est toujours à la fois un système d'action concret aux régulations semi-conscientes et un ensemble « rationnel » structuré et finalisé.

Ce bref aperçu des travaux précurseurs sur le thème de la structure montre le cheminement effectué sur le sujet. Chaque école a d'abord recherché dans les extrémités d'un continuum allant du formel à l'informel. Mais les deux sont mêlés au point d'être difficilement dissociables (Mintzberg, 1982).

B. Les explications privilégiant une cause unique : l'environnement détermine la structure

Nous retrouvons ici les travaux des théoriciens de la contingence. Ces théoriciens établissent que les structures dépendent des contingences auxquelles les entreprises se trouvent confrontées. Ainsi, la structure idéale n'existe pas. Comme le souligne A. Desreumaux (1992), cette constatation est multiforme : ces théoriciens ne sont pas unanimes sur la nature de la contingence, plusieurs explications demeurent. Voyons quelques unes de ces explications pour étayer ce propos.

J. Woodward (1958), à partir d'une étude sur une centaine d'entreprises industrielles, découvre qu'au fur et à mesure que la technologie se complexifie l'organisation change. L'étude a décelé des différences entre les entreprises selon leur méthode de production. Elle détermine dix catégories classées selon le degré de complexité du système productif. Cette classification sera ramenée par la suite à 3 groupes : le groupe des entreprises produisant à l'unité et en petits lots, le groupe des entreprises assurant une production de masse et enfin le groupe des entreprises à production en continu.

Lorsque nous passons de la production à l'unité vers la production en continu, le nombre de niveaux d'autorité augmente, de même que la proportion de cadres supérieurs et de personnel de supervision.

De plus, elle constate que les entreprises se trouvant aux extrémités de son échelle technologique, possèdent des attributs structurels de type organique (faibles standardisation et formalisation du travail, structure administrative légère), alors que les entreprises de production de masse fonctionnent sur un mode plutôt mécaniste (très standardisées, pas de supervision directe étroite, subordination large des contremaîtres).

Enfin, elle remarque que l'efficacité de l'entreprise est liée à une structure proche des caractéristiques-type de sa catégorie d'appartenance technologique. En d'autres termes, J. Woodward (1958) indique que la structure dépend du système technique de production et qu'il n'y a pas de structure idéale garantissant le succès.

La notion de technologie utilisée ne fait pourtant pas l'unanimité, notamment sur le contenu des tâches au sein du système productif (Harvey, 1968). Face à ces critiques J. Woodward repense sa typologie. Elle l'interprète alors comme une échelle de contrôle : du contrôle personnel dans la production à l'unité au contrôle mécanique dans la production en continu[31], en passant par le contrôle impersonnel effectué par des systèmes technocratiques dans la production de masse (Mintzberg, 1982, page 232 ; Desreumaux, 1992, page 110).

La taille est le second facteur envisagé notamment à partir des travaux d'un groupe de chercheurs de l'université d'Aston, à Birmingham, au début des années 60 (Pugh, Hickson et Hinings, 1969). Ces chercheurs s'imposent une discipline méthodologique stricte, avec un échantillon de 52 organisations de natures différentes. Ils ont mesuré un ensemble de variables structurelles de ces organisations (6 variables). Grâce à une analyse factorielle, ils les ont réduites à trois dimensions :

1) <u>Structuration des activités</u> : regroupement de spécialisation, standardisation et formalisation.
2) <u>Centralisation des décisions</u> (ou concentration de l'autorité)
3) <u>Contrôle opérationnel du flux de travail</u> : opposition du contrôle personnel/impersonnel

[31] Le système technique effectue lui-même le contrôle.

Sur la base de ces trois dimensions, ils ont établi une typologie empirique distinguant 7 types de structures d'organisation. Ces types de structures ont été ensuite associés à un modèle type de variables contextuelles.

Les variables contextuelles retenues sont : la taille, l'intégration de la production, la dépendance envers un tiers et la concentration de la propriété (Pugh, Hickson et Hinings, 1969). La corrélation des variables structurelles et contextuelles a permis 2 constats. Plus la taille de l'organisation est grande, plus les fonctions et les activités sont spécialisées, les règles et les procédures formalisées. Par ailleurs, la dépendance de l'organisation constitue un indicateur sur la concentration de l'autorité.

Ces auteurs démontrent aussi que la bureaucratie n'est pas unique, mais qu'il existe plusieurs types de bureaucratie. Cependant ce dernier constat a conduit d'autres chercheurs (Child ou Reimann, in Desreumaux, 1992) à des résultats contradictoires.

Une troisième interprétation, par les caractéristiques d'environnement, est proposée notamment par T. Burns et G.M. Stalker (1961) et PR. Lawrence et J.W. Lorsch (1973).

La relation entre organisation et environnement est développée par T. Burns et G.M. Stalker (1961) à partir de l'opposition qu'ils suggèrent entre structure de type mécaniste (importance de la hiérarchie, priorité à la spécialisation des individus, définition précise des tâches…) et structure de type organique (management plus informel et souple, priorité aux interactions entre individus…). Sur une étude d'une vingtaine d'entreprises, les auteurs arrivent à la conclusion d'une relation forte entre la structure de l'entreprise et le degré de stabilité de l'environnement. L'entreprise qui utilise une structure mécaniste n'est efficace que dans un environnement stable. Inversement, les structures organiques sont les seules à procurer la souplesse, la capacité de réaction et d'adaptation face à un environnement instable.

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1973) ont continué dans cette voie, en s'efforçant dans un premier temps de clarifier la notion d'environnement. Ils décomposent pour cela l'environnement en trois sous-environnements (commercial, techno-économique, scientifique) pouvant présenter des différences (degré d'incertitude, vitesse de transfert des connaissances…).

P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1973) exposent ensuite deux notions fondamentales pour caractériser l'agencement structurel des organisations. La première est le degré de différenciation qui caractérise la volonté de l'entreprise de faire face à son environnement en se fractionnant en unités. Chaque sous-unité a alors pour rôle de traiter une partie des conditions externes. La seconde est le degré d'intégration nécessaire entre chaque sous-unité afin de s'unir pour satisfaire les demandes de l'environnement. Ce processus est lié de façon étroite aux modes de règlement des conflits. Leur hypothèse générale est alors la suivante : une augmentation du degré de diversité de l'environnement (en terme de changement et d'incertitude) entraîne une augmentation de la différenciation interne ainsi que du besoin d'intégration.

L'efficacité résulte de l'adéquation entre ces 2 variables, différenciation et intégration. Cette hypothèse a été validée auprès de six entreprises de trois secteurs différents. Ainsi, ils rejoignent l'étude de Burns et Stalker (1961) et posent les bases d'une théorie contingente des organisations.

Une autre interprétation de la nature de la contingence puise son inspiration dans la culture. Lorsqu'elle est nationale, elle est avancée comme un élément permettant de différencier les types de structure. Mais les travaux sur ce sujet sont très épars.

Certains optent pour une théorie supranationale universelle. Ils fondent cette position sur les multiples reproductions des résultats du groupe d'Aston obtenues sur des échantillons d'organisation de pays autres que la Grande Bretagne. Ils constatent une stabilité des relations observées d'un pays à l'autre entre taille, autonomie, structuration et centralisation de l'organisation (Hickson et McMillan, 1981, in Desreumeaux, 1992, page 119).

D'autres, M. Crozier (1963, chapitre VIII) notamment, analysent au contraire les systèmes de valeurs et les éléments institutionnels propres à un pays comme facteurs de contingence. M. Crozier présente quelques remarques lui permettant une comparaison du système français avec les systèmes soviétique et américain sur les structures d'autorité et les relations de pouvoir. Il explique que dans le système soviétique la relation de pouvoir est différente. Le pouvoir y est discrétionnaire et il s'impose à tous les subordonnés, qui l'acceptent sans objection. Dans le système français le droit à la résistance individuelle au pouvoir, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, est considéré comme un droit fondamental.

Le système d'organisation américain repose sur la spécialisation fonctionnelle. Les individus n'acceptent pas aussi facilement l'autorité que dans le système soviétique. Les subordonnés résistent à l'autorité car ils sont plus individualistes que les soviétiques. Cependant, contrairement au système français, pour résoudre les conflits que peuvent entraîner de telles situations, l'organisation américaine s'est orientée vers une division de l'autorité qui est devenue de plus en plus spécialisée et de plus en plus fonctionnelle (Crozier, 1963, page 304). Ces spécificités nationales relèvent sans doute de l'histoire même des nations en question.

Dans le cas du Japon par exemple, J. Jaussaud établit que les spécificités des structures des entreprises sont intimement liées à l'histoire du développement économique, politique et social de ce pays. Le rôle de l'Etat dans l'impulsion du développement à la fin du XIXème et au début du XXème conduit à la constitution de conglomérats (comme en Corée du Sud dans les années 50 et suivantes), que l'autorité américaine fera éclater au lendemain de la seconde guerre mondiale ; de nouvelles structures de groupe émergeront alors : les groupes multisectoriels (Jaussaud, 1987, 1998).

L'auteur souligne par ailleurs les implications structurelles de règles spécifiques de GRH dans les grandes entreprises japonaises (Jaussaud, 1996), rejoignant sur ce point les préoccupations de M. Aoki (1991).

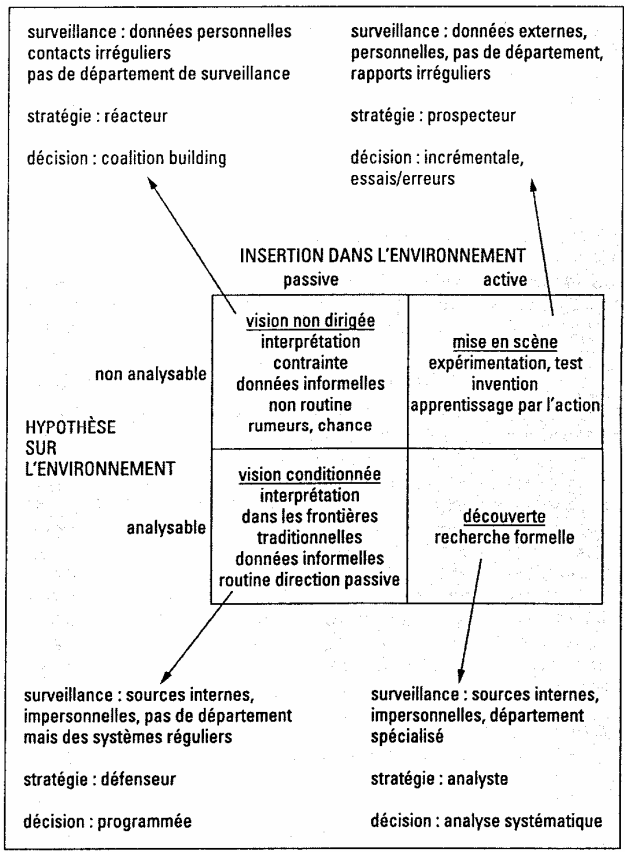
Les auteurs que nous avons présentés dans cette section prônent un déterminisme environnemental fort. Cependant l'appréciation de l'environnement par les acteurs est une donnée subjective. Un même environnement peut être perçu différemment par différents individus. Dans ce cas, on ne considère pas l'environnement comme une réalité objective mais comme le fruit d'une construction des acteurs. K. Weick (1969) définit cette conduite par le concept d'*enactment*.

Ce concept implique deux éléments essentiels. Le premier est le travail de catégorisation et d'ordonnancement par les acteurs de la masse de signaux qui les entourent pour leur donner un sens. A partir de cette mise en ordre se créent des schémas d'interprétation qui vont faciliter la catégorisation en limitant le nombre de signaux à traiter. Le second évoque que le monde au sens de Weick se « fait » ; la réalité émerge d'une interprétation et d'une mise à jour constante de notre expérience passée (K. Weick, 1969, page 130).

La notion d'*enactment* peut-être traduite par « mise en acte ». Ainsi, les acteurs de l'organisation, par un processus de catégorisation et de construction de la réalité, vont déterminer ce qui appartient ou non à l'organisation, quelle entité et quel évènement seront pertinents, et de ce fait partie prenante de l'environnement. Les caractéristiques de l'environnement ne sont plus des données d'évidence mais le résultat des actions des acteurs.

A partir de cette conceptualisation, R.L. Daft et K.E. Weick (1984) proposent une typologie des modes d'interprétation de l'environnement. Préalablement, ils définissent un système d'interprétation comme un processus de traduction des événements, de développement de modèle de compréhension et de partage des significations entre principaux acteurs. Ces modes d'interprétation seront différents en fonction des hypothèses des dirigeants de l'organisation quant au caractère analysable ou non de leur environnement. S'ils considèrent que l'environnement est concret et mesurable, l'organisation s'orientera vers le schéma traditionnel de collecte intelligente et systématique de l'information pour faire une analyse rationnelle afin de découvrir l'interprétation correcte. Sinon, le processus sera plus improvisé et moins linéaire. C'est alors l'organisation qui modélisera son environnement selon son interprétation plutôt que le contraire. La typologie suivante illustre ces propos.

Schéma n°12 : Typologie des modes d'interprétation



Source : Desreumaux A. (1998), *Théorie des Organisations*, Paris, Management Société, page 125

Selon chaque mode d'interprétation l'organisation a ses réactions propres face à l'environnement :

- Mise en scène (acte) : environnement construit, essai de nouveaux comportements, création des opportunités. Si nous adaptons cette approche à notre objet de recherche nous pouvons supposer que dans ce cas de figure en PME, les cadres de l'activité commerciale sont très ouverts sur leur environnement bien qu'ils n'aient pas toute l'information disponible nécessaire pour prendre une décision selon un optimum rationnel. Ils avancent alors pas à pas en fonction des évolutions de leur marché, recherchant les opportunités. La forme de la fonction commerciale sera sûrement très organique pour leurs permettre d'exploiter ces opportunités.
- Découverte : recherche des tendances, effort de prévision. Dans cette situation l'information est disponible et les dirigeants souhaitent l'analyser pour planifier leur action. L'activité commerciale sera structurée pour permettre son analyse. On peut supposer que les décideurs auront une approche orientée marché pour être en veille continuelle de leur environnement. La fonction marketing sera très développée dans ce type d'entreprise.
- Vision conditionnée : système d'information routinier et sources traditionnelles. L'information est disponible sur le marché mais ici l'attitude envers celle-ci est plus passive. L'environnement sera plutôt stable permettant la mise en place de routine. L'activité commerciale apparaît bien maîtrisée pour les décideurs et l'insertion dans l'environnement ne se fera que s'il y a un problème.
- Vision non dirigée : conduite essentiellement réactive. Sans doute un schéma plus proche des petites structures où le management de la proximité est très fort. C'est le dirigeant qui assumera l'ensemble de l'activité commerciale secondé par seulement quelques personnes. La maîtrise de l'information dépendra alors essentiellement du réseau relationnel du dirigeant.

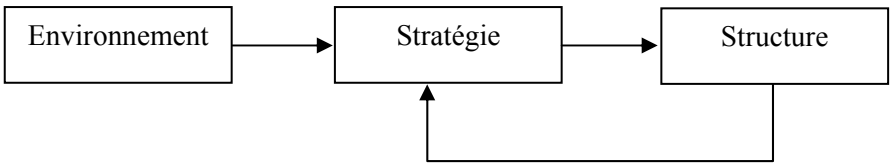
Ce long développement nous incite à être prudents envers la thèse du déterminisme environnemental. K. Weick (1979) nous dirige vers un autre chemin. La constitution des structures n'est pas le seul fait de l'environnement, les acteurs et leur stratégie ont un rôle évident à jouer.

C. Les choix stratégiques déterminent la structure

L'explication de la création des structures organisationnelles par la stratégie puise son fondement dans le courant rationaliste. Il établit que les organisations sont des lieux fondés sur des choix stratégiques conscients et réfléchis. Les travaux d'A.D. Chandler (1972) et d'I. Ansoff (1968) ont largement contribué à alimenter cette approche. Elle fut amorcée par A.D. Chandler dans les années 60 avec l'étude de plus de soixante dix entreprises dont quatre prestigieuses : Du Pont, Général Motors, Sears Roebuck et la Standard Oil (Chandler, 1972). L'auteur constate que dans ces grandes firmes les stratégies, elles-mêmes fonction de l'environnement, déterminent les modifications structurelles. Ainsi, les entreprises américaines au début du 20ème siècle ont connu d'importants développements suite à des stratégies de volume et d'expansion géographique. Une période d'intégration verticale a précédé ce mouvement pour contrôler l'amont et l'aval du produit afin d'être plus compétitif. Mais plusieurs événements, en particulier l'arrivée à maturité des activités d'origines, les ont obligées à engager des stratégies de diversification. Ces orientations stratégiques, pour être conduites à bon terme, nécessitaient d'adapter les structures, notamment par une organisation divisionnelle permettant une certaine décentralisation (Chandler, 1972, page 392).

Ainsi, l'environnement conditionne le type de stratégie qui à son tour conditionne le type de structure. Cependant comme le précise A. Desreumaux (1992) la relation stratégie structure peut être enrichie.

Schéma n°13 : Le lien stratégie/structure



Source : A. Desreumaux, 1992, « structure d'entreprise : analyse et gestion », Paris, Vuibert, page 105

La structure doit être conçue ici pour engendrer des stratégies pertinentes d'où cette rétroaction. Mais son statut peut poser problème : est-elle un facteur facilitant ou inhibant du changement stratégique ? Probablement l'un ou l'autre selon les situations.

L'ouvrage d'I. Ansoff (1968) « Corporate strategy » adopte une analyse fortement normative de la relation stratégie/structure. L'objectif est d'offrir une méthodologie de planification stratégique destinée aux dirigeants d'entreprises. Il distingue décisions stratégiques, décisions administratives et décisions opérationnelles. Les décisions stratégiques permettent à l'entreprise de choisir en particulier ses activités et ses marchés. Les décisions administratives consistent à organiser les structures de l'entreprise et à assurer l'acquisition et le développement des ressources. Les décisions opérationnelles sont celles qui sont requises par le fonctionnement du processus de transformation des ressources, dans un souci d'efficience. Ces différents types de décisions sont interdépendants et complémentaires.

Chez I. Ansoff (1968), la structure suit la stratégie. L'auteur explique que « les caractéristiques du marché créent les besoins opérationnels, qui, à leur tour, commandent la structure de l'autorité, des responsabilités et des flux du travail et de l'information au sein de l'entreprise » (Ansoff 1968, page 17).

Finalement, tant pour Chandler que pour Ansoff c'est le dirigeant qui, en possédant une certaine marge de manœuvre, saisit les opportunités stratégiques et modifie la réalité de l'entreprise. Cette puissance de la direction reste cependant limitée au regard de l'analyse de M. Crozier (1963) portant sur des groupes d'individus capables de développer une certaine autonomie et d'influencer la marche de l'entreprise. Cela aura bien entendu une influence sur la structuration de l'organisation, notamment sur la capacité du dirigeant à faire accepter le changement par ces équipes.

L'analyse contingente, quelque que soit le type de déterminisme, souffre de certaines limites que plusieurs auteurs ont soulevées. Exposons les succinctement à présent pour justifier nos orientations dans les développements des sections suivantes.

D. Limites de l'analyse contingente

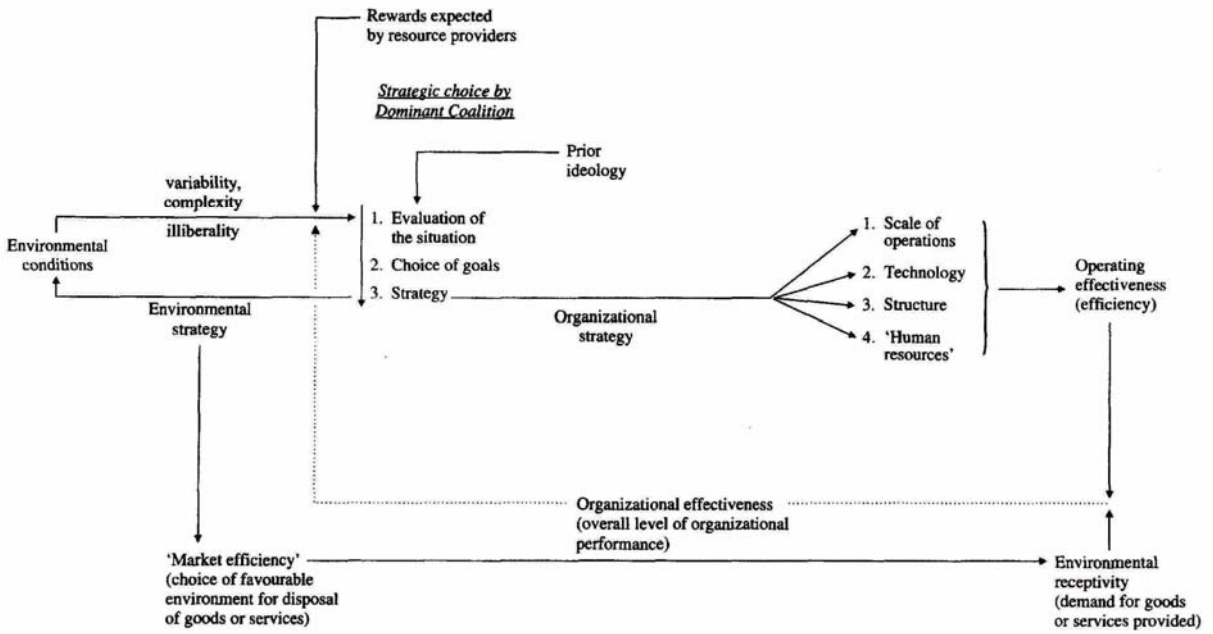
En étudiant les modes de fonctionnement, les différents modèles évoqués précédemment dépassent l'architecture formelle de l'entreprise. La contribution de ces travaux pionniers dans l'analyse de la production et de la reproduction des structures dans les organisations reste essentielle.

Cependant plusieurs critiques remettent en cause certaines caractéristiques majeures de l'analyse contingente exposée page 73.

La première critique concerne la thèse déterministe. J. Child s'oppose à cette forme d'explication de la structuration. Selon lui les détenteurs du pouvoir influencent les organisations selon un processus politique. En somme cet auteur suppose que les managers disposent d'une latitude décisionnelle ou liberté quant à la détermination de l'environnement de l'entreprise, aux standards de performance à utiliser et au design organisationnel à mettre en place.

C'est donc en fonction de ses perceptions, de ses valeurs et de ses croyances que le décideur va orienter ses choix. Les facteurs contingents sont filtrés par le dirigeant pour ensuite être traduits en stratégies comme nous pouvons le constater dans le schéma suivant.

Schéma n°14 : Le rôle du choix stratégique dans la théorie des organisations



Sources : Child J. (1972)

Ce type d'approche a souvent été présenté comme l'expression d'un volontarisme extrême. Elle a d'ailleurs encouragé certains auteurs à classer les perspectives sur l'organisation selon qu'elles mettent l'accent sur le déterminisme contextuel ou le volontarisme (Astley et Vand de Ven, 1983).

Mais comme le souligne R. Whittington (1988, page 522) cette dichotomie est attirante compte-tenu de la simplicité que cette approche offre au problème du choix stratégique. Ce dernier s'apparente davantage à un déterminisme de l'action comme le précisera plus tard J. Child (1997). C'est ce qui l'éloigne de *l'enactment* de K. Weick (1969) où les acteurs de l'organisation « *enact* » (mettent en scène) leur environnement. Le déterminisme de l'action attire l'attention sur les mécanismes dont usent les acteurs pour décider ce qu'ils doivent faire. Cela entraîne certains types de conduites liées aux préférences implicites des décideurs, de leurs schémas d'interprétation, des systèmes d'information existants… Ce type d'approche semble particulièrement adapté au cas de la PME où le dirigeant-propriétaire joue un rôle majeur dans l'organisation de l'entreprise. Il apparaît donc très important de considérer la structure cognitive des décideurs pour comprendre leurs choix organisationnels.

La seconde critique relève d'un autre trait de la nature de la théorie contingente. Un discours critique rejette le fonctionnalisme qui la caractérise. Ce discours s'oppose au fait que l'agencement structurel d'une organisation exprime un besoin d'adaptation (Fit) en vue d'une efficience technico-économique (Donaldson, 1996). Si elle n'est pas atteinte la mort de l'entreprise est programmée. Or comme le souligne A. Desreumaux (1998, page 153), c'est sans considérer l'analyse socio-politique qui pousse les acteurs à agir. En effet le caractère politiquement construit de la réalité organisationnelle et les incertitudes propres aux jeux de pouvoir (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) conduisent les acteurs à suivre certains stratagèmes au détriment ou sous le couvert de l'efficacité. Par exemple une augmentation de la taille de l'entreprise grâce à la création d'un service après-vente propre, alors que cette activité était du ressort du directeur administratif, n'est pas uniquement conditionnée par un besoin du marché et donc d'efficacité. Le projet émane du directeur commercial ne voyant pas d'un bon œil que le directeur administratif s'occupe de la tâche commerciale. Dans ce cas de figure les facteurs politiques ont été déterminants pour expliquer la structuration de l'activité commerciale.

La troisième critique concerne la possibilité d'énoncer des lois générales en matière de structuration des organisations (*nomothetic theory* selon Donaldson, 1996, page 3). En effet la multiplicité des cas de figure dans lesquels évoluent les organisations ne saurait nous limiter à quelques lois s'imposant à tous, comme celle voulant que la stratégie détermine la structure. L'analyse organisationnelle devrait alors procéder par examen des contextes particuliers.

Cette approche est développée notamment par les théoriciens du courant écologique (dont les représentants les plus célèbres sont M.T. Hannan et J. Freeman, 1977). Ils écartent le principe d'adaptation développé par les théoriciens de la contingence pour le remplacer par le principe de sélection. Cette approche considère que la variété des formes organisationnelles est soumise au mécanisme de sélection de la même manière qu'une espèce biologique. Alors sous forme de compétition, les organisations se partagent les ressources fournies par l'environnement. Cette lutte permet l'élimination des formes les moins adaptées. A chaque environnement correspond un type d'organisation optimal (principe d'isomorphisme). Cette approche laisse cependant en retrait le rôle du dirigeant dans l'agencement organisationnel.

Enfin, la critique de la causalité unique généralement faite à l'analyse contingente a entraîné plusieurs chercheurs vers un essai de juxtaposition des approches internes ou externes. C'est la cas de G. Morgane (1989) qui a recours à des métaphores pour expliquer la complexité des organisations, mais surtout de l'école de la configuration initiée par H. Mintzberg (1982) et D. Miller (1986).

L'école de la configuration admet que durant une période de temps identifiable, l'entreprise adopte une forme particulière de structure dans un contexte particulier. Cela l'amène à adopter des comportements spécifiques aboutissant à un ensemble de stratégies (Mintzberg et al., 1999). Il n'y a pas de causalité évidente entre les traits internes de l'entreprise et les caractéristiques de l'environnement mais une sorte de configuration harmonieuse basée sur une causalité réciproque ou circulaire des éléments du système organisationnel. L'environnement passe par des périodes de stabilité à des périodes d'instabilité qui permettent, grâce à un processus de transformation, le passage vers une autre configuration.

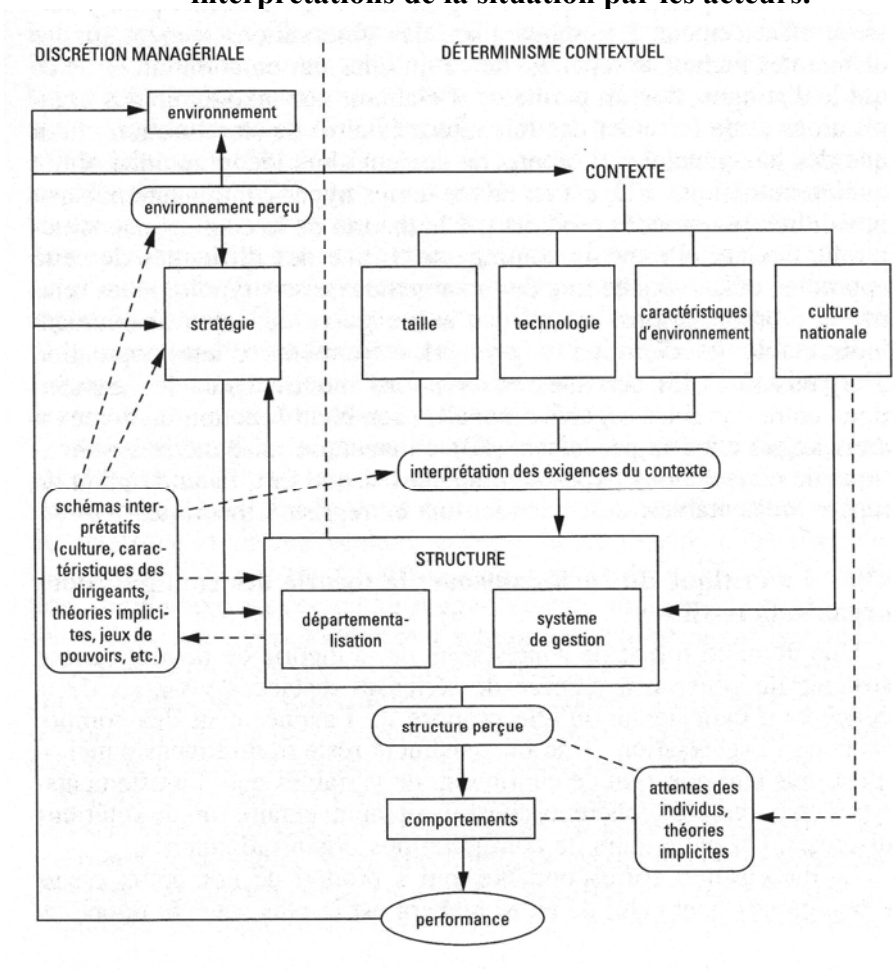
Ce courant offre l'avantage de refuser toute causalité simple, mais ne met peut-être pas suffisamment l'accent sur la dimension sociopolitique intervenant lors de structuration des organisations. Cette approche occulte les conflits qui ponctuent la vie quotidienne des organisations. Elle est alors susceptible d'être remise en cause par des processus politiques et des effets d'influence.

Ces différentes limites de l'analyse contingente nous ont permis de constater que le phénomène politique et plus généralement l'interprétation des acteurs semblent être un poids non négligeable dans la structuration des organisations, que l'analyse contingente néglige.

C'est pourtant un élément essentiel, semble-il, lorsqu'on traite de la structuration en PME. Rappelons que le management de la proximité, par exemple, suggère que les décideurs, et plus généralement tous les acteurs, ont une place majeure dans l'agencement organisationnel des moyennes entreprises. L'analyse contingente ne semble pas mettre suffisamment l'accent sur ce point.

En effet il apparaît que les facteurs subjectifs et politiques aient un rôle de médiateurs sur les éléments contextuels, comme l'illustre A. Desreumaux (1998) avec le schéma suivant.

Schéma n°15 : Les déterminants de la structure de l'organisation : le poids des interprétations de la situation par les acteurs.



Source : A. Desreumaux, 1998, page 155

Dans ces conditions notre analyse pour saisir la manière dont les acteurs s'approprient les structures et sur la façon dont ils les interprètent doit s'enrichir de travaux faisant une place plus nette à cette dimension.

Section 2

Interprétation des acteurs et phénomènes politiques dans la constitution des structures

Pour enrichir la vision que nous apporte l'analyse contingente, nous nous sommes tourné vers plusieurs travaux intégrant le rôle des acteurs et leurs comportements lors de l'agencement structurel. Plusieurs publications sur les processus organisationnels traitent cette dimension. En effet au lieu de favoriser une explication particulière, c'est l'ensemble des facteurs participant à la structuration qui est étudié (les déterminants, les acteurs et leur management), dans une démarche multidimensionnelle. Dans cette approche, les phénomènes politiques ainsi que l'interprétation des acteurs participent avec les contraintes contextuelles à la structuration des organisations.

Comme nous l'avons souligné les exigences du contexte posent des problèmes d'interprétation par les décideurs et les membres de l'entreprise. La situation perçue par les acteurs a donc son importance. Dans le premier paragraphe nous présenterons, dans l'analyse du « processus de structuration », un dépassement des travaux sur la contingence. L'agencement structurel sera abordé d'un point de vue différent dépassant la logique du déterminisme (d'approche positiviste) pour aller vers une logique dynamique (d'approche constructiviste). La dynamique de l'organisation prend sa source dans un ensemble de processus ponctuant la vie d'une entreprise (gestion de conflits, prise de décision, communication…) et par lesquels les choses se font et se défont. Les acteurs sont alors les pilotes et les animateurs de ces processus pour donner vie à l'organisation.

Dans ces conditions la maîtrise des processus est indispensable pour réussir un changement. En effet, si lors de la mise en place d'une nouvelle segmentation de l'équipe commerciale certaines précautions ne sont pas prises pour accompagner le changement, les risques d'échecs sont importants. Si l'équipe doit rayonner par marché, cela peut demander une réorganisation des commerciaux mais également un travail d'information auprès des clients. Un processus de communication piloté par la direction commerciale doit accompagner la mise en place de la segmentation pour éviter des refus de la part des clients. Ainsi, l'analyse des processus devrait nous permettre de mettre en valeur le rôle des acteurs lors de la structuration des organisations.

H. Bouchikhi (1990) pour sa part aborde la dynamique structurelle comme un construit social qui se forme et se transforme dans des processus dialectiques. Nous aborderons cette approche complexe de la structuration au travers de l'analyse sociologique d'A. Giddens (1987) dans le paragraphe suivant. Cette approche nous permettra d'insister sur l'importance de l'interprétation des acteurs dans la structuration.

A. L'explication par le processus de structuration des organisations : vers une démarche multidimensionnelle

Les articles anglo-saxons sont nombreux sur ce sujet. La contribution de Ranson, Hinings et Greenwood (1980) propose une définition de la production et de la reproduction des structures autour de trois concepts : les systèmes de signification des membres de l'organisation (*provinces of meaning*), les relations de pouvoir (*power dependencies*) et les contraintes contextuelles (*contextual constraints*). L'interaction de ces concepts sous la forme d'une triade (trois éléments) permet la fabrication et la modification structurelle de l'organisation. Ainsi les individus dans une organisation ont des systèmes de signification avec des schèmes d'interprétation, des désirs, des intérêts, des valeurs qui vont orienter leurs choix et leurs stratégies. Bien entendu, ces schèmes sont des sources potentielles de conflit et de consensus.

L'organisation est alors un lieu de confrontation, chacun jouera un jeu. La résolution des problèmes dépendra des rapports de force entre les participants[32]. Selon Ranson et al (1980), c'est un processus générateur de structure qui doit s'accommoder des contraintes contextuelles inhérentes à l'organisation. Chaque membre agira en fonction des possibilités ou des contraintes fournies par le contexte.

Ainsi, le processus de structuration s'articule autour d'une triade composée :

- de la vision des acteurs,
- de leur jeu de pouvoir,
- de l'influence du contexte.

[32] L'organisation est appréhendée comme le lieu où vont s'exprimer les acteurs comme l'ont constaté Crozier et Friedberg (1977) avec l'analyse stratégique et Cyert et March (1970) dans leur théorie comportementale de la firme. Crozier considère l'organisation comme le lieu où s'exerce une action collective soumise à des zones d'incertitude qui fournissent du pouvoir aux acteurs les contrôlant. Cyert et March considèrent la firme comme un processus dynamique de prise de décision réunissant des acteurs divers, soumis à une grande variété de contraintes internes et externes sources de nombreuses incertitudes.

Cet article met en avant l'intérêt d'une telle démarche. Par l'intermédiaire de l'analyse du processus de structuration, Ranson et al. (1980) dépasse la dualité environnement / stratégie.

Empruntant une démarche multidimensionnelle similaire à celle de Ranson et al. (1980), Fombrun (1986) propose une définition du concept de structure à trois niveaux : infrastructure, sociostructure et superstructure. Le premier niveau rappelle les contraintes imposées par le marché, la technologie et la concurrence auxquelles l'entreprise est confrontée pour maintenir son activité. Le second comprend la structure administrative de l'organisation (division des tâches, contrôle formel et coordination) et la structure sociale (relation dans l'entreprise générant et modifiant le pouvoir entre les individus et les groupes). Le dernier niveau nous entraîne dans les représentations et les interprétations de la vie collective (normes, valeurs et idéologies implicites des membres de l'organisation). Ainsi, pour l'auteur la structure de l'entreprise est une configuration temporaire des 3 niveaux, qui, à un moment donné, s'intègre dans un processus de structuration. Ce dernier est un processus de convergence/divergence entre les trois niveaux sans nécessité d'équilibre.

S. Barley (1986) propose une étude empirique réalisée sur l'introduction du scanner dans le département de radiologie de deux hôpitaux de Boston. Il remarque que les techniciens ont acquis de nouvelles marges de manœuvre grâce à la technologie, échappant par la même occasion au champ de l'expertise des médecins. Seulement il constate que ces rapports techniciens/médecins ont suivi des voies différentes selon les hôpitaux. La structuration du département radiologie par la voie de l'introduction du scanner a pris des chemins différents selon les hôpitaux car l'ordre social était différent. Dans un des hôpitaux, les rapports techniciens/médecins ont évolué vers une reconnaissance de la nouvelle expertise et l'instauration d'une relation complémentaire. Cette réussite a pour origine une politique de gestion des ressources humaines favorisant la promotion interne. L'appel à des techniciens issus d'un département voisin et novices dans l'utilisation du scanner a permis une progression commune des deux groupes (médecins et techniciens) favorisant la collaboration. Dans l'autre hôpital, les relations entre les deux groupes ont évolué vers l'évitement car l'hôpital a fait appel à des techniciens expérimentés recrutés à l'extérieur. Leur expérience a remis en cause l'expertise des médecins qui n'avaient pas su faire fonctionner correctement le scanner. S. Barley (1980), par cette expérience, montre le caractère social de la technologie et les conséquences que cela peut avoir en terme de structures.

Par ailleurs, cette étude démontre l'intérêt d'analyser une entité de l'entreprise, par exemple un département, pour comprendre les subtilités du processus de structuration des organisations sur un cas précis (pour Barley la mise en place d'un outil et ses conséquences sur l'organisation du département).

Sur l'implantation de la technologie en milieu organisationnel, W. Orlikowski (2000) tente de réconcilier les dimensions sociales et matérielles du problème. Elle s'inspire de la théorie de la structuration de Giddens (1987) pour expliquer cette dualité, et avance que la technologie est un construit social dont l'origine est l'action humaine et les propriétés structurelles du système organisationnel. Ainsi la technologie est mobilisée pour l'action et contribue alors à la production et la reproduction des propriétés structurelles de l'organisation (Groleau, 2000). W. Orlikowski (2000) soutient à partir d'une série d'exemples que la technologie est construite par ses concepteurs mais aussi par ses usagers. La technologie revêt dans son analyse un fort pouvoir structurant mais elle a besoin pour cela d'être appropriée par l'individu et d'être « mise en acte » (*enactment* au sens de K. Weick, 1979).

En France, plusieurs auteurs se sont penchés sur la technologie et son lien avec l'organisation. Les travaux fondateurs ont traité la question par l'intermédiaire de l'étude du positionnement de la technologie dans la stratégie de l'entreprise et de son impact sur l'organisation (Ramanantsoa et Dussauge, 1987 ; Tarondeau, 1982, Real et Livian, 1980). D'autres approches plus récentes ont analysé l'implantation de la technologie dans l'entreprise et son effet sur la structure (Bouchikhi, 1990 ; Groleau, 2000 ; Ayerbe-Machat, 2003).

C. Ayerbe-Machat (2003), par exemple, approfondit le lien technologie / organisation à partir de la théorie de la structuration de Giddens (1987) dans une étude empirique[33] réalisée au sein de trois PME innovantes. Il souligne l'imbrication entre les dimensions technologiques et organisationnelles de l'innovation en mettant l'accent sur leur effet de réciprocité. Les résultats de l'étude mettent en évidence un processus de coactivation entre innovation technologique et organisationnelle à travers la caractérisation du rôle successif d'inducteur et de support[34].

[33] L'auteur a suivi une démarche qualitative lui permettant de réaliser trois études de cas.
[34] Inducteurs : les principales innovations technologiques provoquent des modifications organisationnelles significatives ; support : les innovations organisationnelles facilitent les développements technologiques.

Cette approche privilégie l'analyse des interactions sociales dans la compréhension du processus d'innovation. Les acteurs sont nombreux à être impliqués à la fois dans l'innovation technologique et dans l'innovation organisationnelle. Ils jouent alors le rôle de liaison permettant l'interaction entre innovation et organisation. L'auteur souligne ainsi au travers de cette analyse le rôle clé de l'acteur dans le processus de structuration.

A. Desreumeaux (1986 et 1992), en traitant de la formation des structures d'entreprises, dresse à son tour un éventail des facteurs participant à la structuration. Il élabore cinq hypothèses relevant de l'analyse du processus de structuration.

Dans une première assertion, il affirme qu'il existe un double processus de structuration dans l'entreprise, selon une procédure exceptionnelle ou selon une activité continue. Dans le premier cas on fait référence à une situation de crise qui oblige au changement, alors que dans le second le processus est incrémental, c'est l'effet d'un flux de décisions courantes d'ajustement.

Dans sa seconde hypothèse, le processus de structuration implique de nombreux acteurs ayant une rationalité limitée. Tout individu ou tout groupe de l'entreprise est acteur susceptible de jouer un rôle dans le processus, mais chacun n'aura pas la même portée stratégique. Par ailleurs selon le principe de rationalité limitée, ces acteurs agissent sur la base de perceptions subjectives et partielles qui empêchent de prévoir toutes les conséquences de leurs actions.

Sa troisième proposition porte sur le rôle à fonctions multiples et sur la signification ambivalente des structures. Les structures ont une multiplicité de fonctions. Ce sont des instruments de normalisation et de contrôle des comportements des membres de l'organisation. Elles sont également un moyen de contact avec l'environnement tout en offrant aux membres de l'organisation une protection. Elles assurent enfin une fonction relative au maintien de la cohésion et de l'identité du groupe que constitue l'organisation (stabilisatrice, régulatrice, coopération sociale…). Le caractère ambivalent de la structure apparaît comme un moyen au service d'un projet ou d'une activité mais c'est aussi un lieu de référence, de vie pour les individus, source d'enjeux. L'auteur avance alors que la simple rationalité technico-économique ne suffit pas pour guider les acteurs dans leurs choix. Il faut également tenir compte de la rationalité politique.

Dans une quatrième hypothèse A. Desreumaux (1986) relève l'incomplétude des décisions et l'équifinalité de certaines solutions en matière de structuration. Il constate qu'une même configuration[35] peut présenter des attributs structurels[36] variés. Il donne l'exemple de services de planification à organisation identique qui pourtant cachent des différences dans leur niveau de communication et dans leur degré de décentralisation de la prise de décision. Il préconise un raisonnement en terme d'équifinalité, selon lequel plusieurs solutions permettent d'obtenir le même résultat face à un problème donné. De plus, il remarque que toutes les composantes de la structure ne font pas nécessairement l'objet de décisions délibérées et réfléchies. Les attributs structurels, compte-tenu des préférences conscientes et inconscientes des dirigeants, ne sont pas le fruit d'un processus rationnel et complet de la décision.

Enfin la cinquième hypothèse touche le contexte de l'organisation et son poids dans le processus de structuration. Il réfute l'idée que l'environnement détermine mécaniquement les structures. Le contexte appelle des catégories de réponses mais ne détermine pas des solutions structurelles précises. Le dirigeant résoudra un problème en agissant sur les structures mais pas uniquement. Il peut emprunter plusieurs chemins pour trouver une solution. L'auteur conclut que le déterminisme contextuel décrit par les théoriciens de la contingence, de la taille, de la technologie… n'est pas la seule explication des choix structurels ; les préférences subjectives, les choix politiques, les facteurs culturels… tous ces « facteurs » ont un rôle non négligeable.

A. Desreumaux (1992), en conclusion d'un chapitre consacré à la structuration des organisations, précise que : « de telles conceptions introduisent la possibilité d'une interprétation dialectique et permettent de considérer la formation et la transformation des formes structurelles au cours du temps comme le résultat de l'interaction complexe de processus cognitifs interpersonnels, de phénomènes de pouvoir et de contraintes contextuelles » (page 146). L'auteur traite de la structuration des organisations en respectant une démarche multidimensionnelle dont les ingrédients sont les acteurs, les phénomènes de pouvoir et les contraintes contextuelles.

[35] Il est fait référence ici aux principaux modes de départementalisation (structure fonctionnelle, divisionnelle…)
[36] Les attributs structurels sont les caractéristiques structurantes généralement utilisées pour définir la structure (standardisation, spécialisation, centralisation, etc.).

Les tensions entre les différents acteurs du processus ont particulièrement inspiré T. Nobre (1995) au cours d'une recherche empirique sur la structuration des petites entreprises. L'auteur au terme d'une étude de cas auprès de sept petites entreprises, arrive à la conclusion suivante : le processus de structuration de la petite entreprise en phase de post création / pré développement comprend trois points : la mise en place du processus est politique et relève d'une lutte d'influence entre les acteurs ; le mécanisme de ces luttes permet d'analyser les caractéristiques du processus de structuration ; la constitution des structures est un mécanisme permanent.

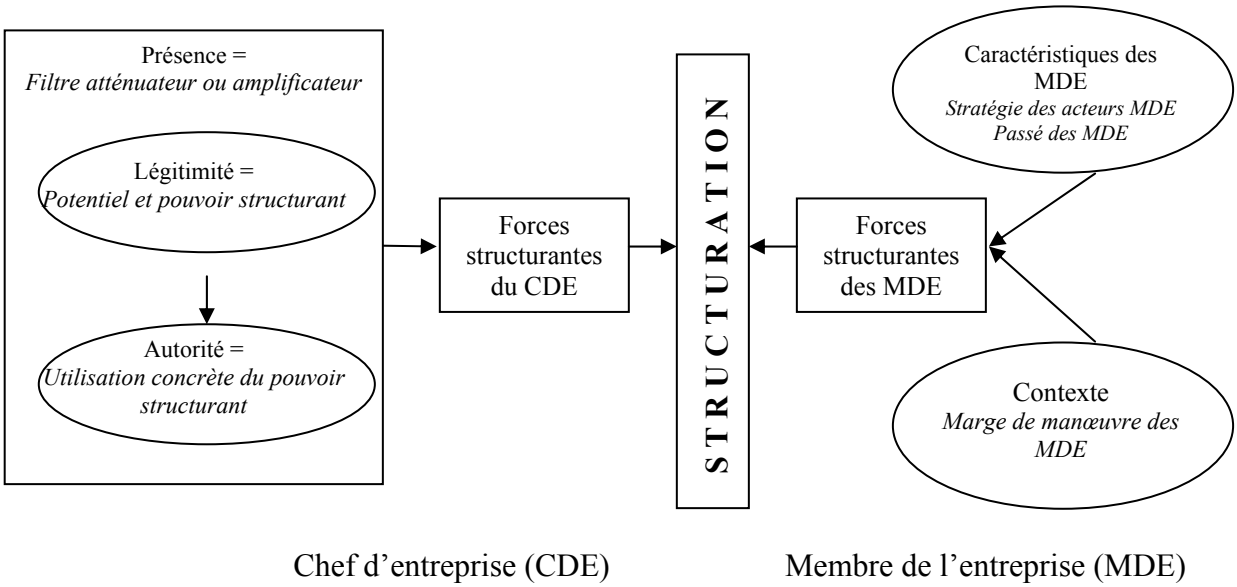
Le premier concerne le caractère politique de la mise en place du processus. C'est le résultat d'une lutte d'influence structurante entre le chef d'entreprise et les membres de l'organisation. Cette confrontation selon l'auteur détermine la structuration des entreprises étudiées.

T. Nobre (1995, page 217) identifie trois forces émanant du chef d'entreprise : la légitimité (le dirigeant est reconnu comme un leader, son pouvoir est légitime), son autorité (découle de la légitimité, c'est sa capacité d'exercer le pouvoir et le de traduire en action) et sa présence dans l'entreprise (une faible présence du dirigeant a tendance à atténuer son influence structurante car il laisse une plus grande marge de manœuvre aux différents membres de l'entreprise).

Les membres de l'entreprise influencent la mise place des structures : selon leur pratique professionnelle et leur comportement au quotidien ; par l'activité ou la passivité des acteurs (c'est un stimulus pouvant dynamiser ou freiner l'évolution des structures organisationnelles) ; par la réaction des acteurs face au comportement du chef d'entreprise (par refus ou acceptation du modèle de référence qu'est le dirigeant, les acteurs jouent un véritable rôle de filtre). C'est en fonction de leur passé (leur modèle de référence organisationnel), de leur stratégie (les objectifs individuels) et de leur liberté de manœuvre que les acteurs influencent de telle ou telle manière le processus de structuration.

Le schéma suivant illustre ces forces :

Schéma n°16 : Le mécanisme général de la structuration des entreprises en phase de postcréation / prédéveloppement



Source : T. Nobre, (1995), « le processus de structuration de la petite entreprise : une étude exploratoire » in Revue internationale P.M.E., Vol. 8, n°2, p 221

Le second point envisagé par T. Nobre (1995) porte sur le mécanisme de cette lutte d'influence. Il s'agit d'analyser les caractéristiques de ce processus. L'auteur constate que cette lutte s'organise autour de l'influence structurante directe ou indirecte du dirigeant et de l'influence structurante des membres de l'entreprise. L'intervention directe du dirigeant est en général faible car il consacre peu de temps à la mise en place des activités d'organisation interne (procédures, définitions de tâche, constitution de systèmes d'information).

L'intervention indirecte résulte du processus de délégation des tâches du chef d'entreprise. Cette délégation est un mécanisme d'expulsion plutôt que de construction pour le dirigeant. Il veut se débarrasser de certaines tâches qu'il ne peut plus assumer. Par conséquent, cette action structurante devient assez aléatoire en raison des nombreuses variables liées aux comportements des acteurs mandatés.

Enfin, pour montrer l'influence structurante des membres, T. Nobre (1995) signale l'importance de la forte personnalisation des fonctions. Deux raisons principales peuvent expliquer cette personnalisation : une seule personne est responsable de l'ensemble des tâches qui constituent sa fonction ; l'individu en développant un rapport très fort avec son poste s'approprie les tâches qui constituent sa fonction (notion de territoire).

Dans les deux cas de figure, les acteurs ont des comportements qui interviennent dans la constitution des structures de façon active ou passive, en fonction de critères individuels, en faisant appel à des logiques d'actions et des modèles de référence multiples. Ainsi, en fonction de leurs stratégies individuelles, ils conduisent le processus dans une dynamique propre.

Enfin le troisième point concerne le caractère permanent du processus tel qu'il a été observé par l'auteur. Ce dernier privilégie une conception constructiviste de l'évolution des entreprises en raison du caractère incrémental, progressif et interactif du processus étudié. C'est le résultat de micro ajustements qui ne visent pas tous le même objectif. La constitution des structures est un mécanisme permanent. Dans les situations décrites par l'auteur, le dirigeant est peu impliqué par la structuration et il en contrôle faiblement les effets.

Nous retrouvons chez T. Nobre (1995) une démarche multidimensionnelle laissant une place importante au rôle structurant des membres de l'organisation. C'est un point intéressant compte-tenu de notre étude sur l'activité commerciale et notamment sur le rôle du responsable de la fonction dans sa structuration. La principale limite de cette analyse est qu'elle n'aborde que les aspects politiques du processus, laissant la dimension technico-économique et environnementale trop en marge.

A ce titre L. Livolsi (2002) identifie plusieurs facteurs participant à la production et à la reproduction des structures. Il réalise une enquête qualitative sur la fonction logistique de quatre entreprises industrielles du secteur de l'agro-alimentaire de plus de 500 salariés. Son objectif est de présenter les limites des approches traditionnelles de la structure de la fonction logistique et de proposer une nouvelle approche pour en comprendre la structuration.

Le premier facteur explicatif est l'environnement. L'auteur constate que l'environnement direct de ces entreprises joue un rôle majeur dans la structuration de la fonction logistique. Il évoque le rôle de la grande distribution comme initiateur des fonctions logistiques dans ces entreprises pour faire face aux pressions exercées en terme de réactivité et de flexibilité. La stratégie logistique est le second facteur. Elle permet de développer (dans le cadre de l'amélioration du service) des pratiques logistiques nouvelles pouvant influencer la structure actuelle comme le style de gestion de la fonction. Ce dernier, selon L. Livolsi (2002), est également influencé par la culture de l'entreprise.

Par exemple deux entreprises de l'enquête dont la culture est largement à orientation externe[37] ont développé des pratiques qui intègrent plus facilement des partenaires extérieurs et leur permettent d'acquérir des compétences logistiques nouvelles. Enfin, l'auteur identifie comme dernier facteur le responsable de la fonction logistique. Son rôle apparaît essentiel dans la structuration de cette fonction. Il utilise pleinement sa marge d'autonomie pour agir et influencer le style de gestion grâce à sa capacité à renforcer/modifier les objectifs/moyens assignés.

Ces différents facteurs avancés par L. Livolsi (2002) renforcent la thèse selon laquelle la structuration des organisations n'est pas le fait d'une cause unique mais résulte de nombreux éléments. Notons l'importance constatée du responsable de la fonction dans le processus de structuration, c'est un point que nous ne manquerons pas d'étudier pour l'activité commerciale.

Les études présentées jusqu'à présent nous encouragent à aborder le problème de la constitution des structures sous l'angle du processus de structuration. A. Bouchikhi (1990) dans son ouvrage « Structuration des organisations : concepts constructivistes et étude de cas » effectue une analyse empirique sur le processus de structuration du champ de la micro informatique à la RATP.

L'auteur tire une série d'enseignements de cette étude. Il identifie trois stades attestant du degré de structuration. Dans le premier, on constate l'utilisation des micro-ordinateurs de façon individuelle : les machines sont entièrement prises en charge par les individus. Dans le second, l'activité est identifiée et isolée : apparaissent alors les premiers éléments d'une division du travail avec le rôle « d'expert micro ». Le premier stade révèle un apprentissage individuel de la micro-informatique qui deviendra collectif dans le second. Enfin, dans un dernier stade on observe la mise en place d'une division spécialisée d'« experts » en micro-informatique. A ce niveau la réponse au développement de la technologie s'organise à l'échelle de l'entreprise (structure centrale). A partir de l'analyse de ces différents stades, A. Bouchikhi (1990) tire plusieurs conclusions.

[37] Nous supposons qu'une culture à orientation externe au sens de l'auteur signifie que l'entreprise est tournée vers son marché, ses partenaires, en somme qu'elle est ouverte vers l'extérieur.

Les configurations structurelles obtenues à la RATP, obéissent à une certaine cohérence interne, notamment sur le rapport entre différenciation et intégration. Au fur et à mesure des stades successifs, la différentiation des rôles s'accentue, nécessitant une coordination plus importante. Mais ce phénomène n'est pas l'expression unique du déterminisme de l'environnement, les acteurs et la structuration antérieure interviennent également. En effet, la structuration est le fruit d'une dynamique entre l'environnement, les acteurs et l'organisation (cette dernière par son passé, sa forme actuelle, permet et participe à la nouvelle structuration[38]). Ainsi, à cette époque les évolutions techniques et économiques de la micro-informatique (environnement) n'ont pas imposé une structuration déterminée, mais ont fourni, aux différents stades du processus, des opportunités de changement facilitées par les caractéristiques structurantes propres de l'entreprise (organisation).

Par exemple, la décentralisation budgétaire a permis au service d'acheter des micro-ordinateurs sans avoir à obtenir l'accord d'autres instances dirigeantes, ou encore des caractéristiques sociologiques (distribution du pouvoir, gestion des carrières) et culturelles (présence d'une forte culture technique) de l'entreprise ont influencé le choix du type de micro-informatique développée.

Concernant l'apprentissage des acteurs, A. Bouchikhi (1990) remarque que leurs actions ne sont pas coordonnées par une instance suprême. Malgré cela, la structuration a été de plus en plus « réglée » pour créer un cadre propre de comportement des différents individus impliqués. Il constate que la stratégie et la structure dans le cas de la micro-informatique à la RATP ont émergé simultanément.

Par ailleurs, ces acteurs ne se sont pas engagés dans le processus de la même manière. Sur le problème de la micro-informatique, tous les individus n'avaient pas un projet organisationnel fondé, l'implication était donc différente. Mais ceux qui ont collaboré à la construction du projet, ont en même temps tenté un contrôle sur le fonctionnement du champ. Dans l'objectif de la construction et de l'autonomisation du champ de la micro informatique à la RATP, la collaboration des acteurs a engagé une compétition visant l'appropriation du champ. A différents stades, ces acteurs ont tenté de définir les règles du jeu et ont mis en place des entités organisationnelles conformes à leurs desiderata sur ce que doit être la micro-informatique dans l'entreprise. Chaque stade a connu ses enjeux et ses règles.

[38] C'est une notion d'interaction entre acteur et organisation avancée par Giddens (1987) que nous développerons dans la section suivante.

Dans le premier, ce fut la recherche d'un espace de liberté, dans le second, la reconnaissance pour une catégorie d'acteurs, dans le troisième, la gestion du phénomène micro-informatique à l'échelle globale de l'entreprise. L'auteur remarque que les personnes qui contrôlent les mécanismes diminuent petit à petit les pressions directes sur les acteurs au profit de règles structurelles qui s'imposent au fil des stades successifs.

Enfin, l'auteur signale que le jeu n'est pas figé au troisième stade. Même si les possibilités deviennent réduites, les acteurs dont le pouvoir local a été atténué par une structure centrale, essaient de regagner du terrain dès que des circonstances favorables le permettent. Alors, ce jeu pourrait conduire à un quatrième stade.

A. Bouchikhi (1990) souhaite réaliser une synthèse de deux pôles : l'action humaine d'un côté et la contrainte structurelle de l'autre. Ainsi, pour reprendre ses propres termes « constater que l'action dans les organisations est contrainte par des dispositifs de gestion, quelqu'en soit la nature, n'est d'un point de vue constructiviste que la moitié du chemin. L'autre moitié consiste à analyser le processus de production et de reproduction de ces dispositifs. Giddens a insisté notamment sur le fait que l'analyse du rôle des contraintes structurelles ne peut se faire en dehors de l'analyse des raisons qu'ont les acteurs d'y conformer leur action » (p 138).

Les différents travaux que nous venons d'évoquer sur les processus organisationnels insistent largement sur le comportement des acteurs lors de la structuration. La dynamique organisationnelle est alors le fruit de l'interaction de trois concepts. Le tableau de synthèse suivant reprend ces différents concepts en présentant la terminologie utilisée par chacun des auteurs et le sens commun donné à ces concepts.

Tableau n°7 : Concepts clés de la dynamique organisationnelle

	Concept	Terminologie	Sens commun
Interaction	Influence du contexte	• Contraintes contextuelles (Ranson et al., 1980 ; Desreumaux, 1992) • Infrastructure (Fombrun, 1986) • Technologie (Barley, 1986 ; Orlikowski, 2000 ; Ayerbe-Machat, 2003) • Environnement (Livolsi, 2002 ; Bouchikhi, 1990)	Le contexte impose à l'organisation des ajustements (Fit) qu'elle doit opérer pour survivre ou conserver sa performance (postulat de base de la contingence).
	Vision des acteurs	• Système de signification (Ranson et al., 1980) • Superstructure (Fombrun, 1986) • Rôle de liaison (Ayerbe-Machat, 2003) • Perception subjective et partielle (Desreumaux, 1986) • Processus cognitif interpersonnel (Desreumaux, 1992) • Système de valeur des acteurs (Nobre, 1995 ; Livolsi, 2002 ; Bouchikhi, 1990)	La perception et l'interprétation des acteurs jouent un rôle de médiation des facteurs contingents, elles agissent comme un filtre. L'organisation répond alors à ce qui est perçu et mis en scène par les acteurs (au sens de Weick 1979).
	Jeux de pouvoir	• Rapport techniciens/médecin (Barley, 1986) • Relation de pouvoir (Ranson et al., 1980) • Sociostructure (Fombrun, 1986) • Rationalité politique (Desreumaux, 1986) • Phénomène de pouvoir (Desreumaux, 1992) • Luttes d'influences (Nobre, 1995) • Stratégies d'acteurs (Livolsi, 2002) • Effets d'appropriations (Bouchikhi, 1990 ; Orlikowski, 2000)	L'interprétation des acteurs entraîne des divergences d'opinion ou des consensus sources de jeux politiques. Les différents acteurs développent des stratégies pour acquérir du pouvoir (au sens de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, 1977).

Dans l'analyse sur le processus, l'influence du contexte ne s'applique pas directement à l'organisation mais aux acteurs qui vont jouer un rôle de filtre. L'ajustement entre contexte et organisation (Fit) est bien présent mais les acteurs (les décideurs dans ces analyses) vont par leurs perceptions et leurs interprétations du contexte (économique, technologique, sociopolitique et culturel) orienter l'adaptation organisationnelle. Dans ces conditions la personnalité du dirigeant, ses compétences, ses besoins, ses attentes… sont autant de facteurs ayant un impact sur l'ajustement. Enfin un point très important de l'analyse est que les acteurs qui interprètent l'environnement sont multiples. Un phénomène politique s'instaure alors pour maîtriser l'ajustement et obtenir l'adhésion des acteurs. La structuration est l'occasion de jeux de pouvoir entre les acteurs.

Emprunter la voie du processus de structuration pour analyser la dynamique structurelle permet un dépassement des approches contingentes traditionnelles. Elle nous oriente vers une analyse multidimensionnelle mettant au centre l'acteur et son comportement, au sein de l'organisation et de son environnement. Le rôle des facteurs subjectifs et politiques lié à l'interprétation des acteurs (schèmes d'interprétation) trouve un écho particulier dans l'explication sur les composants de l'action humaine d'A. Giddens (1987). Exposons les grandes lignes de la théorie de la structuration sociale pour tenter de comprendre davantage le rôle de la perception et de l'interprétation des acteurs.

B. L'acteur et l'organisation

Les dénominateurs communs aux travaux que nous venons d'exposer sont l'acteur, son rôle dans la dynamique structurelle et son lien avec l'organisation. Chacune des études précédemment citées place ces éléments au cœur de l'analyse. A. Giddens (1987) dans sa théorie de la structuration sociale (1987), au travers du concept de « dualité du structurel », fait clairement le lien entre acteur et organisation (comprendre ici structure). En nous penchant sur le concept de dualité du structurel, nous espérons mieux comprendre ce lien qui n'est autre que l'une des sources de la dynamique.

Dans le cadre d'une présentation des éléments fondamentaux de la théorie de la structuration sociale d'Antony Giddens, nous ne nous livrerons pas à une analyse exhaustive de la littérature (fort abondante) sur le sujet. Nous nous concentrerons sur les points clés de sa théorie fournis principalement par son ouvrage « The constitution of society » et par quelques interprétations choisies de chercheurs en gestion.

L'approche sociologique de Giddens exprime une pensée souvent en désaccord avec des positions théoriques dominantes, ce qui complique toute interprétation de ses travaux. Cette inclination sociologique implique une contextualisation de la théorie au niveau des organisations (Bouchikhi, 1990 ; Rojot, 1998 ; Autissier et Wacheux, 2000) et suppose un dépassement de certaines limites, en raison de son niveau d'étude macro-social, pour qu'elle soit adaptée de façon pertinente aux sciences de gestion (Romelaer, 2000). Nous présenterons à la fin de ce paragraphe quelques éléments permettant de mieux comprendre le passage au niveau micro-social. Mais dès à présent, il est nécessaire d'exposer une série d'éléments préalables et d'entrer dans le cadre de signification des acteurs pour comprendre la structuration sociale au sens de Giddens.

L'auteur dépasse le dualisme classique en sociologie de l'action entre les sociologies interprétatives, qui admettent une supériorité du sujet individuel, et le structuralisme qui affirme une domination des structures sociales (Giddens 1987, page 50). La théorie analyse ces deux points de vue comme deux pôles solidaires, les notions d'action et de structure se superposent l'une l'autre dans une relation dialectique considérée comme une totalité sociale (Rojot 2000).

Cette totalité sociale n'implique pas selon Giddens (1987, page 444) une société figée, mais auto organisée. Elle est mouvante, les systèmes sociaux sont des modèles régularisés de relations sociales ayant des propriétés structurelles. Ainsi, les activités sociales des individus sont récursives comme d'autres éléments auto producteurs dans la nature. Les acteurs ont une activité grâce à certaines conditions qui sont en fait construites et reconstruites par eux-mêmes pour rendre ces activités possibles. « Les acteurs sociaux ne créent pas ces activités, ou plutôt ils les recréent sans cesse en faisant usage des moyens mêmes qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs. Dans leurs activités, et par elles, les agents reproduisent les conditions qui rendent ces activités possibles. » (Giddens 1987, page 50).

Les êtres humains sont engagés dans un flot d'activités multiples. De ces activités émergent des « patterns d'interaction » qui se reproduisent de façon continue dans le temps et l'espace et caractérisent le système social. Giddens (1987) définit les systèmes sociaux comme la formation, à travers l'espace et le temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites. Par ailleurs, les systèmes sociaux sont soumis à un effet de routinisation et d'institutionnalisation sur lesquels nous reviendrons ensuite. Ces systèmes sociaux possèdent trois dimensions :

- la signification qui permet de donner du sens à l'action. Les acteurs communiquent par le biais de schèmes d'interprétation et de classification inhérents aux réservoirs de leur connaissance. Ainsi ces schèmes sont créés dans le processus de communication et reproduits par eux. On observe ainsi très souvent les commerciaux ayant une idée très arrêtée de la marque qu'ils vendent. Cela peut créer des difficultés dans la mise en œuvre d'une représentation de la marque ;

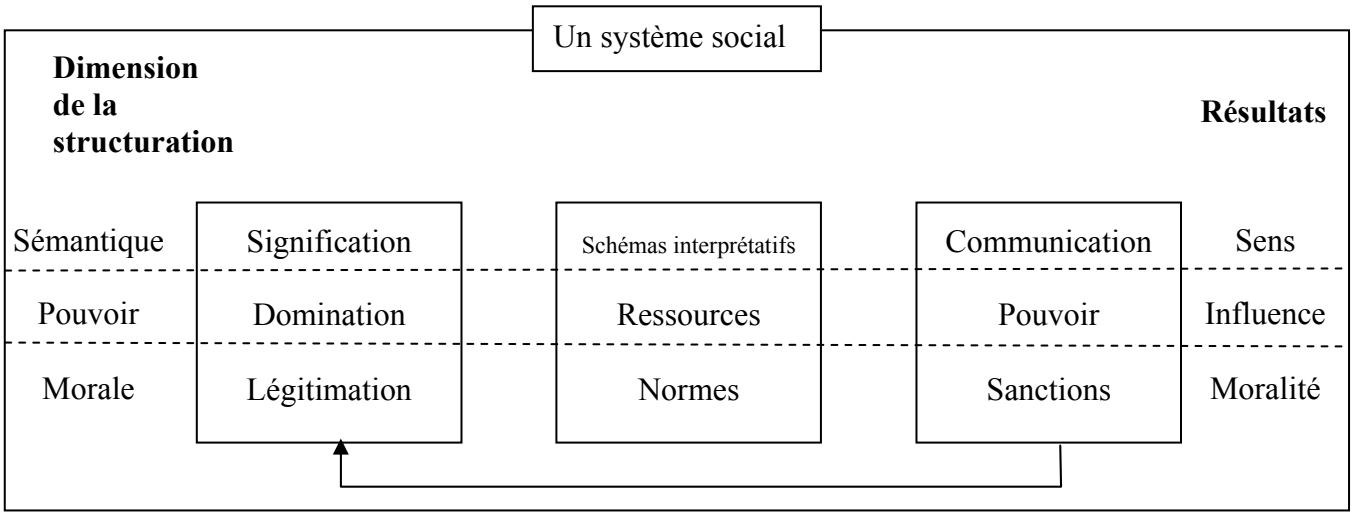
- la domination passe par le contrôle de ressources soit d'allocation, faisant référence aux capacités permettant de contrôler des objets ou des biens (dimension économique), soit des ressources d'autorité, s'appuyant sur le contrôle de personnes ou d'acteurs (dimension politique). Pour que ces ressources deviennent des instruments de domination, certains acteurs doivent en assurer le contrôle. C'est le cas par exemple lors de l'animation des équipes de vente. Elles sont dirigées et suivies grâce à la fixation d'objectifs puis ensuite contrôlées sur les résultats obtenus. La difficulté pour l'animateur et les structures d'encadrement sera de trouver la bonne adéquation entre l'autonomie accordée au vendeur et le contrôle de son activité ;

- la légitimation, le principe est le même, s'exprime par des règles et des obligations morales qui offrent à des acteurs la possibilité d'en sanctionner d'autres. Mais ces règles sont, elles aussi, issues de la sanction. L'autorité dans l'entreprise s'appuie sur les normes fixées par l'organisation mais également sur le mérite attribué à un individu. Il n'est pas rare qu'un ancien devienne une référence pour ses collaborateurs dépassant la hiérarchie existante. C'est par exemple le cas d'un « vieux » commercial dont l'expérience et le conseil font autorité même sur son responsable sectoriel.

Un des points centraux de la théorie d'A. Giddens signale que les règles et les ressources utilisées par les agents (acteurs) dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné. C'est l'idée de la dualité du structurel qui nous intéresse tout particulièrement. Cet ordre virtuel (structurel) est à la fois cadre d'interaction et résultat. Donc chaque processus d'action produit une chose nouvelle mais parallèlement toute action existe en continuité avec le passé qui fournit les moyens de son initiation. « Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive » (Giddens 1987, page 75).

A. Giddens illustre la dimension de cette dualité par un schéma :

Schéma n°17 : La dualité du structurel



Source : d'après A. Giddens, 1987, page 78 et A. Desreumaux, 1998 page 107

Le concept de structurel comme ensemble de règles et de ressources repose sur trois dimensions. La dimension sémantique permet aux acteurs d'attribuer du sens à leurs propres actions et à celles des autres acteurs. La dimension politique (pouvoir) traduit des rapports de domination. Et enfin, la dimension morale légitime l'action.

A la lumière de ces différents éléments, la structuration des systèmes sociaux apparaît comme le processus par lequel les propriétés structurelles sont produites et reproduites dans l'interaction des acteurs et par elles (dualité du structurel). Cette opération s'effectue par l'intermédiaire d'activités d'acteurs bénéficiant de savoir et de savoir-faire, situées dans l'espace et dans le temps, et faisant usage de règles et de ressources dans une diversité de contextes d'action. Ainsi, Giddens définit la structuration comme le procès des relations sociales qui se structurent dans le temps et dans l'espace via la dualité du structurel (Giddens, 1987). L'étude de la structuration consiste à déterminer les conditions qui gouvernent la continuité ou la dissolution des structures (Rojot, 1998).

L'acteur compétent n'a pas nécessairement pleine connaissance du contexte de son action. De même qu'il n'a pas non plus une complète conscience des conséquences de ses actes. Cette rationalité limitée de l'action, Giddens la souligne par un exemple simple. Si un individu parle et écrit correctement en anglais, il contribue à reproduire cette langue. Parler et écrire cette langue est intentionnel, mais contribuer à sa reproduction ne l'est pas (Giddens, 1987, page 56).

Par ailleurs, Giddens insiste sur la dualité entre structure et contrainte. Trop souvent les propriétés structurelles d'une société sont considérées comme des facteurs contraignants pour l'action. Pour l'auteur le structurel est à la fois habilitant et contraignant (Giddens, 1987, page 227). Mais l'impact des contraintes structurelles dépend avant tout des motifs et des raisons des actions des agents.

Afin d'utiliser la théorie de la structuration dans le cadre des sciences de gestion, nous devons identifier les concepts transposables à l'étude des phénomènes organisationnels (Warnotte, 2000). Ce passage, d'une théorie de la constitution de la société établie au niveau macro-social à celui des organisations situées au niveau micro-social, est rendu possible notamment sur deux axes de la théorie de la structuration (Autissier, 1998) : la routinisation et l'institutionnalisation des systèmes sociaux, la dimension structurelle comme condition et résultat de l'action.

Routinisation et institutionnalisation des systèmes sociaux : cet axe décrit le mode d'organisation par lequel les systèmes sont produits et reproduits. Dans l'action l'agent recherche une sécurité ontologique, une autonomie de contrôle par des routines qu'il institutionnalise lors de relations entre les pratiques et les pouvoirs. Depuis plusieurs décennies, les sciences sociales s'intéressent aux situations permanentes et durables des systèmes pour expliquer les conditions de la reproduction, les phénomènes de résistance ou de changement. D. Autissier et F. Wacheux (2000, page 19) constatent la nécessité de comprendre ces phénomènes en favorisant une explication à partir des pratiques et de l'intelligence des acteurs. Les concepts de routinisation et d'institutionnalisation de Giddens (1987) sont au cœur de cette dialectique.

Les dimensions structurelles comme conditions et résultats de l'action : cet axe reprend le concept de la dualité du structurel. L'entreprise apparaît comme « un ensemble de ressources situées dans des structures que les acteurs mobilisent pour la réalisation de leurs actions et dont les résultats participent même à l'actualisation de ces structures » (Autissier et Wacheux, 2000, page 20). Dans cette approche la relation entre « structure » et « action » présente une fonction de récursivité dans laquelle ces deux notions se définissent mutuellement. La théorie de la structuration postule que l'action (ce qui se fait) et la structure (le cadre mobilisé dans l'action) se co-déterminent par récursivité dans les interactions.
Dans les sciences de gestion ce paradigme « action/structure » ouvre de nombreuses possibilités. D'un point de vue managérial, les processus de changement et de résistance au changement peuvent être initiés et pilotés différemment (Autissier et Wacheux, 2000, page 21).

Ces deux axes permettent d'utiliser la théorie de la structuration dans le domaine de la gestion (Autissier, 1998). Elle accorde un rôle particulier à la perception et à l'interprétation des acteurs ainsi qu'à la dimension politique dans la constitution des structures. Cela nous ramène en quelque sorte à notre idée de départ selon laquelle les jeux d'acteurs ou les jeux politiques sont présents et affectent les structures autant que les structures les affectent. La dimension politique est au premier plan.

En effet sans évoquer le processus de structuration, T. Burns (1963) considère que pour comprendre les organisations il faut analyser les trois systèmes sociaux qui la composent :

1) Le système d'autorité formelle (formal authority system) : c'est la structure formelle établie en fonction des objectifs, des technologies et des ripostes (face aux menaces de son environnement) de l'organisation.
2) Le système de carrière (career system) : chaque membre de l'organisation a des aspirations, des perspectives de carrière qui impliquent certaines préférences en terme de travail et de salaire.
3) Le système politique (political system) : toute organisation est la scène d'un jeu politique où se mêle des relations, des alliances entre individus et entre services pour conquérir le pouvoir.

Ces trois systèmes sont bien entendu liés, ils interagissent entre eux. Les décisions prises dans le cadre du système d'autorité formelle affectent inévitablement les différentes perspectives de carrière des membres de l'organisation. Ces derniers moduleront leurs orientations en fonction des désirs des membres de la firme. De même toutes les décisions sur la structure formelle auront des conséquences sur les structures de pouvoir de l'organisation. T. Burns (1963) ajoute qu'un changement organisationnel réussi doit passer par des modifications des trois systèmes. Changer uniquement la structure formelle est insuffisant. **Dans ces conditions la structure compte, mais la manière dont elle est appropriée par les acteurs est également lourde de conséquences.**

Ce cheminement oriente notre propre démarche vers une analyse intégrant la dimension politique. Sans rompre totalement avec l'approche contingente, nous voulons grâce aux différents apports que nous venons d'exposer enrichir notre compréhension du problème. De ce fait, nous tenterons d'observer les différents facteurs participant à la structuration (**contexte, structure, acteur**) et leurs interactions (**contraintes, interprétation, jeux**).

En effet les analyses portant sur les processus organisationnels et l'apport d'A. Giddens (1987), suggèrent le rôle central des acteurs dans la dynamique structurelle. La production et la reproduction des structures sociales sont des produits intentionnels et non-intentionnels issus de l'action stratégique des acteurs sociaux. Bien sûr, ces actions s'accordent avec un certain contexte et subissent des contraintes structurelles qui agissent sur les acteurs. **Alors dans le cadre d'une micro-structure (50 personnes) ne doit-on pas s'attendre à ce que ces jeux d'acteurs deviennent prédéterminants ?**

Section 3
Le propriétaire-dirigeant de PME

Lorsque nous avons présenté notre objet de recherche (chapitre I) nous avons souligné l'importance du propriétaire-dirigeant en PME. En effet, il est très présent pour gérer les affaires commerciales et, d'ailleurs, il n'est pas rare que dans les petites structures il endosse la double responsabilité de dirigeant et de directeur commercial. Ainsi, nous pouvons supposer que son pouvoir structurant sur l'activité commerciale est important. Sa perception de l'environnement, son interprétation et ses décisions pèseront lourdement dans l'agencement organisationnel de son entreprise.

Il ne s'agit pas ici de reprendre la discussion sur le déterminisme structurel mais de l'enrichir d'une réflexion sur les nombreux travaux portant sur le profil du propriétaire-dirigeant de PME et d'essayer de comprendre son action structurante dans ce type de firme. Cependant notre sujet d'étude est la moyenne entreprise donc nous reviendrons en conclusion de cette section sur la différence de statut entre un dirigeant de petite et de moyenne entreprises.

A. Les différents profils du dirigeant-propriétaire en PME

Il existe aujourd'hui de nombreuses typologies sur le dirigeant. Elles ont pour la plupart les mêmes bases, les caractéristiques personnelles et psychologiques du dirigeant, et conduisent à s'interroger sur les objectifs qu'il poursuit et les comportements qu'il adopte (Parradas, 1996). Nous avons recueilli dans le tableau suivant quelques unes de ces principales typologies.

Tableau n°8 : Typologies des dirigeant de PME

Auteurs et critères choisies	Catégorie d'entrepreneurs		Caractéristiques
N.R. Smith, 1967 Caractéristiques propres d'un individu associées à un style de gestion	Les artisans		Peu de compétence en gestion, fort relationnel, travailleur et paternaliste. Stratégie incrémentale
	Les entrepreneurs d'affaires ou opportunistes		Gestion et stratégie proactive, opportunistes, compétent en gestion et investisseur.
P.A. Julien et M. Marchesnay, 1987, 1996 Marchesnay, 1992 Caractéristiques propres d'un individu associées à un style de gestion	Le PIC (pérennité, indépendance, et croissance)		Recherche la construction et l'accumulation de son patrimoine, indépendant dans ses actions, objectif de croissance secondaire. Paternaliste, centralisateur et réfléchi dans ses actions
	Le CAP (croissance, autonomie et pérennité)		La croissance est essentielle, recherche de profits élevés. Autonome dans ses décisions. La pérennisation seulement si les revenus sont plus importants. Recherche la participation et l'implication des membres de son entreprise. Information et flexibilité, c'est impératif.
L. J. Fillon, 1997, 2000 Comparaison des modes de pensée en relation avec le système d'activité qui en découle	Le bûcheron		Ambitieux et travailleur, axé sur la production
	Le papillon		Repreneur d'entreprise, c'est un analyste, il est opportuniste et a un fort relationnel
	Le libertin		Peu impliqué dans l'entreprise, c'est un moyen générateur de ressources héritées de la famille.
	Le bricoleur		Manque d'expérience en gestion, son entreprise est un passe temps
	Le converti		Très impliqué, il délègue peu, c'est un inventeur
	Le missionnaire		Passionné, il a une bonne connaissance du marché, recherche la croissance, proche de ses collaborateurs et encourage le travail en équipe. Il délègue beaucoup. C'est un battant.
B. Duchéneaut, 1996 Typologie mixte (identitaire et culturelle) selon neuf critères : • temps passé en réunions • niveau de compétence technique • niveau de compétence managériale • temps d'absence possible hors de l'entreprise • réunion du personnel • taille (de l'entreprise) jugée insuffisante • souhait de développer l'entreprise • formation • taille de l'entreprise	Le groupe des solitaires	Les artisans	Peu de délégation et de communication, ce sont des techniciens ne recherchant pas le développement de l'entreprise
		Les médians	Très peu de temps passé en réunion, moyen dans tous les autres critères
		Les aigles	Niveau de formation élevé, peu de temps en réunion, bon gestionnaire, délèguent et recherchent le développement
	Le groupe des chefs de village	Les électrons	Peu de compétences formelles mais fort relationnel, passent beaucoup de temps en réunion.
		Les médiateurs	Davantage managers que techniciens, de formation élevés, ils sont dans les entreprises de taille importante.
		Les stratèges	Très organisés, beaucoup de réunions, très bon gestionnaires avec une formation élevée, délèguent beaucoup, recherchent la croissance notamment à l'international.

La typologie de A. D. Smith est considérée comme la plus ancienne. Elle a comme intérêt principal d'associer les caractéristiques propres d'un individu à un style de gestion afin d'établir des profils type. A partir de cette contribution de nombreux chercheurs ont repris cette approche dans leur étude comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus. Certaines sont très proches comme le « PIC » de Julien et Marchesnay (1987, 1996) et l'artisan décrit par N.R Smith (1967). Ces différents profils sont des idéaux types qui, comme le souligne M. Marchesnay (1992), doivent être recoupés avec des variables contingentes pour nuancer le portrait. Il en retient plusieurs comme l'influence du milieu social, l'éducation, l'expérience antérieure et les variables psychologiques de l'individu.

Par ailleurs plusieurs auteurs considèrent que le profil des dirigeants n'est pas figé, il évoluera d'une catégorie à une autre. Par exemple « le converti » de L.J. Fillion (1997, 2000) évolue généralement vers le « missionnaire » en acquérant de l'expérience et une bonne maîtrise de son marché. L'auteur fait la relation entre les différents profils en n'excluant pas d'éventuels passages de l'un à l'autre en fonction de la maturité du dirigeant.

B. Duchéneaut (1996) remarque qu'il existe pour l'ensemble des dirigeants de son enquête une sorte de « tronc commun ». Il a ensuite essayé d'isoler certaines de ces caractéristiques qui séparent nettement les groupes. Certaines familles révèlent des caractéristiques laissant envisager que le dirigeant joue un rôle dans la structuration de son entreprise. Nous pensons particulièrement aux familles des médians, des aigles, des médiateurs et des stratèges. Ces quatre familles de dirigeants sont à la tête d'entreprises rentrant dans la classe des moyennes structures (plus de 50 salariés) souvent sous forme de filiales. Pour les aigles et les stratèges, ce rôle structurant semble être encore plus important puisqu'ils expriment le désir manifeste de développer leur entreprise.

Cependant, il apparaît que beaucoup de dirigeants délèguent en raison notamment de la taille de l'entreprise (taille critique empêchant une gestion efficace sans délégation). Ainsi, si l'action structurante du dirigeant est toujours très présente sur l'organisation dans son ensemble ; sur les sous-unités, il pourrait en être autrement puisque qu'elles ne relèvent plus directement de sa responsabilité en terme de fonctionnement. Nous reviendrons sur cette remarque dans la seconde partie de cette section.

B. Profils des dirigeants et structuration

Des types d'entrepreneurs correspondent-ils à des types de structures ? En posant cette question, A. Paradas (1996) a essayé de comprendre les modalités d'une interrelation entre la structure (au sens large) de l'entreprise et le profil du dirigeant. Cela renforcerait les constats sur le rôle de filtre des acteurs dans la structuration. En regardant de plus près ces typologies, on constate que les différents auteurs ont retenu des conséquences structurelles en réponse aux choix du dirigeant. Pour P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), par exemple l'entrepreneur CAP a pour principale préoccupation la croissance de l'entreprise. Il aura tendance à externaliser des fonctions pour accorder la priorité aux investissements immatériels, la structure sera plutôt légère et adaptative.

Les valeurs personnelles des chefs d'entreprise sont de véritables déterminants du comportement et du développement d'une organisation (Bayad et Garand, 1998). Le dirigeant de PME a donc un rôle structurant incontestable (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Plusieurs démonstrations empiriques ont établi la relation entre le système de valeur du dirigeant et certaines configurations organisationnelles des PME. Ainsi, F. Lefebre (1991) a démontré le rôle structurant du dirigeant dans les PME innovatrices lors de l'adoption de nouvelles technologies informatiques. Son étude porte sur 74 PME manufacturières québécoises pour lesquelles elle a essayé d'établir des corrélations entre le degré innovateur et diverses variables indépendantes.

Il en ressort que l'attitude envers le risque et l'attitude proactive sont plus fortement corrélées au degré innovateur, puis trois caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant (horizon de planification à long terme, méthode d'analyse plus poussée et recherche systématique d'information interne). L'auteur a également relevé une priorité des variables individuelles (attitudes et traits de la personnalité du dirigeant et caractéristiques de son processus décisionnel) sur les variables organisationnelles (technocratisation, centralisation, et formalisation) dans l'étude des facteurs d'adoption des nouvelles technologies (Lefebvre, 1991). On comprend alors très bien l'importance des différentes dimensions du rôle du dirigeant et son pouvoir structurant dans ce contexte puisqu'il sera précisément à l'origine des choix organisationnels.

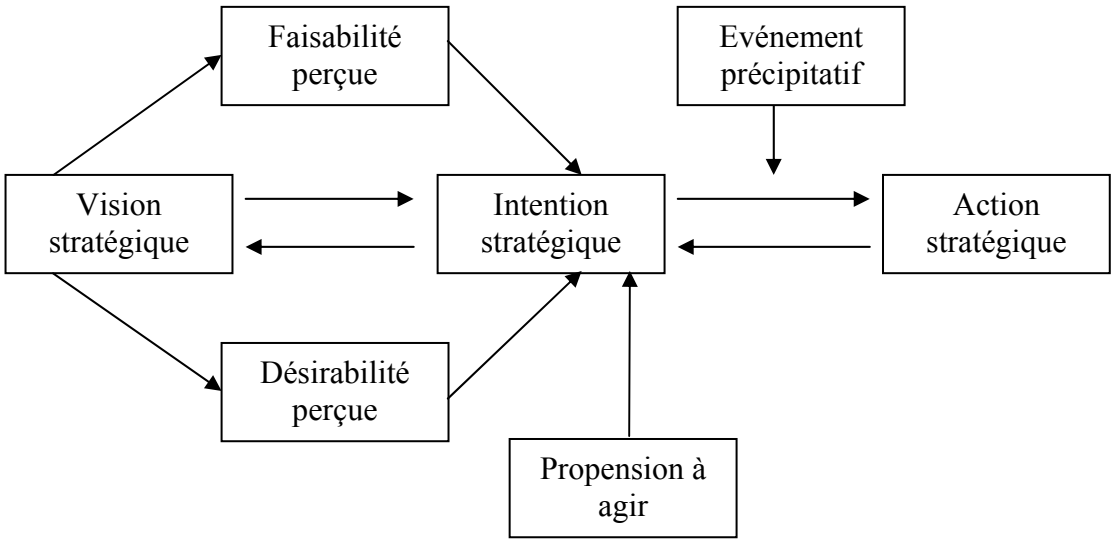
Ainsi, plusieurs recherches tendent à identifier certaines relations entre profils de dirigeants et entreprises, par exemple en s'interrogeant sur la vision du dirigeant-propriétaire (Bayad et Schmitt, 2002 ; Bayad et Couteret, 2002 ; Smida et Condor, 2002 ; Bayad et Garand, 1998 ; Cossette, 1996). Ces travaux ont mis en évidence plusieurs relations notamment entre la vision et le processus décisionnel. « Cette vision transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées commerciales et technologiques avec d'autres entrepreneurs, gestionnaires et représentants d'organisation de toute dimension » (Bayad et Garand ; 1998, page 1). Cette vision doit être également partagée par les membres de l'organisation, ce qui n'est pas sans certaines implications structurelles sur l'organisation. « La vision mobilise conjointement l'implication organisationnelle, l'intégration des symboles véhiculés par les pratiques de GRH et le sentiment de confiance mutuelle avec le dirigeant » (Bayad et Couteret ; 2002, page1).

Dans sa logique de décision, la vision peut-elle aider le dirigeant gestionnaire à comprendre le processus stratégique mis en place ? De cette vision de l'individu et de sa perception de la réalité va se construire la stratégie et son action. La vision est la représentation d'un avenir à construire. La vision stratégique est alors la représentation d'un changement organisationnel et/ou environnemental dans un avenir lointain (Smida et Condor, 2002).

Pour cerner totalement le processus de décision stratégique, il faut ajouter la notion d'intention. Si l'on définit la vision stratégique du dirigeant comme sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement, l'intention stratégique est « un collectif de tâches en instance » caractérisé par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser des projets stratégiques spécifiques (Varraut 1999, pages 149).

Deux notions (intention, vision) intimement liées conduisent toutes deux à l'action comme le montre le schéma suivant :

Schéma n°18 : Processus d'articulation vision stratégique, intention stratégique et action



Source : Varraut N. (1999), « De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant propriétaire de PME », in *Economie et sociétés*, sciences de gestion, série S.G., n°26-27, 6-7, page 157

La vision stratégique peut être source de tensions psychologiques qui initieraient l'intention stratégique et transformeraient la représentation d'un état futur envisagé en but. Et inversement, l'intention stratégique peut influencer la vision stratégique.

En revenant aux typologies présentées dans la section précédente, il est possible d'associer des comportements stratégiques et des visions du dirigeant à des profils types. L. J. Fillon (2000) propose un tableau mettant en correspondance ces 3 éléments.

Tableau n°9 : Types de propriétaires-dirigeants de PME et stratégie

Type de propriétaires-dirigeants	Raison d'être de l'entreprise	Type de stratégie	Type de vision
Bûcheron	Survie-réussite	Continue	Produits-client
Papillon	Profits	Circonstancielle	Marché-produits-profits
Libertin	Loisirs	Rationnelle	Loisirs-profits
Bricoleur	Réalisation de soi	Evolutive	Produits-marché
Converti	Sécurité	Révolutionnaire	Produits-valeurs
Missionnaire	conquête	Progressive	Marché-organisation-international

Source : Fillion L.J. (2000, page 14)

On s'aperçoit, par exemple, que le missionnaire est un conquérant plutôt attiré par une stratégie progressive basée sur l'apprentissage et l'évolution harmonieuse des membres de l'entreprise. La vision de ce dirigeant est de type marché, organisation et international car c'est un homme qui connaît bien son marché et son produit mais qui développe également une véritable culture organisationnelle basée sur de bons rapports sociaux qui entraîneront l'entreprise vers un développement international.

Parmi les études traitant de la relation dirigeant et entreprise, notons la contribution de J. Lorrain et *al.* (1994), sur le lien entre le comportement du dirigeant et le stade d'évolution de l'entreprise. Cette étude est réalisée auprès de 48 PME québécoises, elle a permis d'identifier plusieurs comportements et capacités du dirigeant à gérer certaines activités. Ce travail révèle des différences significatives dans le comportement de délégation, le temps consacré aux activités, aux contacts externes et à la perception de certains problèmes organisationnels selon le stade d'évolution de l'entreprise.

Outre le fait d'établir que le dirigeant se comporte différemment en fonction de ces stades, les auteurs observent qu'il est intimement lié à son organisation et inversement. Ses choix, son comportement et son style de gestion auront une incidence sur l'organisation de l'entreprise. A ce titre, un point présenté par les auteurs apparaît important. Ces derniers suggèrent de porter attention à l'implication et au temps que les dirigeants consacrent aux différentes activités.

Les résultats obtenus confirment l'accroissement des pressions à la délégation en relation avec la croissance de l'entreprise. Le dirigeant utiliserait alors son temps à des activités de pilotage (stratégique) de l'entreprise. En s'interrogant sur la moyenne entreprise d'autres chercheurs (Le Vigoureux, 1999 ; Leray, 1998 et 1999) ont déjà remarqué la nécessité de déléguer pour se consacrer à une activité plus stratégique.

Cette délégation signifie que le dirigeant dans le cadre de l'activité commerciale, n'a plus la même emprise. En d'autres termes, en fonction du degré de délégation, il sera plus ou moins éloigné des problèmes de la fonction commerciale et de sa structuration.

A ce titre, nous n'avons pas trouvé dans la littérature francophone d'articles et d'ouvrages traitant directement du pouvoir structurant du propriétaire dirigeant de PME sur l'activité commerciale. L'étude doctorale de P. Blandin (1999) se rapproche de cette problématique en analysant le comportement commercial des dirigeants des petites entreprises de l'agro-alimentaire. Elle tente de mettre en évidence l'influence de certains paramètres du système stratégique dans lequel évolue le dirigeant de petite entreprise, sur le comportement commercial de celle-ci.

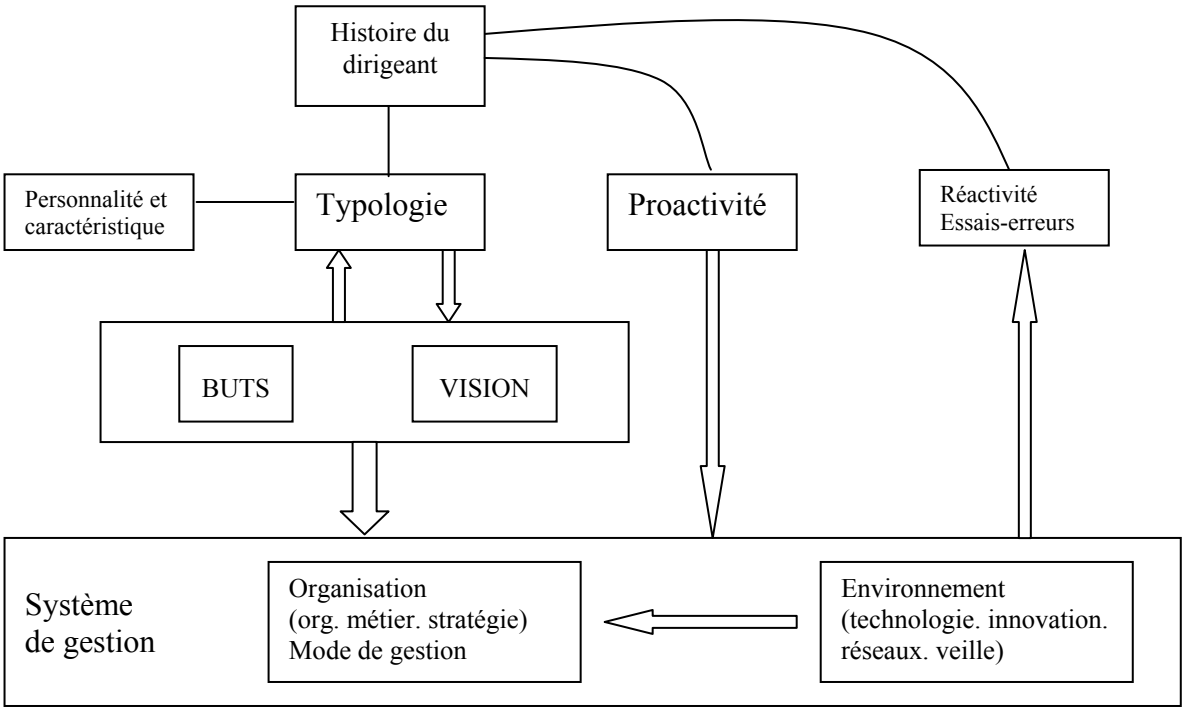
L'auteur a donc établi des liens éventuels en fonction du profil de l'individu (sa formation et son expérience), sa perception de l'environnement, son attitude face au changement et son attitude face à l'activité commerciale. Elle arrive à la conclusion que le dirigeant a un rôle structurant (variable selon les différents cas) : « l'activité commerciale dans son entreprise dépend de sa personnalité, de ses attitudes et perceptions et enfin de sa vison stratégique. Il est l'élément essentiel face à l'environnement qu'il a su se construire, face à l'organisation qu'il a créée et qu'il gère et enfin face aux activités qu'il a choisies d'exercer » (Blandin, 1999, page 363).

Les références bibliographiques sont plus nombreuses sur le sujet lorsqu'on s'interroge sur la fonction gestion des ressources humaines. Quelques auteurs ont réfléchi sur le lien entre des problèmes GRH et le profil du dirigeant (Bayad, 1995 ; De Boislandelle et Nebenhaus, 1995 ; Paradas, 1996 ; Bayad et Nebenhaus, 1996).

Plusieurs d'entre eux ont établi clairement l'importance du rôle structurant du chef d'entreprise sur la fonction ressources humaines (De Boislandelle et Nebenhaus, 1995 ; Paradas, 1996) et sur l'entreprise en général.

Pour illustrer le rôle structurant du chef d'entreprise A. Paradas (1996) présente un schéma sur l'influence entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME.

Schéma n°19 : Influence entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME



Source : Paradas A. (1996), « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », *Actes du 3ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Trois Rivières, octobre

Le dirigeant influence et construit la structure de l'entreprise selon sa vision et ses buts (intentions), mais en même temps il réagit aux informations que lui fournissent l'environnement et l'organisation.

Le propriétaire-dirigeant semble, à la vue de ces différents développements, faire preuve d'un pouvoir structurant. E. Vives (1994) va plus loin en affirmant : « s'il existe bien des facteurs structurants, ceux-ci n'exercent véritablement leur pouvoir organisationnel qu'en fonction du relais du dirigeant » (page 1). L'auteur le confirme dans une étude portant sur l'analyse des textes des rapports annuels de 39 entreprises. Ils lui ont permis d'identifier la réalité d'un lien entre la perception cognitive qu'a le dirigeant de l'environnement et la structure mise en place. La structuration, selon cette affirmation, ne serait plus subie ou voulue mais bien perçue. Ce constat rejoint les théories sur les processus présentés précédemment.

Pour conclure cette section, nous devons revenir sur un point important. Nous avons traité le rôle structurant du dirigeant de PME, cependant nous n'avons pas fait clairement la distinction entre le dirigeant de la petite et la moyenne entreprise. Y a-t-il vraiment une différence ? Pour répondre à cette question nous allons revenir sur les travaux de B. Duchéneaut (1996 et 1997).

Si plusieurs chercheurs ont pris la peine de distinguer la moyenne entreprise au sein des PME, c'est bien parce qu'elle leur apparaît spécifique. Cette particularité touche plusieurs éléments de gestion de l'entreprise. Le dirigeant en fait-il partie ? On s'accorde sur le fait qu'il y a trois grandes catégories d'entreprises : la petite, la moyenne et la grande. B. Duchéneaut (1997) a cherché l'existence possible de 3 catégories de dirigeants. Il a donc procédé à une comparaison en s'appuyant sur une recherche antérieure menée sur la base euro PME[39]. L'auteur a établi que le dirigeant de moyenne entreprise présente des nettes différences, sur plusieurs points, avec celui de la petite et celui de la grande entreprise.

Ces différences sont regroupées dans les deux tableaux suivants :

Tableau n°10 : Caractéristiques discriminantes des dirigeants.

De moyenne entreprise face au dirigeant de petite entreprise	
Statut et détention du capital	Davantage de directeurs généraux ou PDG, moins de gérants. Moins majoritaire, ayant moins créé l'entreprise, davantage acheté, hérité ou recruté.
Formation de base	Davantage de diplôme de niveau supérieur.
Ouverture culturelle et sociale	Globalement plus élevée (lecture de quotidiens, membre de chambres de commerce et d'industrie, associations, utilité des langues…)
Mode de management	Structure hiérarchique plus étoffée, davantage stratèges et déléguant, plus ouverts aux conseils, plus sensibilisés à l'importance des compétences managériales
Motivations	Davantage concernés par l'exercice de pouvoir.
Perspectives	Volonté de développer l'entreprise. anticipation des évolutions de l'environnement.

De moyenne entreprise face au dirigeant de grande entreprise	
Statut et détention du capital	Plus de propriétaires, moins de managers. Origine « carrière » davantage qu' « Etat »
Formation de base	Niveau élevé, moins élitiste.
Management et perspectives	Plus de management en direct, malgré un encadrement structuré. Culture syndicale moins acceptée
Motivation Ouverture culturelle et sociale	Moins d'ouverture ?

Source : Duchéneaut P. (1997, pages 102 et 109)

[39] Voir Duchéneaut 1995 et 1995 pour les détails de l'enquête ; sur ce point elle porte sur le témoignage de 601 dirigeants de PME.

Concernant la comparaison moyenne/petite entreprise plusieurs points ont retenu notre attention. Les dirigeants des moyennes entreprises délèguent davantage, ce qui peut minimiser leur influence sur la structure commerciale de leur entreprise.

Cependant, B. Duchéneaut (1997) remarque que quelle que soit la taille de l'organisation, il y a une perception quasi homogène d'un manque élevé de compétence commerciale dans l'entreprise. Le constat apparaît assez paradoxal car en déléguant, le dirigeant a la possibilité de recruter des collaborateurs de qualité. Les dirigeants des moyennes entreprises sont de toute façon plus sensibilisés aux compétences managériales.

On constate également que leurs perspectives sont plus orientées vers une volonté de développement de l'entreprise. De plus, ils sont plus favorables à l'instauration de changements profonds dans l'entreprise.

Comparé à la grande entreprise, le dirigeant de la moyenne est nettement plus propriétaire et moins manager. Il a eu généralement une expérience salariée et n'a pas d'origine « élitiste » relevée chez les dirigeants des grandes entreprises. Le management passe par un encadrement structuré, mais le dirigeant est beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens que le « manager » de grande entité.

Cette étude (Duchéneaut, 1995, 1996, 1997) révèle l'existence d'un tronc commun de caractéristiques partagées entre les dirigeants des trois catégories d'entreprises. Mais il existe certaines différences que nous avons évoquées. Selon B. Duchéneaut (1997) elles augmentent avec la taille de l'entreprise. Est-ce le cas pour le rôle structurant du chef d'entreprise sur l'activité commerciale ? Il semble que non (pour la petite et la moyenne en tout cas), à condition de ne pas déléguer la tâche commerciale. Car certains auteurs, notamment L. Livolsi, 2002, ont souligné que l'impact des responsables fonctionnels sur le processus de structuration de leurs sous-unités était non négligeable. Dans la moyenne entreprise serait-ce alors le cadre fonctionnel qui hériterait en partie de ce pouvoir ? Contrairement aux grandes entreprises où ce rôle est disséminé entre les mains de multiples acteurs (directeurs des ventes, dirigeants, directeurs marketing, directeurs de communication, chefs de projet, chefs de produit, directeur commercial…), il est généralement le seul responsable de sa fonction.

Il apparaît clairement à la lecture de ces développements que le propriétaire-dirigeant de PME a un rôle structurant. Il s'exprime selon les analyses de différentes manières. Il relève avant tout des valeurs personnelles du dirigeant. Son système de valeur aura des conséquences sur la configuration organisationnelle de l'entreprise (Lefebre, 1991 ; Blandin 1999). L'influence du dirigeant sur les structures s'exprime également au travers de sa vision. En effet celle-ci aura des conséquences sur le processus décisionnel. La vison du dirigeant entraîne des intentions qui sont transformées en actions stratégiques (Bayad et Garand, 1998 ; Varraut, 1999). Nous pouvons considérer que le profil du dirigeant aura une influence sur l'organisation (Fillon, 2000). Cependant si la vison du dirigeant et ses buts ont un rôle structurant, ces choix sont également conditionnés par l'information que lui fournissent l'environnement et l'organisation (Paradas, 1996 ; Vives, 1994). Le rôle de filtre du dirigeant entre les contraintes contextuelles et la structure de l'entreprise est réaffirmé ici.

Il semble que le comportement du dirigeant, sa perception et son interprétation de l'environnement, sa vison de l'entreprise et ses intentions stratégiques auront une influence sur les structures mises en place autant que le contexte lui même. Nous devrons porter une attention toute particulière à ce point lors de nos analyses empiriques.

Conclusion chapitre II

Nous avons consacré ce chapitre au cœur de notre recherche : « la structuration des organisations ». Nous avons identifié différents points centraux au travers de ces trois sections. En effet nous avons réuni les différents apports des travaux sur l'analyse contingente et ses dépassements, sur les processus organisationnels et sur l'approche sociologique de Giddens dans le tableau suivant.

Tableau n°11 : Rappel des approches théoriques évoquées sur la structuration.

	L'analyse contingente	**Les dépassements de la contingence : le rôle des acteurs**	**L'analyse des processus**	**L'analyse sociologique de Giddens**
Type d'approche	Déterminisme	Multiples : déterminisme de l'action, volontarisme	Processuelle	Théorie macro-sociale
Type de démarche	Positiviste	Positiviste et constructiviste	Constructiviste	Constructiviste
Fondements	Les contraintes contextuelles déterminent les structures de l'entreprise.	Les éléments politiques ont autant d'importance que les contraintes contextuelles. l'environnement ne détermine plus les structures, il est perçu et interprété par les acteurs voire même mis en scène.	Les acteurs selon leurs schémas interprétatifs analysent leur environnement et orientent la structuration. Ces schémas sont des sources de consensus et de conflits potentiels entraînant des jeux de pouvoir.	Les règles et ressources utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné
Points centraux	Le contexte au sens large (taille, stratégie, âge, culture, technologie, environnement…) et la performance de l'entreprise.	Choix stratégique, *enactment* (mise en scène)	Influence du contexte, perception et interprétation des acteurs et jeux de pouvoir.	Structure, agent et action, dualité du structurel
Repères théoriques	Blau, Chandler, Lawrence et Lorch, Woodward, Burns et Stalker…	Child, Weick	Ranson et al, Fombrun, Nobre, Desreumaux…	Giddens

Pour analyser la structuration des organisations nous sommes partis de l'analyse du contexte. Les travaux qui la caractérisent considèrent que le contexte détermine les structures. Nous avons ensuite exposé les limites de cette analyse, et par quelques travaux, montré que le rôle de l'acteur était très important en tant que médiateur des influences du contexte. Les travaux sur les processus organisationnels ont permis d'approfondir cette dimension en offrant une analyse multicritère. L'environnement est perçu et interprété par les acteurs qui selon leurs schémas interprétatifs vont conduire la structuration faisant par la même occasion naître des jeux de pouvoir pour s'approprier le changement, s'y associer ou le refuser.

C'est alors que l'analyse sociologique de Giddens nous livre de précieuses réflexions sur les schémas interprétatifs et nous explique que les acteurs produisent et reproduisent les structures mais en même temps sont guidés par elles.

Au terme de cette analyse le rôle central de l'acteur dans l'agencement structurel apparaît clairement. Cependant nous n'avons pas choisi de rompre avec l'approche contingente. L'environnement est perçu et interprété par les acteurs. Cette nuance nous semble très importante mais ne nous engage pas à rejeter l'analyse contingente. L'objectif est alors de la dépasser en y réintégrant le rôle de l'acteur. Ainsi, le déterminisme de l'environnement est conditionné par l'acteur et son comportement. Les analyses sur le pouvoir structurant du chef d'entreprise en PME confortent ce constat. La vision du dirigeant, son profil et son comportement ont un impact significatif sur l'agencement structurel. La dernière section de ce chapitre nous a permis de le préciser.

Par ailleurs les analyses sur le processus de structuration ont montré que la dimension politique était très importante. L'approche contingente s'y consacre assez peu. C'est un point qu'il faut également considérer pour comprendre pleinement le phénomène de structuration, surtout en PME où la proximité est importante. Il semble que pour analyser la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises française il faut considérer trois points :

1. Les contraintes contextuelles : l'activité commerciale est particulièrement sensible aux évolutions de la demande du client, aux opportunités du marché, à la concurrence…
2. La perception, l'interprétation et la vision du dirigeant et des décideurs : le dirigeant mais également le directeur commercial ont un système de valeur, une culture et des préférences qui influenceront leur lecture du contexte et leurs choix structurels.
3. Les jeux d'acteurs : les rapports entre individus favorisés par une proximité sociale forte en PME entre la direction et les salariés entraînent conflits et consensus lors du changement.

Il conviendra de s'assurer de la présence des phénomènes politiques et de leurs impacts sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises lors de notre investigation empirique.

Conclusion de la partie 1

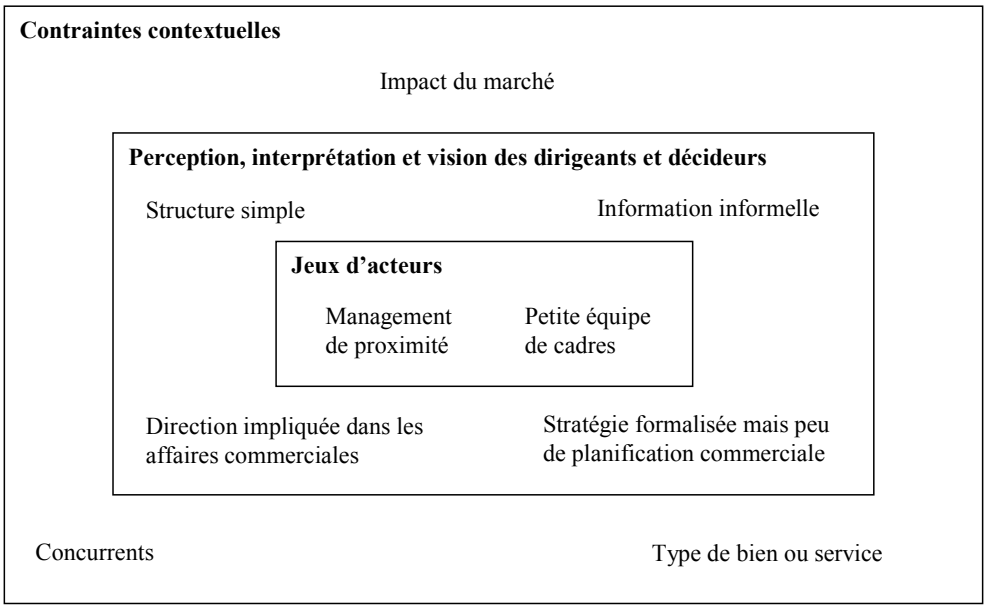
Cet état de l'art sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises avait pour objectif d'identifier et de présenter les concepts clés que nous mobiliserons lors de notre phase empirique. Chaque section correspond à un point précis du sujet. Le tout est relié par un questionnement afin de montrer le fil conducteur entre chaque thème. Les différentes étapes de ce questionnement sont reprises dans le tableau suivant.

Tableau n°12 : Questionnement de la partie 1

	Objectif du chapitre	Questionnement initial	Questions transitions
Chapitre 1	Présentation de l'objet de recherche.	Section 1 : Qu'est ce qu'une moyenne entreprise ?	Section 1 et 2 : Si les moyennes entreprises constituent un ensemble identifié économiquement présentent-elles pour autant certaines spécificités dans leurs styles de gestion ?
		Section 2 : Sont-elles spécifiques ?	Section 2 et 3 : Quelle est l'incidence de ce management de la proximité sur l'équipe commerciale ? Cela revient à se poser la question de la place des structures commerciales dans les moyennes entreprises. Sont-elles une garantie de performance pour l'entreprise ?
		Section 3 : Quelle est la place des structures commerciales dans cette spécificité ?	Chapitre 1 et Chapitre 2 : Compte-tenu de la place des acteurs en PME (management de la proximité) l'analyse contingente est-elle suffisante pour expliquer le phénomène de structuration en moyenne entreprise ?
Chapitre 2	Montrer les limites de l'analyse contingente, dépasser cette approche.	Section 1 : Quelles sont les perspectives de l'analyse contingente pour expliquer la structuration des organisations ?	Section 1 et 2 : De quelles manières les acteurs interprètent et s'approprient les structures ?
		Section 2 : Quelle est la place et la dimension politique dans la structuration des organisations ?	Section 2 et 3 : Dans le cadre d'une micro-structure (50 personnes) ne doit-on pas s'attendre à ce que ces jeux d'acteurs deviennent prédéterminants ?
		Section 3 : Quel est le rôle structurant du propriétaire dirigeant de PME ?	Chapitre 2 et partie 2 : La manière dont les structures sont appropriées par les acteurs en moyenne entreprise et plus généralement en PME est-elle essentielle pour expliquer le phénomène de structuration ?

Nous avons donc développé ce questionnement tout au long de cette partie et tenté de répondre à chacune de ces questions. En confrontant les différentes réponses obtenues dans les chapitres 1 et 2 nous obtenons le schéma suivant. Il rapproche les concepts clés sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

Schéma n °20 : Concept clés sur la structuration de l'activité commerciale des ME



Dans ce schéma sont indiqués en gras trois points développés sur la structuration des organisations au travers des analyses contingentes, des études sur le processus et l'approche sociologique de Giddens. A chaque point correspond un rectangle englobant les éléments exposés au chapitre 1 de notre objet de recherche. Par exemple le fait que la direction soit très impliquée dans les affaires commerciales a une incidence sur la perception et l'interprétation des structures. De même qu'un management de la proximité risque d'entraîner des jeux d'acteurs.

Le parcours théorique que nous avons exposé dans cette partie aide à identifier les composants de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. Notre objet de recherche présente des caractéristiques particulières (management de la proximité, implication de la direction dans les affaires commerciales…) nous laissant supposer que l'agencement structurel est largement influencé par les phénomènes politiques (schémas interprétatifs, stratégie d'acteurs, jeux de pouvoir, militantisme…).

Nous voulons aborder cette question encore peu explorée par un enchaînement d'étapes d'observation, de comparaison, et d'interprétation de multiples processus d'interaction, et nous avons besoin pour cela des pistes que suggèrent telle ou telle théorie *a priori* pertinentes. Nous avons donc procédé tout au long de notre recherche par un aller-retour entre la littérature et nos différentes phases empiriques (3 étapes empiriques au total).

Cependant un point doit être éclairci sur le type de démarche qu'appellent les différentes approches théoriques que nous mobilisons. Comme le suggère le tableau n°11 page 116, le type de démarche épistémologique supposée par l'analyse contingente est en opposition avec celle de l'analyse des processus et l'analyse sociologique de Giddens. En effet la première est de type positiviste alors que les suivantes sont de type constructiviste.

L'étude des organisations de par leur variété et leur complexité suscite naturellement de multiples approches.

Il existe une opposition propre aux Sciences Sociales entre la considération du monde comme réalité donnée et ordonnée s'imposant aux acteurs ou au contraire construite par eux (Koenig, 1993). A partir de cette opposition G. Koenig (1993) propose quatre zones épistémiques présentées dans le tableau suivant. Comment positionner notre recherche à partir de ces zones ?

Tableau n°13 : Oppositions thématiques et zones épistémiques

		Essence de la réalité	
		(Or)donnée	**Construite**
FORT **Réalisme de la théorie** **FAIBLE**	Partir de l'observation des faits (description).	**Découverte de la régularité (1)** Observation participante ou non : élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	**Recherche action (4)** Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui même.
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée (instrumentalisme).	**Développement d'instruments prédictifs (2)** Conception de modèles de gestion : élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement.	**Construction d'artefacts (3)** Recherche intervention : aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins défini.

Source : créé à partir de Koenig (1993) et David (1999).

Dans la première zone **(1)**, la logique de la découverte suppose qu'un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler. Dans cette zone, l'activité scientifique repose sur 3 démarches : la mise en ordre des matériaux empiriques, l'élaboration d'explications et la validation.

La mise en ordre des matériaux empiriques est ce que Koenig (1993) appelle abduction qui consiste à extraire de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. Ce type d'approche ne favorise aucune technique d'investigation en particulier, qu'elle soit qualitative ou quantitative. Les régularités mises à jour permettent l'explication. Cependant il ne suffit pas de reprendre l'explication à l'envers pour prédire. Des phénomènes imprévus peuvent perturber les prédictions. Mais le fait d'expliquer n'est pas sans valeur car le réseau de causalités qui s'en dégage facilite la définition des actions à entreprendre (Koenig, 1993). La validation est recherchée par diverses voies, densification des observations réalisées, évaluation des résultats par un échantillon d'informants, tests de prédiction…

La seconde zone **(2)** se distingue de la première par son orientation franchement spéculative. Cette démarche s'évertue à trouver des solutions aux vides laissés par les efforts de théorisation antérieure. Son utilité réside dans sa puissance prédictive et par conséquent explicative. Les critères de sa validation dans une perspective instrumentaliste relèvent d'une comparaison entre les prédictions et les observations qu'elles suggèrent (Koenig, 1993).

La troisième zone **(3)** peut se définir comme un art de la construction. L'objectif est d'imaginer des stratégies permettant le passage d'une situation perçue à une cible construite. La validité s'apprécie en fonction de la rigueur de l'argumentation mais surtout à l'issue du projet selon la viabilité. Par exemple, l'initiateur d'un nouveau mode d'organisation doit convaincre que le dispositif proposé fonctionne (Koenig, 1993).

La recherche action **(4)** propose une démarche fondée sur l'interaction entre l'observateur participant et les participants observés. Le second est un acteur en situation, reconnu compétent par le chercheur. Le chercheur s'attache alors à donner prise à l'intelligence des acteurs et à favoriser leur réflexivité et leur apprentissage.

L'étude des phénomènes politiques privilégie généralement une approche qualitative (étude de cas, observation participante, analyse clinique…). Etant donné que l'un de nos objectifs majeurs est de dépasser l'analyse contingente en replaçant l'acteur et son comportement au cœur du phénomène étudié, il serait opportun de songer à adopter une démarche particulière pour cette recherche.

Nous le verrons par la suite, notre approche est tout autre. Nous avons avant tout raisonné par stratégie méthodologique, c'est-à-dire en privilégiant certaines approches en fonction du type de questionnement, du terrain et des possibilités d'entrée sur ce dernier.

Pour analyser la théorie, plusieurs niveaux d'explication ont été nécessaires (analyse contingente, processus organisationnels, théorie sociale de Giddens). Dans notre approche ces représentations ne sont pas opposées mais complémentaires. Nous faisons ici référence à l'éclectisme théorique et méthodologique de J. Frisou (2004) qui suppose qu'il faut faire appel à plusieurs niveaux d'explication sur le plan théorique et méthodologique pour résoudre un problème. L'éclectisme se caractérise par un souci de cohérence et par le caractère complémentaire des points de vue qu'il rapproche (Frisou, 2004, page 26). Il s'agit d'étendre et de coordonner des méthodes d'investigation, qui bien que distinctes au niveau des données qu'elles traitent, rendent toutes compte des mêmes faits : la structuration des organisations. Plutôt que d'opposer deux démarches (positiviste pour l'analyse contingente et constructiviste pour l'analyse des processus organisationnels) nous avons voulu montrer leur complémentarité pour expliquer la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises. Ainsi, nous sommes partis de l'analyse contingente pour montrer l'impact des variables contextuelles sur l'agencement structurel. Puis comme le suggèrent les analyses sur le processus organisationnel et la théorie sociale de Giddens nous avons insisté sur les réactions des acteurs aux contraintes contextuelles et aux conséquences qu'elles entraînent sur la réorganisation.

Cette démarche éclectique s'applique aussi à notre terrain, dans la mesure où nous n'avons pas choisi une méthode plutôt qu'une autre, mais nous en avons privilégié certaines en fonction de l'état d'avancement des connaissances théoriques et surtout du type d'objectif de recherche que l'on s'est fixé (Evrard et *al*., 2000). Nous aurons l'occasion de le vérifier dans la deuxième partie, qui se veut qualitative, afin d'explorer le terrain et d'orienter les investigations suivantes.

Partie II

Une analyse contingente et ses dépassements

Plan de la recherche

Introduction.

↓

Revue de littérature :

La structure commerciale en moyennes entreprises **(chap. 1)**

La structuration des organisations **(chap. 2).**

↓

Phase qualitative, 1ère étape empirique :

-Proposition d'une stratégie de recherche terrain

-Présentation des outils d'analyse et des grilles.

-Présentation et analyse des résultats de l'investigation qualitative.

(chap.1) et **(chap. 2).**

↓

Phase quantitative, 2ème étape empirique :

-Proposition d'une stratégie de recherche terrain

-Présentation de la construction du questionnaire, le choix de l'échantillon et les voies d'administration **(chap. 1)**.

↓

Présentation et analyse des résultats (chap. 2) :

-Description du phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.

- Essai typologique de la structuration de l'activité commerciale

-Présentation du modèle final.

↓

Conclusion générale.

Partie I

Partie II

Partie III

Notre objectif est d'explorer et de décrire la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. Rappelons que nous cherchons à savoir comment les individus sont guidés vers ces changements structurels et de quelles manières ils les organisent dans l'entreprise ? La première partie nous a invités à dépasser l'approche contingente déterministe pour s'engager dans une voie plus large où la dimension politique joue un rôle important.

Cette phase empirique a plusieurs objectifs. Nous allons dans un premier temps essayer de comprendre la structuration de l'activité commerciale en utilisant les éléments de l'analyse contingente. Nous verrons ensuite comment, grâce à une méthodologie particulière, nous pouvons davantage analyser la dimension politique et surtout montrer sa place majeure dans la structuration de l'activité commerciale en moyenne entreprise.

Par ailleurs l'association de thèmes comme le marketing et la structuration des organisations au domaine des moyennes entreprises nous incite à explorer le terrain dans un premier temps. Trop d'éléments sont encore flous pour nous permettre à ce stade de décrire le phénomène de structuration par une enquête quantitative. C'est donc une démarche méthodologique qualitative qui est retenue pour approcher le terrain dans cette partie. Nous avons réalisé deux enquêtes qualitatives approfondies.

Dans un premier chapitre nous présenterons les travaux empiriques dont l'objet principal est l'identification des profils structurels de l'activité commerciale des quelques cas étudiés. Ils correspondent à la première vague d'entretiens. Notre approche reprend les principes de l'analyse contingente. Dans le second chapitre nous exposerons la deuxième phase qualitative qui correspond à une deuxième vague d'entretiens mieux concentrée sur les composants de la dynamique structurelle afin de faire la lumière sur les comportements des acteurs.

Chapitre I

L'étude du profil structurel de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises

Pour analyser le phénomène de structuration nous sommes partis de l'analyse classique et de l'analyse contingente afin de décrire l'agencement structurel de l'activité commerciale d'un petit échantillon de moyennes entreprises.

Comme stratégie méthodologique nous avons choisi de commencer ici par une étude selon l'analyse contingente pour dépasser cette approche par la suite. **En effet l'analyse contingente est-elle en mesure d'expliquer le phénomène dans sa totalité ?** Nous allons identifier dans ce chapitre les variables participant à la construction de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.

Comme cette étude est la première étape empirique de notre recherche et que l'objet d'étude est encore vague, nous avons choisi une démarche qualitative nous permettant une première investigation en profondeur. Les questions soulevées lors de cette approche émergent principalement de l'exploration de la littérature exposée au chapitre I de la première partie.

Nous décomposerons cette présentation en deux sections. La première détaille nos choix méthodologiques en terme de démarche et d'outils. La seconde expose les résultats obtenus.

Section 1
Phase empirique n°1, méthodologie

Nous avons choisi de procéder par des entretiens en profondeur. Pour les étapes suivantes, cela nous permettra de mieux formuler le problème en particularité dans l'éventualité d'une phase quantitative. Une caractéristique importante de cette étape est la petite taille de l'échantillon. Nous parlerons alors de cas d'entreprises. Pour analyser les profils structurels des cas étudiés nous avons retenu plusieurs variables organisationnelles et contextuelles.

A. Le choix des paramètres organisationnels

De quelles variables organisationnelles devons-nous tenir compte dans notre analyse ? Il est difficile de faire des choix car la littérature est assez controversée sur le sujet. A. Desreumaux (1992) définit la structure de la façon suivante : « c'est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise ou plus généralement une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres ». Il distingue deux sous-ensembles de variables. Il identifie les variables dites de « structure fondamentale » avec la spécialisation, la standardisation, la formalisation et la centralisation des décisions et les variables dites « systèmes de gestion » avec les systèmes de planification, de contrôle, d'animation et d'information.

Si cette approche apparaît complète, P. Tabatoni et P. Jarniou (1975) offrent une définition quelque peu différente des systèmes de gestion. Les systèmes de gestion, au sens de ces auteurs, caractérisent une action collective finalisée, organisée et animée. Ainsi, ils décomposent les systèmes de gestion en 3 sous-systèmes : finalisation, organisation et animation. « Un système de gestion se caractérise alors par la propriété particulière de chacun des sous-systèmes, et par les types de composition qu'il en fait ». Ici tous les composants de la structure dite « fondamentale » sont contenus dans leur définition (Tabatoni et Jarniou, 1975, page 51).

M. Kalika fait la distinction entre systèmes de gestion et structure organisationnelle dans la perspective d'une analyse systémique. Pourtant, il reprend la définition de P. Tabatoni et P. Jarniou (1975) en précisant que ces systèmes de gestion sont très liés à la structure organisationnelle et par conséquent difficiles à dissocier (Kalika, 1988, page 4). Lors de sa présentation des variables de la structure organisationnelle, il y inclut des éléments des systèmes de gestion (planification et contrôle).

En partant de l'inventaire d'A. Desreumeaux (1992) nous avons retenu six paramètres pour identifier le profil structurel de l'activité commerciale des moyennes entreprises de notre échantillon : la standardisation/formalisation, la spécialisation, le degré de centralisation/décentralisation, la planification et le contrôle, les systèmes d'animation et les systèmes d'information. Précisons successivement chacune de ces variables.

1. La standardisation/formalisation

Le concept de standardisation a été largement étudié. Certains associent la notion de standardisation à celle de formalisation[40]. Mais d'autres comme H. Mintzberg (1982, page 21) distinguent clairement les deux notions. Il dénombre trois types de standardisation :

1) des procédés : le contenu du travail est spécifié ou programmé,
2) des résultats : ils sont déterminés à l'avance et deviennent le but à atteindre,
3) des qualifications : un certain savoir et des qualifications sont demandés à la personne qui effectue le travail.

P. Tabatoni et P. Jarniou (1975) apportent la précision suivante : « la standardisation implique une analyse du système d'organisation qui tend à le rationaliser, à le décomposer, à le dépersonnaliser, à réduire les particularités pour dégager des classes d'éléments équivalents et ainsi renforcer la rigidité du système ». [41]

Le rapport entre la diminution de l'autonomie de l'individu et l'accroissement des procédures nous rappelle principalement que la standardisation des tâches renvoie aux travaux d'Adam Smith, puis de Taylor, Fayol et Weber[42].

[40] Comme P. Tabatoni et P. Jarniou, 1975
[41] La standardisation rationalise, décompose et dépersonnalise le système d'organisation.
[42] Se reporter à la partie précédente sur les déterminants de la structure présentés au chapitre 3 de la partie 1

De plus on remarque à la fin des années 80, une forte montée en puissance de la normalisation dans un premier temps, puis de la certification. Dans un double souci de qualité et d'avantages concurrentiels, les entreprises se sont tournées vers de telles démarches. Ce phénomène touche en premier l'activité de production pour ensuite s'étendre à toutes les fonctions (commerciale, comptable, gestion des ressources humaines).

Le concept de formalisation est différent même si certains l'assimilent à la standardisation. Il concerne le caractère écrit des procédures et la circulation de l'information dans l'entreprise (Kalika, 1988), alors que la standardisation s'attache à l'importance des procédures dans l'organisation du travail.

Pour P. Tabatoni et P Jarniou (1975) la formalisation se manifeste dans le codage des éléments en question, leur rédaction, qui renforce du reste leur diffusion, leur valeur symbolique de légitimité et de rationalité. Ils précisent qu'elle réduit les incertitudes, mais n'empêche pas les cercles vicieux bureaucratiques soulignés par M. Crozier (1963). Nous pouvons avancer que la formalisation des comportements est un paramètre grâce auquel les processus de travail de l'organisation sont standardisés (Mintzberg, 1982). Mais une standardisation forte n'est pas nécessairement le résultat d'une forte formalisation.

La formalisation concerne le caractère écrit des procédures et la circulation de l'information dans l'entreprise en général (Kalika, 1988), alors que la standardisation s'attache aux normes dans l'organisation du travail. En d'autres termes, la standardisation définit, spécifie des programmes de travail à l'avance afin de respecter des normes préétablies.

2. La spécialisation

La spécialisation se rapproche du concept de différenciation cher à P. Lawrence et J. Lorsch. « Par différenciation nous voulons exprimer les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation » (Lawrence & J. Lorsch, 1973, page 27).

Ainsi, Lawrence et Lorsch, (1973, page 22-23) envisagent la différenciation comme la distinction entre plusieurs départements selon certains attributs :

- orientation des objectifs,
- façon de projeter les actions dans le temps,
- orientation interpersonnelle des cadres,
- modèles structurels formels.

Ce concept a donc plusieurs facettes. Il fait référence à la différence de design organisationnel selon les services, mais également à l'aspect émotionnel et cognitif des acteurs (Rico 1995, page 125). Cette dimension est absente du concept de spécialisation, qui se concentre sur la conception du poste. D'ailleurs, H. Mintzberg (1982) utilise cette variable comme paramètre de conception. Il distingue deux types de spécialisation, l'une verticale sépare la réalisation du travail de son administration, l'autre horizontale divise les tâches pour accroître la productivité. Cette variable est largement utilisée par les chercheurs, elle est préférée à la différenciation. Son caractère opérationnel est sûrement la raison d'un tel choix. Pour cette raison nous retiendrons dans notre recherche le concept de spécialisation.

3. La centralisation/décentralisation

Identifié comme le degré de partage de l'autorité dans la prise de décision de l'entreprise, le concept de centralisation/décentralisation prend une place importante pour les auteurs en organisation car il touche la prise de décision. « La structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point de l'organisation, à la limite dans les mains d'un seul individu, nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes » (Mintzberg, 1982, page 73).
Plusieurs auteurs enrichissent cette notion en distinguant deux dimensions dans le degré de décentralisation (Kalika, 1988 ; Mintzberg, 1982) :

- verticale : indique le niveau de délégation du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique ainsi que le niveau auquel les décisions sont prises.
- horizontale : concerne la dispersion du pouvoir formel à un niveau donné de la ligne hiérarchique.

Contrairement aux autres concepts abordés, la centralisation/décentralisation pose un problème d'opérationalisation. Le processus de décision n'a pas toujours de support tangible, donc cette mesure repose sur du déclaratif pur. Le chercheur peut alors obtenir un discours biaisé.

Les différentes variables que nous venons de présenter constituent les éléments de structure fondamentale au sens de A. Desreumaux (1992). Les analyses empiriques ne les utilisent pas toutes, mais c'est un trio généralement retenu.

Nous pouvons passer maintenant aux variables composant les systèmes de gestion. Elles sont moins visibles et difficilement identifiables par un organigramme. Nous en détectons deux principales au sens de P. Tabatoni et de P Jarniou (1975), les systèmes de finalisation et les systèmes d'animation, et une troisième non moins importante le système d'information.

4. La planification et le contrôle

La planification et le contrôle permettent de fixer les objectifs nécessaires à l'entreprise (finalisation) et les moyens mis en oeuvre pour constituer un cadre de fonctionnement. Ces deux notions sont inséparables, le plan définissant le cadre et les références des procédures de contrôle (Kalika 1988).

La planification est une fonction capitale car elle engage le futur de l'entreprise, elle préside à l'accomplissement des autres fonctions du management. Les systèmes de planification sont donc des systèmes rationnels de finalisation qui produisent des plans cohérents et coordonnés entre eux (Tabatoni et Jarniou, 1975).

M. Kalika (1988) énumère plusieurs éléments constitutifs du processus de planification :

- existence d'une stratégie : c'est le développement d'une ligne d'ensemble indiquant comment l'entreprise va faire face à ses concurrents ;
- existence de plans : en fonction des lignes directrices de son action, l'entreprise va définir les étapes nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie ;
- existence d'une politique générale : cadre de réflexion pour le processus de décision ;
- existence d'objectifs : références précises et chiffrées, réalisables à court terme ;
- existence d'un budget : c'est la présentation chiffrée de la planification comprenant toutes ces étapes et sa durée.

Il relève que ces différentes étapes sont plus ou moins respectées par les entreprises et appliquées partiellement.

Plus généralement la planification se définit comme un processus organisé d'élaboration et de mise en forme des objectifs, des orientations et des actions stratégiques au sein d'une entreprise (Martinet, 1997). Une entreprise qui planifie va vérifier l'efficacité de sa stratégie par diverses techniques de contrôle. Cette vérification compose l'ensemble des références qui orientent les processus reliant les décisions, les actions et les résultats (Bouquin, 1997). Ce contrôle s'organise grâce à des dispositifs, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais aussi avec des facteurs plus informels et par conséquent moins visibles (Bouquin, 1997). Cela pousse les acteurs à des interprétations différentes d'une même réalité (légitimer certains modes de direction, en contester d'autres, adhérer à des buts ou les rejeter…). Ainsi le contrôle comprend des procédures et des techniques regroupées dans des services spécialisés qui agissent à différents niveaux et à des moments différents dans l'entreprise.

L'organisation est finalisée, c'est à dire que ses activités et sa structure sont orientées en vue de réaliser certains objectifs. Cependant la définition des tâches et des relations nécessaires à leur accomplissement est susceptible d'interprétations diverses de la part de ses membres. Le système d'animation va harmoniser ces significations, « il fait converger les efforts des membres de l'organisation, réalise une interprétation des efficacités individuelles en agissant sur la capacité et la volonté des participants, œuvre selon les finalités de l'organisation et dans le cadre des contraintes organisationnelles » (Tabatoni et Jarniou, 1975, page 132).

5. Le système d'animation

P. Lawrence et J. Lorsch associent à la différenciation l'intégration. L'intégration y est définie comme « la qualité de collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement » (1973, page 27). Comme l'ont montré ces auteurs, une forte coordination combinée à une forte différenciation entre les sous-unités est synonyme d'efficacité.

Ainsi le système d'animation a pour objectif l'intégration des personnes dans l'organisation, grâce à certaines pratiques basées sur la motivation et l'implication de l'individu[43]. Ces pratiques sont assez diverses, elles apparaissent en fonction du degré d'incertitude de l'environnement et de complexité de l'activité. Sans rentrer dans les détails[44], nous nous contenterons d'énumérer les plus caractéristiques : formation technique et professionnelle, formation administrative et professionnelle, plan de carrière, apprentissage de la créativité, enrichissement des tâches, direction par objectif, formation professionnelle continue, participation aux fruits de l'expansion, participation aux décisions.

Cette présentation gagne à être complétée par la prise en compte de l'information et des systèmes d'information.

6. Les systèmes d'information

H. Mintzberg (1982) distingue les flux formels et informels d'information. Son analyse sur les systèmes de flux regroupe en partie ce que nous venons d'expliquer au sujet des systèmes de gestion. Il présente le système d'information fonctionnelle caractérisé par la circulation d'information et de conseils entre opérationnels et fonctionnels pour aider à la décision. De plus la communication informelle est selon lui très courante dans les organisations car la vie de l'entreprise est tout simplement trop complexe pour être complètement régulée. Ainsi, les individus vont par la communication informelle combler les carences du système de relation et d'autorité formelle. Ces systèmes contribuent à une connaissance et une circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur avec, par exemple, la connaissance du marché (Lesca, 1989).

H. Lesca (1989) définit le système d'information de l'entreprise comme « …l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes, qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle a (ou aura) besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution ». Dans le cadre de la structuration des organisations, l'information participe à l'évolution de l'entreprise. Par conséquent, cette variable est indispensable pour décrire le fonctionnement de l'organisation.

[43] Voir sur le sujet M. Thévenet, 1992
[44] Pour cela consulter M. Gervais, 1997

Voici les éléments, regroupés sous l'expression « variables organisationnelles », que nous utiliserons pour identifier les profils structurels de l'activité. Elles sont rappelées dans le tableau de synthèse suivant.

Tableau n°14 : Les variables organisationnelles de l'étude

Structure fondamentale	**Système de gestion**
Centralisation/décentralisation	Systèmes de finalisation
Standardisation/formalisation	Systèmes d'animation
Différentiation/spécialisation	Systèmes d'information

Après avoir passé en revue les différentes variables structurelles de l'organisation, nous devons ajouter quelques mots sur les variables contextuelles. Elles jouent un rôle important sur la structuration. C'est du moins ce qu'enseigne la littérature présentée au chapitre 2 de la première partie. Il semble que plusieurs facteurs de contingence influencent la constitution des structures. Ces facteurs ont été présentés dans le chapitre 3 de la première partie. On reconnaît principalement quatre groupes de variables exogènes : l'âge, la taille de l'organisation, le système technique et les aspects de son environnement (stabilité, complexité, diversité, hostilité). On peut légitimement ajouter le pouvoir comme 5ème groupe (Mintzberg, 1992) avec notamment les pressions du contrôle externe sur l'organisation mais aussi les relations de pouvoir entre acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Comme nous l'avons développé précédemment, il semble d'ailleurs que les jeux politiques des acteurs soient au cœur du processus de structuration.

Précisons maintenant les précautions prises pour mener à bien cette enquête dans les meilleures conditions.

B. Le protocole de l'enquête

Nous aborderons ici successivement la présentation de l'échantillon, celle du guide d'entretien, puis l'organisation des entretiens.

1. L'échantillon

Nous avons interrogé les cadres commerciaux et les dirigeants de 10 entreprises. Le choix a été réalisé suivant plusieurs critères. Dans un souci de faciliter le contact et de limiter le risque de refus de la part des dirigeants, le premier critère fut de choisir des firmes de notre connaissance. Les personnes rencontrées lors des entretiens nous étaient inconnues. Mais le simple fait de savoir que nous étions introduits par des personnes de l'entreprise suffisait à nous rendre plus crédibles. En retour, l'interrogé nous offrait sa confiance.

Nous avons respecté un autre critère important : la taille. Les entreprises sélectionnées devaient avoir un effectif compris entre 50 et 500 salariés, condition essentielle pour faire partie de l'échantillon, conformément à la définition énoncée au chapitre I de la première partie. Il faut ajouter que dans le choix de notre échantillon nous avons, dans la mesure du possible, cherché à obtenir une forte diversité de situations.

Le critère de représentativité est difficile à obtenir lorsqu'on étudie les comportements des organisations et leurs acteurs. Selon F. Wacheux «la représentativité[45] est obtenue lorsque les observations de terrain permettent d'obtenir l'ensemble des modalités ou contrastes des concepts ou théories envisagés » (1996, page 158). Ainsi, pour la phase qualitative notre souci n'est pas la représentativité au sens statistique, mais au contraire la représentativité « théorique » telle que la définissent Glaser et Strauss (1967).

La constitution de l'échantillon passe par une définition précise de nos objectifs. Pour Glaser et Strauss l'échantillon théorique est "*the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory as it emerges. This processes of data collection his controlled by the emerging theory, whether substantive or formal*" (1967, page 45). Le chercheur doit alors se poser les questions suivantes pour constituer son échantillon : Quel groupe doit-on sélectionner ? Pourquoi et comment ? (Glaser et Strauss, 1967, page 49). Nous voulons cerner au mieux l'hétérogénéité des moyennes entreprises avec un échantillon aussi diversifié que possible. Le groupe des moyennes entreprises était à considérer dans son ensemble. L'activité commerciale quelque soit le type de moyenne entreprise, était susceptible d'offrir des informations précieuses. Ainsi, parmi les dix entreprises nous avons des moyennes entreprises commerciales, des entreprises de services et des entreprises industrielles.

[45] Représentativité théorique au sens de Glaser et Strauss (1967).

Glaser et Strauss (1967, page 61) parlent de « Theoretical Saturation » pour expliquer qu'à partir d'un certain niveau l'augmentation de la taille de l'échantillon n'apporte plus rien, ne permet plus d'obtenir des informations nouvelles sur le groupe étudié. Compte-tenu du caractère exploratoire de la recherche, du nombre d'informations collectées et des objectifs de cette première investigation, il nous semble que la taille de notre échantillon est suffisante à ce stade.

La sélection et la vérification des coordonnées des entreprises se sont faites à l'aide d'un annuaire d'entreprises (Kompass). Ensuite nous avons contacté par courrier et par téléphone une vingtaine d'entreprises.

Le tableau de synthèse suivant présente le profil des entreprises interrogées. Nous devons préciser que les sociétés filiales de groupes plus importants sont complètement autonomes sur leur stratégie marketing et leur politique commerciale. Par ailleurs, elles décident seules d'une éventuelle réorganisation de leur activité commerciale. C'est un constat que nous avons fait lors de nos entretiens.

Tableau n°15 : Profil de l'échantillon

	Métier	**Effectif Hommes**	**CA en million d'€**	**Age**	**Entreprise indépendante**	**Personnes interrogées**
Entreprise A	Négociant agricole en céréales	250	137	120 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise B	Industriel du chauffage, de l'électricité et de la climatisation	406	76	103 ans	Filiale Régionale	Directeur commercial
Entreprise C	Fabrication de produits en béton	200	24	34 ans	Oui	Directeur des ventes
Entreprise D	Négociant en fruits et légumes frais	80	20	38 ans	Appartenance à un réseau	Directeur
Entreprise E	Fabrication d'équipement	170	30.5	40 ans	Oui	Directeur com. et responsable mark.
Entreprise F	Métier de l'industrie graphique	400	38	100 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise G	Fabrication de petit outillage pour le bâtiment	210	46	78 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise H	Métier de la presse écrite	150	12	51 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise I	Métier du bâtiment spécialisé dans la restructuration et la démolition	40	2.5	11 ans	Oui	Responsable administratif
Entreprise J	Distributeur de produits pharmaceutiques vétérinaires.	60	38	20 ans	Filiale commerciale	Directeur

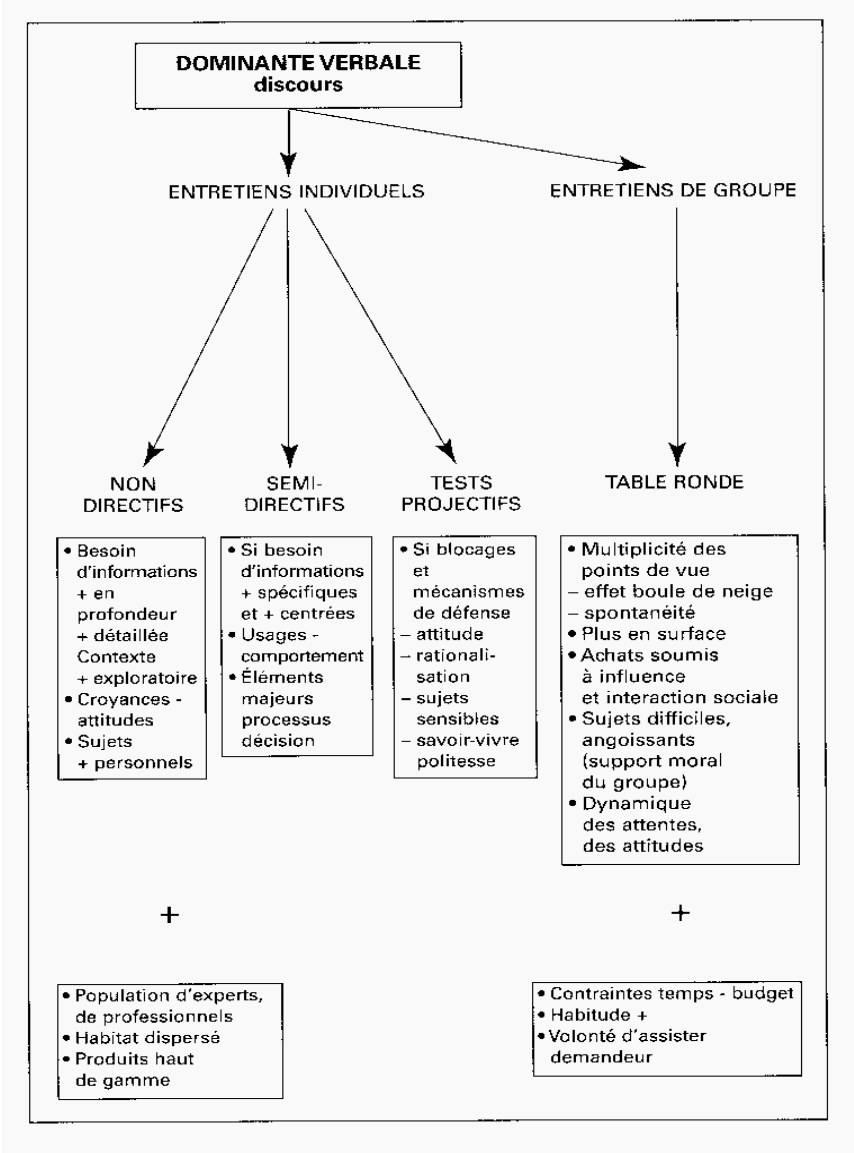
Ce sont des entreprise très diverses. Si en apparence I et G sont du même secteur professionnel, elles ne font pas le même métier. Ainsi cinq cas sont des entreprises de service (A, B, D, F, I), deux sont des entreprises industrielles (C et G), deux autres sont des entreprises commerciales (H et E) et une est un distributeur (J). Cette diversité vise à obtenir le maximum d'informations afin de se familiariser avec le terrain et de cerner les contours du problème. Par ailleurs, on peut constater que l'entreprise I avait, à la date de l'entretien, un effectif inférieur à 50 salariés. Malgré cela nous l'avons intégrée à notre échantillon car elle est en pleine restructuration, son effectif ne cesse de s'accroître et à l'heure actuelle elle a largement dépassé les 50 salariés. Dans le cadre d'une étude sur la structuration il nous semble que c'est un cas intéressant.

2. La structuration du guide d'entretien

Cette première approche va nous permettre de comprendre l'organisation de l'activité commerciale dans les entreprises de notre échantillon. Cette phase qualitative approfondit le « pourquoi » mais également le « comment » de la structuration commerciale. Le « pourquoi » a été analysé en revenant sur l'histoire de l'activité commerciale dans les entreprises, sur ses évolutions et les événements qui l'ont modifiée. Le « comment » a été étudié par l'identification du degré de structuration de l'activité commerciale.

Cette première phase qualitative a pour but l'identification des profils structurels de l'activité commerciale. Ce sont les déterminants de la dynamique structurelle et les profils obtenus qui nous intéressent (pourquoi et comment se forment et se déforment les structures ?). Nous avons opéré par une approche clinique car nous cherchons, au-delà de la description des faits, les déterminants susceptibles de les expliquer afin d'aboutir à des profils structurels de l'activité commerciale. Les méthodes de l'approche clinique permettent de s'adresser à des acteurs réputés compétents (Evrard et al., 2000). Elles offrent l'émergence de représentations auxquelles le chercheur n'avait pas pensé. A. Blanchet et A. Gotman soulignent que l'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le mode de référence, ou que l'on ne veut pas décider *a priori* du système de cohérence interne des informations recherchées (1992, page 40). La non-directivité est donc un ensemble de conduites adoptées par l'interviewer, visant à s'enrichir par la production de l'interviewé d'un discours continu et structuré sur un problème donné. Ainsi la méthode non-directive peut s'appliquer selon plusieurs techniques.

Schéma n°21 : Critère de choix : méthodes non directives



Source : Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2000), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod, page 115

Nous avons favorisé l'entretien semi-directif parce que la non-directivité de cette technique donne une certaine liberté au répondant, tout en permettant un recentrage avec un guide d'entretien en cas d'éloignement trop important. Pour construire ce guide[46], nous avons listé tous les composants susceptibles de décrire l'organisation de l'activité commerciale. Ils ont été regroupés en différentes missions, avec la consigne pour l'interviewé d'en détailler le fonctionnement, sa place dans l'organisation et dans le service assumant l'activité commerciale.

[46] Le guide est présent à l'annexe n°13

Par ailleurs nous avons interrogé ces cadres sur leur entreprise pour mieux la cerner, connaître son environnement et son influence sur l'activité commerciale. Et enfin, nous nous sommes intéressés à l'histoire du service ayant en charge l'activité commerciale et ses réorganisations éventuelles. Ainsi l'entretien semi-directif nous permet de choisir précisément notre thème d'investigation sans pour autant se limiter à des réponses cloisonnées par des questions trop fermées. L'interlocuteur a une totale liberté pour développer certains points. Plusieurs questions ont complété cette liste durant l'entretien, notamment sur la formation professionnelle des commerciaux ou les résistances aux réorganisations.

3. L'organisation des entretiens

Les entretiens ont duré en moyenne une heure ; certains se sont prolongés près de deux heures. L'entretien était à chaque fois enregistré pour faciliter la retranscription des données. Ceci libère de la prise de notes, qui réduit et filtre sélectivement le discours, et permet une retranscription intégrale pour une analyse de contenu. De plus, nous avons garanti oralement l'anonymat aux personnes interviewées.

Dans le cadre d'entretiens semi-directifs, nous avons respecté deux principes :

1) le premier était de faire preuve d'une attention positive inconditionnelle envers notre interlocuteur. Ainsi, tout ce qui était dit, était considéré comme important, pour aider l'interviewé à développer son discours ;
2) le second principe était de développer une attitude empathique envers l'interviewé. Nous avons été attentifs à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé et à lui restituer cette compréhension. L'hétérogénéité des moyennes entreprises a nécessité des adaptations de langage.

« L'entretien semi-directif répond au paradoxe suivant : plus on pose de questions directes moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne » (Evrard et al., 2000). Il y a une relation entre le degré de liberté laissé à l'interviewé et le niveau de profondeur des informations reçues. Ici le discours se développe spontanément sans être structuré par des questions directes ou standardisées.

Sur ce sujet, en respectant ces consignes, nous avons obtenu sans trop de difficultés une quantité importante d'informations sur l'activité commerciale de ces moyennes entreprises. Deux remarques s'imposent cependant. La première concerne certains de nos interlocuteurs. Lors du déroulement des entretiens, nous avons remarqué que certains termes utilisés avaient des significations différentes selon les répondants. Nous avons compris par la suite que la formation professionnelle des interrogés en était la cause. La perception du marketing et du commercial varie en fonction des différences liées au parcours professionnel de chacun. Nous avons alors adapté nos questions à cette situation. Nous avons fait un effort de définition afin d'être sûr que nous donnions le même sens aux mots utilisés.

Par ailleurs, nous nous sommes limités à rencontrer un répondant (deux pour une entreprise) par firme. S'en tenir à une seule personne réduit la fiabilité des informations. Pour atténuer ce biais, il fallait être certain qu'ils aient une parfaite connaissance de l'organisation de l'activité commerciale.

Cependant N. Dubost (1999, page 11) relativise ce problème en précisant que le statut du répondant autorise celui-ci à répondre correctement aux questions posées. Ainsi, ces personnes avaient conscience de ne pas se sentir menacées par les questions. Leur fonction dans l'entreprise leur offrait la possibilité d'y répondre avec exactitude. D'ailleurs, le climat de confiance que nous avons établi accroît la fiabilité des informations recueillies.

Voyons maintenant les résultats de cette première phase empirique.

Section 2
Phase empirique n°1, résultats

Nous organiserons cette présentation en plusieurs étapes. Nous expliquerons dans un premier temps le procédé retenu pour analyser les entretiens. Dans un deuxième temps nous exposerons les résultats par famille de variables et nous conclurons par la présentation des profils structurels obtenus.

A. L'analyse de contenu

Le contenu du discours sera analysé par thèmes pour enrichir notre approche. Chaque entreprise sera désignée par une lettre alphabétique. Le profil de ces entreprises a été présenté dans le tableau n°15 de la section précédente.

Un entretien d'une heure représente en moyenne une dizaine de pages (Cf. annexe n°2). La masse d'informations accumulées est importante car nous avons retranscrit l'intégralité des interviews. Mais pour faciliter leur lecture et leur analyse, notre travail a commencé lors de la construction du guide et pendant les entretiens. Ainsi, en dépit d'une matière brute importante, l'ordre des questions offrait une bonne lisibilité des documents.

Cela a facilité l'identification des variables. Nous savions, par exemple, que la première partie sur le secteur d'activité renseignait sur l'environnement de l'entreprise et de l'activité commerciale. De cette façon à travers ces différentes questions nous avons retrouvé les variables organisationnelles et contingentes. Afin de préciser la signification des variables organisationnelles dans le domaine commercial, le tableau n°16 présente la liste des indicateurs utilisés.

Ainsi, pour détecter et codifier la présence et l'intensité des variables organisationnelles, nous avons utilisé des indicateurs empruntés aux travaux de J.C. Rico (1995), que nous avons adaptés à notre sujet. Pour évaluer l'intensité d'une variable, nous avons noté chaque indicateur pour chaque entreprise (évidemment ces indicateurs ne sont pas toujours tous présents dans chaque entreprise).

Tableau n°16 : Présentation des indicateurs et de leur famille de rattachement

Concepts	Sous-catégories	indicateurs
Spécialisation	Indicateurs de spécialisation verticale	• Existence d'un responsable marketing • Existence d'un chef de produit • Existence d'un responsable de communication • Existence d'un responsable des ventes par marché • Existence d'un chef de région
	Indicateurs de spécialisation horizontale	• Equipe commerciale orientée par secteur géographique • Equipe commerciale orientée par marché • Présence de spécialistes • Service marketing distinct du service vente
Standardisation/ Formalisation	Indicateurs des actes marketing	• Etudes de marché formalisées • Lancement de produits nouveaux formalisé • Politique de communication interne et externe • Données préparées sur la fixation de l'offre
	Indicateurs des actes de vente	• Utilisation de l'outil informatique • Outils d'aide à la prospection • Outils d'aide au suivi des commerciaux • Documents ou fichiers clients ou personnes préposées • Normalisation et contrôle qualité des actes commerciaux
Centralisation/ Décentralisation	Indicateur de décentralisation dans les méthodes	• Autonomie du directeur commercial/directeur général • Autonomie des collaborateurs/directeur commercial • Implication directe du DG dans la politique commerciale • Hiérarchie intermédiaire d'encadrement des commerciaux
	Indicateurs de centralisation de la décision	• Niveau de décision pour l'encadrement des commerciaux • Niveau de décision pour le lancement de nouveaux produits • Niveau de décision pour la fixation des conditions commerciales.
Planification/ Contrôle	Planification	• Offre commerciale planifiée • Programme et plan d'action • Objectif sur la marge et le CA • Cellule de réunion de concertation
	Contrôle	• Suivi par le CA ou la marge • Suivi des évolutions du marché • Tableau de bord et statistiques élaborées • Contrôle qualitatif • Service spécialisé dans le contrôle des commerciaux
Systèmes d'information	Info externe	• Etude de marché réalisée par un service ou un individu particulier • Etude de marché régulière et formalisée • Etude de marché réalisée par un acteur externe • Autres fournisseurs d'information externe
	Info interne	• Constitution d'un fichier clients ou prospects • Rapports de visites et données qualitatives • Chiffres et données relatifs au contrôle • Réseau informel d'information
Systèmes d'animation		• Action de formation • Standardisation des qualifications • Processus d'évaluation formalisé ou non formalisé • Rôle de coordination entre services • Présence d'une hiérarchie intermédiaire

Pour l'entreprise A de notre échantillon, par exemple, sur 4 indicateurs caractérisant la standardisation/formalisation des actes marketing avec une notation de 0 à 3 de non formalisé à fortement formalisé, la note synthétique de 9/12, soit 75%, indique que cette variable est importante. En d'autres termes, on peut dire que l'entreprise A a des actes marketing plutôt standardisés/formalisés. Nous avons donc déterminé des grilles d'analyse simplifiées pour chaque variable où nous listons les indicateurs présents, comme dans l'exemple suivant.

Tableau n°17 : Grille d'analyse sur la standardisation (exemple)

Indicateurs	Types d'entreprises										Rapport
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Etude de marché formalisée.											
Lancement de produit nouveau formalisé											
Politique de communication interne et externe											
Donnée préparée sur la fixation de l'offre											
Actes marketing											
Utilisation de l'outil informatique pour les actes de vente											
Outils d'aide à la prospection											
Outils d'aide au suivi des commerciaux											
Documents et fichiers clients ou personne préposée											
Actes de vente											
Normalisation et contrôle qualité des actes commerciaux											
Pour chaque indicateur le degré de formalisation est apprécié par un système de notation allant de 0 à 3. 0 signifiant un acte non formalisé, 1 un acte peu formalisé, 2 un acte moyennement formalisé et 3 un acte fortement formalisé.											

L'ensemble des grilles est présenté à l'annexe n°3.

Voyons maintenant les résultats de cette étude, tout d'abord ceux relatifs à la structure fondamentale (B) puis ceux relatifs aux systèmes de gestion.

B. La structure fondamentale

Au travers des six variables organisationnelles que nous avons utilisées, nous allons analyser l'activité commerciale pour mettre à jour différents profils organisationnels. Cette partie est consacrée aux trois premières variables : la spécialisation, la standardisation/formalisation et la centralisation.

1. Spécialisation

Nous avons constaté que l'activité commerciale est spécialisée. La spécialisation existe à deux niveaux. D'abord nous avons une spécialisation des tâches avec une activité de vente distincte de l'activité marketing. Pour quelques cas (C, E, J) cela donne naissance à un service marketing spécialisé. Pour d'autres c'est une simple cellule avec un homme marketing (A). D'autres entreprises n'ayant pas cette distinction, annoncent cependant faire du marketing sans avoir le besoin de structurer une entité particulière (B, D, F, H).

On remarquera que la distinction entre le marketing et la vente n'est pas clairement développée dans les entreprises ; seules 4 entreprises ont structuré leur fonction commerciale avec la vente et le marketing clairement séparés. D'ailleurs dans ces entreprises nous sommes loin de la spécialisation développée dans les grandes structures. C'est généralement un homme qui cumule toutes les tâches marketing (produit, communication, études de marché…) avec quelques assistants.

Le deuxième niveau de spécialisation se trouve dans la structuration de la force de vente. Dans nos 10 entreprises, c'est une tendance générale avec quelques différences. Certaines entreprises ont mis en place une segmentation de l'équipe commerciale par marché pour permettre une meilleure adaptation des commerciaux aux clients (B, D, F). C'est caractéristique des firmes présentes sur plusieurs marchés. Pour les autres une segmentation plus classique par secteurs géographiques est préférée. Le responsable des ventes de l'entreprise C nous a confié qu'il pense venir un jour à une spécialisation de l'équipe commerciale par marchés, en raison du nombre croissant de clients. Pour le moment, il préfère réduire la surface de prospection des commerciaux.

Ce passage, l'entreprise D vient de le faire à la suite d'une réorganisation. Elle a structuré son service commercial en spécialisant son équipe de vente par marchés. L'influence de l'environnement dans le processus de spécialisation a joué un rôle important. Dans les 3 entreprises ayant spécialisé leur équipe commerciale par marchés, l'origine de cette action est commandée par une évolution de leur environnement.

Le cas de l'entreprise B est, sur le sujet, assez particulier. Elle ne possède un service commercial que depuis 6 ans alors que la firme est âgée de 103 ans. Des pertes importantes de clientèle liées à une concurrence agressive et à l'absence d'activité commerciale centralisée dans un service spécialisé, l'ont obligée à réagir. Elle a créé directement une force de vente spécialisée par marchés. Les raisons d'un tel choix sont dues en partie à un changement d'habitude dans son secteur professionnel. Auparavant les demandeurs allaient à la rencontre de l'offreur lorsque le besoin se présentait. Aujourd'hui, en raison d'une intensité concurrentielle forte, l'offreur devance le besoin et recherche le demandeur avant qu'il ne se manifeste. D'où la nécessité d'une équipe de vente structurée mais surtout spécialisée pour faciliter cette recherche.

Certaines entreprises (H, J) ont adopté une structure mixte, la spécialisation par marché n'y est pas totale. Les commerciaux sont orientés par secteur géographique, mais les cadres commerciaux gèrent des marchés bien définis. L'utilisation d'un tel schéma permet d'éviter les difficultés de gestion liées à la spécificité des produits distribués (trop de références, complexité du produit). La segmentation par marché est réalisée au niveau de la direction commerciale. Alors chaque marché a sa force de vente qui opère par secteurs géographiques.

La spécialisation verticale de l'activité commerciale désigne la réalisation du travail de son administration, c'est-à-dire la différence entre les responsables de l'activité chargés de mettre en œuvre la politique commerciale et la force de vente chargée de l'appliquer. La spécialisation horizontale divise les tâches pour accroître la productivité. Ainsi, **nous dirons que la spécialisation verticale dans notre échantillon est faible. Par contre nous sommes en présence d'une spécialisation horizontale plus importante avec des équipes commerciales réparties par marchés ou par secteurs géographiques,** même si en définitive la spécialisation reste, dans l'ensemble, assez faible (Torrès, 2000). Ces différents éléments sont repris schématiquement dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°18 : Spécialisation grille simplifiée

Entreprise	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**Total**
Indice de spécialisation verticale	0,5	0	0,75	0	0,5	0	0	0,25	0	0,75	0,275
Indice de spécialisation horizontale.	0,6	0,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,2	0,6	0,5

Pour obtenir des informations sur le détail des indicateurs correspondants à ces sous-catégories, nous prions les lecteurs de se reporter au tableau n°16 situé en introduction de cette section page 143. Le pourcentage obtenu est le rapport entre la somme des indicateurs présents et des indicateurs totaux pour la sous-catégorie dans chaque entreprise.

2. Standardisation/formalisation

Ces entreprises suivent inévitablement certaines règles et procédures formalisées et standardisées. Cette standardisation/formalisation se retrouve dans la prospection, la communication, les conditions commerciales, les études de marchés et le lancement de nouveaux produits ou services. Le concept de standardisation des qualifications a été rattaché à la partie concernant le concept d'animation.

La PME n'est pas pour autant inondée de procédures écrites (Perreault, 1997). L'organisation du travail respecte certaines habitudes. Mais comme tout acte coutumier, il ne fait pas forcement l'objet de règles écrites. Par exemple, l'entreprise D réunit directeur et équipe commerciale tous les lundis et fait un briefing tous les matins de 20 à 30 minutes pour discuter des choix entrepris la veille et de leurs conséquences sur la journée. Aucun formulaire ne le précise, c'est une décision du dirigeant qui peut très bien être modifiée. D'ailleurs le principal avantage avancé par cette absence de règles écrites dans certains domaines est la flexibilité que cela procure.

Dans les entreprises où il existe une cellule ou un service marketing, les actes comme les études de marché ou le lancement de nouveaux produits sont assez formalisés. Le lancement de nouveaux produits a la particularité d'être assez standardisé/formalisé dans trois entreprises (A, E et J). L'entreprise de fournitures de matériel pour l'équipement des professions du bâtiment (E) explique que cet acte marketing est depuis toujours présent et bien structuré dans leur entreprise. La raison avancée tient dans son origine. Deux hommes se sont associés pour la créer, l'un possédait les connaissances techniques et l'autre les aptitudes commerciales. S'appuyant sur leur savoir mutuel, ils ont réalisé que l'innovation produit avait besoin de règles précises et formalisées pour être efficace. Les idées sont issues d'une réflexion de groupe entre marketing et commercial et d'une écoute du client.

Après un audit interne, l'entreprise J s'est rendue compte de dysfonctionnements lors du lancement de nouveaux produits, il était nécessaire d'organiser le travail en commun. Ainsi, les réunions sont régulières pour planifier les actions et préparer les acteurs à l'événement.

Dans les entreprises de service, le lancement de « produits » nouveaux est par contre peu formalisé/standardisé. Les entreprises procèdent de façon plus intuitive, car elles ne sont pas dépendantes des procédures requises lors des phases de recherche/développement et de fabrication du produit. Seules des réunions commerciales de concertation entre cadres commerciaux et dirigeants préparent au lancement, certaines entreprises réalisent occasionnellement des études de marché (D, E). Mais ces actes ne font pas l'objet de règles précises et régulières.

La normalisation/certification de certains actes de l'activité commerciale n'est pas très répandue dans notre échantillon. Plusieurs entreprises désirent progresser sur le sujet. L'entreprise D a mis en place une politique de certification avec une démarche qualité service pour améliorer son accueil client et assurer leur satisfaction. L'entreprise C a créé une charte client dans le même but. Pour l'entreprise G, c'est à travers une politique de normalisation ISO 9000 que certains actes de l'activité commerciale sont touchés. Dans d'autres cas (B, F et G) des hommes sont spécialement désignés pour répondre aux besoins du client. Ce sont des gestionnaires clients ou des chargés clientèles.

La communication commerciale est peu formalisée/standardisée à l'exception d'une entreprise (A) qui réalise des lancements de campagne avec formation de ses agents suivie d'une réunion contact pour en connaître l'impact. Plusieurs entreprises utilisent des journaux d'entreprises (A, C, F), qui informent le client sur leurs actualités, leurs produits et l'évolution du secteur professionnel concerné.

Les objectifs, la réalisation et le suivi des actions marketing ne font pas l'objet de règles particulières. Là encore ce sont des actes coutumiers avec des réunions hebdomadaires, mensuelles et annuelles où sont discutées les orientations à suivre. En matière de conditions commerciales, les procédures écrites sont largement utilisées. L'offre est décidée lors de réunions et sur le terrain avec des cahiers des charges et des devis (A, E).

Les actes marketing sont dans l'ensemble assez peu formalisés, à l'inverse des actes de vente et de leur gestion.

La prospection commerciale et sa gestion sont plus organisées. Elles donnent lieu à des fichiers formalisés et souvent informatisés (A, C, E, F, H, J). L'utilisation d'Internet à ce sujet se généralise. Les fichiers clients sont aussi alimentés par les fédérations et autres organismes professionnels qui fournissent régulièrement toutes les sources nécessaires pour identifier le potentiel client. L'entreprise E possède un fichier très abouti avec par exemple la fréquence d'achat et le lieu d'approvisionnement.

L'utilisation croissante de l'informatique facilite l'accès aux bases de données. Elle contribue à l'amélioration et à l'enrichissement des propres bases de données de l'entreprise. Dans l'entreprise E les commerciaux sont reliés par réseau Intranet avec l'entreprise. La remontée des informations est ainsi facilitée.

Enfin, les principaux documents destinés au suivi des commerciaux sont les rapports de visites hebdomadaires (A, C, E, F, H) et les rapports chiffrés sur leurs activités (ventes en volume, en chiffre d'affaires, marge…). Plusieurs entreprises (C, E, F, H, J) ont créé des postes de responsable de secteur pour renforcer ce suivi.

La direction des ventes de l'entreprise C attache beaucoup d'importance à ce suivi, obligeant la rédaction précise, sur des feuilles de route, de toutes les actions des membres de son équipe de vente. Elle réutilise ensuite ces informations pour réaliser des statistiques permettant un contrôle pointu des visites effectuées.

Globalement, l'activité commerciale est moyennement standardisée/formalisée dans ces PME ; c'est surtout marquant pour les missions non directement liées à l'acte de vente. Ce phénomène s'explique par l'antériorité historique de la vente sur les missions à caractère marketing (Meuleau, 1988). Elle est aussi mieux maîtrisée en raison de son action répétitive qui facilite sa formalisation.

Tableau n°19 : Standardisation/formalisation grille simplifiée

Entreprise	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Indice des actes marketing	0,75	0,17	0,58	0,67	0,67	0,33	0,58	0,75	0,25	1	0,575
Indice des actes de vente	0,83	0,50	0,58	0,58	1	0,92	0,58	0,58	0,33	0,92	0,682

Pour obtenir des informations sur le détail des indicateurs correspondants à ces sous-catégories (indice des actes marketing et indice des actes de vente), nous prions les lecteurs de se reporter au tableau n°16 situé en introduction de ce chapitre page 143.

3. Centralisation/décentralisation

Le concept de centralisation/décentralisation dans notre guide d'entretien se prête mal à l'évaluation et à la localisation précise de la prise de décision. Cela demanderait des questions moins ouvertes. Cependant nous sommes en mesure d'apporter quelques renseignements sur le sujet. La deuxième phase qualitative relative aux caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale devrait nous en apprendre plus.

La décentralisation verticale semble assez variable dans notre échantillon. Nous avons rencontré des dirigeants très impliqués dans l'élaboration de la stratégie commerciale (D, I, J). Une caractéristique de la PME est la place que le dirigeant accorde à la gestion des sous-unités. Il intervient volontiers dans l'organisation de l'activité commerciale.

La direction commerciale est dans d'autres cas très puissante, elle dirige avec une totale autonomie l'équipe commerciale (A, C, E, F, G, H). Le dirigeant préfère alors se reposer sur les réunions de la direction commerciale pour discuter et influencer la politique à suivre.

Les cadres commerciaux expliquent cependant que la planification des objectifs est généralement décidée de façon collégiale avec la direction (A, B, E, G, J). C'est notamment le cas pour l'entreprise B lors du lancement de nouveaux services, c'est l'occasion de se réunir pour décider des orientations à prendre.

Il semble que les décisions dans ces entreprises moyennes soient assez centralisées. En dépit d'une certaine autonomie laissée aux cadres et à leur équipe dans les méthodes, le dirigeant reste le décideur final. C'est caractéristique de la PME où le pouvoir est très concentré, au niveau de la direction (Torrès, 2000), principalement, lorsque le dirigeant est propriétaire (Duchéneaut, 1995). Mais ce phénomène est atténué dans la moyenne entreprise où les cadres fonctionnels jouent un rôle important (Duchéneaut, 1997). Le corollaire d'une forte décentralisation dans les méthodes et d'une centralisation de la décision est, dans le cas d'entreprises peu formalisées, une certaine autonomie accordée aux collaborateurs et principalement aux commerciaux. Cela rejoint notre constat effectué lors de l'analyse de la littérature sur le sujet (cf. chapitre III section 3 de la partie 1).

Par ailleurs, l'activité commerciale n'est pas centrée uniquement sur un service commercial et marketing (B, F). Le personnel technique ou de production a souvent une mission commerciale lors des prises de commandes, la construction de devis et le suivi des clients.

Nous avons récapitulé les différents éléments évoqués précédemment sur ce concept dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°20 : Centralisation/décentralisation grille simplifiée

Indicateurs	Types d'entreprises										Rapport
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	
Décentralisation dans les méthodes	/	0,50	0,50	0,50	1	1	0,75	1	/	0,25	Décentralisé à 0,687
Centralisation de la décision	/	0,33	0,33	1	1	1	1	/	0,66	1	Centralisé à 0,79
Les entreprises n'ayant pas fourni assez d'informations sur un indicateur ne seront pas prises en compte dans les calculs. Si la décision est prise lors d'un comité de direction nous en déduisons qu'elle est centralisée.											

Pour le moment, dans l'ensemble, l'activité commerciale est assez spécialisée mais peu standardisée/formalisée ; c'est assez paradoxal puisque la décision est plutôt centralisée, mais cela résulte sans doute de la petite taille des entreprises considérées.

C. Les systèmes de gestion

Nous retrouvons ici les variables préalablement définies dans la section précédente, à savoir la planification, le contrôle, l'animation et la gestion de l'information.

1. La planification et le contrôle

Difficile d'imaginer une entreprise qui ne fixe aucun objectif et qui ne fait aucun contrôle de ses résultats. Les dix entreprises font une définition annuelle des objectifs avec le chiffre d'affaires global par marché ou par produit. Dans notre échantillon la planification est élaborée et discutée lors de réunions avec toute l'équipe dirigeante. L'entreprise D fait partie d'un réseau d'entreprises sous forme de groupement. Ce groupe se réunit toutes les sept semaines pour discuter des choix stratégiques à opérer et des actions à mettre en œuvre.

Beaucoup d'entreprises organisent des réunions particulières pour décider des choix stratégiques de l'entreprise. On parle alors de comité de direction, de cellule de concertation, de comité stratégique…

La définition d'un plan avec les étapes nécessaires à la mise en œuvre précise de la stratégie commerciale n'a été signalée que dans une entreprise (F).

« La prospection commerciale rentre dans la sectorisation, il y a des plans commerciaux qui sont faits sur chacun des secteurs. Ce plan commercial définit des objectifs chiffrés et planifiés. C'est à dire généralement on travaille sur un an, on fixe des actions mensuelles, trimestrielles et semestrielles, on définit assez précisément le nombre de sociétés que l'on doit toucher, le nombre d'appels, le nombre de commandes, à partir de quand elles arriveront et le chiffre d'affaires ». Entreprise F

Mais nous sommes convaincus que plusieurs entreprises définissent leurs orientations de façon similaire (E, J). De manière plus générale, presque toutes les entreprises de notre échantillon établissent des objectifs sur la marge commerciale globale et le chiffre d'affaires. Certaines entreprises ont des objectifs qualitatifs (A, C, F, H, I). Des rapports de visite sont l'occasion d'un suivi plus personnalisé (C, F).

Le budget accordé à l'équipe de vente est fixé annuellement. Les contrôles des commerciaux sont hebdomadaires (C, D, F, H), mensuels (E, B), et annuels (toutes). Certaines entreprises (B,G ,I, J) laissent une autonomie importante à leur force de vente, son contrôle ne se fait que sur les résultats en fin d'année. La raison évoquée dans le cas des entreprises B et G réside dans l'acte de vente et de son suivi. La procédure implique plusieurs personnes, il est donc difficile de contrôler le commercial car la réussite n'est pas de son seul ressort.

L'entreprise E pour sa part, bénéficie d'un service propre qui contrôle la force de vente, avec tous les moyens statistiques nécessaires (statistiques au jour le jour).

La plupart du temps, le contrôle est effectué par le responsable commercial en comparant les objectifs et les résultats obtenus. On notera d'ailleurs que la hiérarchie intermédiaire, qui est présente dans presque toutes les entreprises de notre échantillon, est là pour aider, renforcer et personnaliser ce contrôle. Ce dernier est essentiellement basé sur les rapports humains, plutôt que sur des procédures écrites. Ce contrôle informel se retrouve dans l'entreprise I ; il est très important car il pallie l'absence de toute autre type de procédure formalisée.

En résumé la planification et le contrôle sont essentiellement utilisés pour définir et suivre les activités et les dépenses des commerciaux. En définitive, les stratégies sont émergentes et consistent à saisir les opportunités qui se présentent. C'est sans doute pour ces raisons que les indicateurs sont assez simples et les moyens légers (chiffre d'affaires, marge, volume).

La planification dans certaines moyennes entreprises est pressentie alors comme un frein à la flexibilité de la décision. Elle n'est pas pour autant totalement intuitive. Une part d'anticipation subsiste, comme en atteste l'utilisation des chiffres pour planifier les actions. Ces conclusions reviennent à dire que la démarche stratégique au niveau de l'activité commerciale est à la fois délibérée et émergente[47].

Tableau n°21 : Planification/contrôle grille simplifiée

Concept	Types d'entreprises										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Planification	0,75	0,25	0,75	0,75	1	0,75	0,25	0,50	0,25	1	0,625
Contrôle	0,60	0	0,40	040	0,60	0,80	0	0,40	0,20	0,60	0,50

Pour obtenir des informations sur le détail des indicateurs correspondants à ces sous-catégories, nous prions les lecteurs de se reporter au tableau n°16 situé en introduction de cette section page 143. Le pourcentage obtenu est le rapport entre la somme des indicateurs présents et des indicateurs totaux pour la sous-catégorie dans chaque entreprise.

2. Le système d'information

Parmi les sources alimentant le système d'information marketing, les études de marché permettent au responsable commercial de recueillir un nombre important de données sur son environnement (Dubois et Jolibert, 1998). Elles sont très efficaces pour s'informer sur un marché, notamment pour développer son entreprise à l'international. Cependant si beaucoup d'entreprises de notre échantillon désirent conquérir ou sont déjà présentes sur des marchés internationaux, peu d'entre elles utilisent les études de marché. Il est vrai que la mise en place de telles études pour de petites structures peut s'avérer difficile et coûteuse.

Ainsi, certaines entreprises commencent à utiliser des méthodes plus sophistiquées et mieux formalisées. Le directeur commercial de l'entreprise F fait appel à des étudiants d'école de commerce ou à des juniors entreprises pour les aider dans la réalisation d'études de marché, dans la fixation d'objectifs commerciaux et de plans d'actions. Seules trois entreprises (A, E, J) formalisent le processus avec des chargés d'études et autres personnes spécialisées dans le domaine.

[47] Arregle, Calori et Very (1997) ont fourni des conclusions similaires à propos de la démarche stratégique globale des PME.

Pour le reste des cas les études sont aléatoires (D, F, H) en fonction des besoins des firmes. Deux interviewés (D, H) nous ont avoué que c'est un point faible sur lequel ils espèrent faire progresser leur entreprise.

Pour réaliser ces études plusieurs entreprises font appel à des partenaires extérieurs (D, F, H). L'apport d'un œil nouveau est l'un des avantages couramment avancé sur l'utilisation de personnes externes pour ce genre d'étude.

Une entreprise nous a confié les raisons de l'absence de ce type d'études. C'est un manque de données exploitables pour réaliser une typologie de la clientèle (C). Toute analyse du marché par cette technique est impossible. Il n'y a pas de fédération de producteurs ou de fabricants capable de proposer ses propres chiffres. L'entreprise est assez gênée par cette carence lors du lancement de nouveaux produits. Pour pourvoir à ce manque, elle rencontre de gros constructeurs ou d'importants clients et les interroge sur leurs nouveaux produits.

L'entreprise B n'exprime pas le besoin de faire ce genre d'études. Elle a réalisé une étude sur la relation client pour savoir s'ils étaient satisfaits. Elle ne cherche pas à avoir une vision globale de son marché. Le jeune âge du service, le peu d'habitude dans les pratiques commerciales organisées et l'inexpérience des outils marketing peuvent expliquer cette absence.

Globalement l'information externe est bien maîtrisée pour deux entreprises (E, J), celles qui intègrent la fonction de réalisation des études de marché dans leur service marketing. Trois autres entreprises s'interrogent régulièrement sur leur marché (A, F, H) mais sans avoir structuré une équipe et formalisé son fonctionnement. Le reste des cas (B, C, D, G, I) pratique peu ou pas ce genre d'études.

Il existe une autre source d'information externe. Ce sont les fédérations ou organismes auxquels les entreprises adhèrent. Ces fournisseurs d'information ont leur importance, c'est une compensation à la faible utilisation des études de marché.

En revanche les systèmes d'information interne avec les fichiers clients constitués par la remontée des informations par les commerciaux, fonctionnent dans toutes les entreprises de notre échantillon. C'est aussi le cas pour le suivi des commerciaux par la hiérarchie avec des procédures formalisées de recueil d'informations sur la prospection commerciale réalisée.

Il se constitue alors, un véritable réseau permettant la circulation de l'information de l'amont vers l'aval. Les directives de l'entreprise sont données à la base opérationnelle et inversement le sommet hiérarchique va retirer des renseignements sur le marché par l'intermédiaire des commerciaux en poste sur le terrain.

Par ailleurs, nous avons remarqué l'importance et l'efficacité d'un réseau d'information dit « informel » auquel participent les acteurs internes et externes de l'entreprise. Il semble que la taille et le management[48] de la moyenne entreprise, facilitent les rapports entre les acteurs pour permettre une bonne circulation des idées et des informations.

Notre prospection, c'est des directions données soit par le groupe ou les bruits qu'on entend dans notre métier. On parle toujours avec nos clients. A midi, j'étais avec le directeur d'une grande surface de Tours, là aussi on apprend des choses. Il faut être en permanence à l'écoute… ». Entreprise D

Ce système d'information informel peut être, là aussi, utilisé comme une substitution aux études dites classiques (Hermann, 1998).

« Donc les études de marché dans ce sens là sont relativement limitées si on parle de l'étude classique, mais par contre d'un autre côté on en fait pratiquement tous les jours au travers des agents qui vont piquer à droite à gauche, ou moi-même lorsqu'il n'y a pas d'agent, des informations concernant les clients. On ne base pas notre politique commerciale sur les revues ou les dossiers du CLCE … Car on est dans un domaine très précis.
Dans ce sens là le concept d'étude de marché, c'est quelque chose qui ressemble à une accumulation et à une synthèse d'informations qui vient tous les jours. Nous savons en général pourquoi nous ne fournissons pas tel fabricant, nous savons ce qu'il faut faire pour le prendre et nous savons aussi pourquoi nous ne pouvons pas le prendre avant telle date. On vit en quelque sorte en autarcie dans notre domaine, je n'y mets pas une notion de valeur (bien ou mal) mais c'est comme ça. ». Entreprise G

Là encore la proximité offre à l'entreprise un système d'information informel assez efficace rendant complètement inutile l'utilisation d'études de marché formalisées.

Pour conclure sur ce point, nous proposons un tableau de synthèse reprenant les principaux éléments du système d'information. Le concept de système d'information a été décomposé en deux sous-catégories. L'information informelle n'apparaît pas dans ce tableau mais elle semble extrêmement présente et importante pour les cadres que nous avons interrogés.

[48] Nous faisons référence au management de proximité développé par O. Torrès (1999 et 2000) qui implique des distances hiérarchiques et sociales moins grandes que dans les grandes entreprises. C'est d'ailleurs un argument de l'auteur pour appuyer le principe d'une gestion spécifique dans les PME.

Tableau n°22 : Systèmes d'information grille simplifiée

Indicateurs	Types d'entreprises										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Système d'information externe	0,50	0,25	0,25	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,75%	0,425
Système d'information interne	0,75	0,50	1	0,75	0,50	1	0,25	0,50	0,25	0,75	0,625

Pour obtenir des informations sur le détail des indicateurs correspondants à ces sous-catégories, nous prions les lecteurs de se reporter au tableau n°16 situé en introduction de cette section page 143. Le pourcentage obtenu est le rapport entre la somme des indicateurs présents et des indicateurs totaux pour la sous-catégorie dans chaque entreprise.

3. Système d'animation

Les maîtres mots du concept d'animation sont efficacité organisationnelle, intégration, efficacité individuelle, compétence et motivation (Gervais, 1997 ; Rico, 1995). Pour l'efficacité organisationnelle et individuelle et l'évaluation de la compétence, c'est le rôle des techniques de contrôle de la réalisation des objectifs de l'entreprise et des hommes (cf. planification et contrôle). Par rapport à cette politique de contrôle, l'entreprise H indique clairement sa détermination à faire évoluer les techniques de vérification chiffrées classiques des résultats vers des techniques plus réactives de contrôle des moyens et efforts engagés par chacun.

Pour le personnel autre que la force de vente, il règne un certain caractère informel sur l'évaluation. Le personnel est évalué sur l'objectif à atteindre. Les réunions mensuelles et les bilans annuels collectifs permettent de faire le point avec toute l'équipe.

Le concept d'intégration est peu abordé. Le responsable commercial de l'entreprise B considère que c'est le rôle de son service. Il fait la liaison entre les sous-unités.

Pour l'entreprise E, la coordination se fait naturellement, notamment lors d'une procédure d'innovation. La raison est simple, tous y participent, directeurs commercial, technique et financier. Mais c'est surtout la cellule marketing qui permet une bonne circulation de l'information nécessaire à l'interaction entre les services.

Pour l'entreprise J, c'est un besoin principalement lors d'un lancement de nouveaux produits. Le lancement d'un nouveau produit est d'ailleurs l'occasion pour former l'équipe de vente à sa commercialisation (A, C). Mais la formation professionnelle n'est pas prioritaire dans l'ensemble de l'échantillon, c'est pourtant un complément efficace et nécessaire[49] pour lutter contre certaines faiblesses de l'équipe de vente (Darmon, 1997).

L'entreprise E fait progresser son équipe commerciale par un recrutement plus poussé et une meilleure formation des individus. Elle utilise la vente directe pour commercialiser ses produits. La force de vente doit être polyvalente et bénéficier d'un savoir et d'une compétence importante. L'entreprise I insiste beaucoup sur cette polyvalence notamment en raison du faible contrôle qu'elle exerce sur ses collaborateurs. Il est donc nécessaire de s'entourer d'un personnel de qualité.

L'entreprise F en raison d'un métier assez technique, recrute à un niveau élevé pour des postes d'ingénieurs commerciaux. Une standardisation des qualifications est préférée à un apprentissage sur le « tas ».

Enfin, comme nous l'avons constaté pour le concept de contrôle, la hiérarchie intermédiaire joue un rôle important dans l'animation de l'équipe de vente.

« Car nous avons créé en 1999 un poste de chef des ventes régionales sud qui coiffe les 4 secteurs de Bordeaux, Toulouse, Montpellier et Marseille, et à terme c'est une personne qui aura huit ou neuf secteurs à s'occuper. Et nous recrutons dans les semaines qui viennent un chef de vente pour le Nord de la France. Ce sont des gens qui sont destinés à faire de l'animation de force de vente, on fait de la délégation parce que je n'arrive plus à la faire ». Entreprise C

La hiérarchie intermédiaire est utilisée par la direction commerciale pour alléger sa charge de travail et lui permettre de se consacrer à des tâches moins opérationnelles. L'animation est alors plus proche du terrain.

[49] C'est surtout applicable pour les commerciaux qui avant de se voir affecter un secteur ont besoin d'une formation interne. « L'objectif est de combler le déficit qui existe généralement entre le niveau d'information du vendeur, au moment de son recrutement, et le niveau minimum nécessaire pour qu'il soit opérationnel » (R.Y. Darmon, 1997). Si dans l'ensemble cette formation post-emploi est respectée, elle est rare ensuite dans le cadre d'une remise à niveau.

Pour conclure sur les systèmes d'animation nous proposons un tableau de synthèse présentant le degré de mise en oeuvre du concept dans chaque entreprise.

Tableau n°23 : Systèmes d'animation grille simplifiée

Concept	Types d'entreprises										Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Système d'animation	0,50	0,33	0,50	0,33	0,67	0,67	0,17	0,50	0,33	0,50	0,45

Pour obtenir des informations sur le détail des indicateurs correspondants à ces sous-catégories, nous prions les lecteurs de se reporter au tableau n°16 situé en introduction de cette section page 143. Le pourcentage obtenu est le rapport entre la somme des indicateurs présents et des indicateurs totaux pour la sous-catégorie dans chaque entreprise.

Il est difficile de classer ces entreprises, pour la simple raison que notre échantillon est de taille réduite et très hétérogène. Cependant, nous les avons regroupées en trois classes indiquant le degré de structuration de l'activité à travers l'utilisation constatée des variables organisationnelles. Nous avons la classe à **forte structuration** (E, F) qui indique que l'activité est formalisée, spécialisée et la décision centralisée. Mais les cadres restent assez autonomes dans les méthodes. De plus l'information y est bien gérée, la planification, l'animation des salariés importantes et les contrôles sont assez nombreux. Ensuite, la classe des entreprises à **structuration moyenne** (A, C, D, H) caractérisée par une bonne maîtrise de l'information interne, une standardisation / formalisation et une spécialisation des tâches moyennes, une planification et un contrôle de l'activité assez formalisés mais une information externe peu maîtrisée. Enfin, nous avons les entreprises à **faible structuration** (B, G), où les variables organisationnelles offrent dans l'ensemble des scores assez faibles, excepté pour la formalisation/standardisation des actes de vente, l'information interne et l'autonomie accordées aux cadres dans les méthodes de travail.

On remarquera que c'est la classe intermédiaire qui réunit le plus d'entreprises. Il semble qu'elles aient atteint un seuil situé entre une bonne flexibilité et une structuration de l'activité relativement importantes. Beaucoup de techniques sont ignorées au profit des habitudes et des savoirs personnels des acteurs, ce qui explique notamment la faible standardisation des études de marché. La communication informelle prend alors toute son importance grâce aux ajustements mutuels (Mintzberg, 1982 ; Torrès, 2000) tant au niveau des systèmes d'information que des systèmes de finalisation et d'animation.

Par ailleurs, nous avons constaté que dans les trois classes les décisions restent centralisées au niveau du sommet stratégique. En dépit d'une certaine autonomie accordée aux cadres de la fonction, plus importante dans la moyenne que dans la petite entreprise, la décision finale reste dans les mains du dirigeant.

Tableau n°24 : Récapitulatif des catégories d'entreprise

Forte structuration **Entreprises E, F.**	**Structuration moyenne** **Entreprises A, C, D, H.**	**Faible structuration** **Entreprises B, G.**
• Spécialisation moyenne • Formalisation des actes marketing moyenne et forte de actes de ventes • Décision centralisée • Autonomie importante des cadres dans les méthodes • Planification forte • Utilisation importante de contrôle • Relative maîtrise de l'information externe • Bonne maîtrise de l'information interne • Effort d'animation important	• Spécialisation moyenne • Formalisation des actes marketing et des actes de vente moyenne • Décision centralisée • Autonomie importante des cadres dans les méthodes • Planification moyenne à forte • Contrôle quantitatif centré sur la vente • Faible maîtrise de l'information externe • Bonne maîtrise de l'information interne • Effort d'animation relativement important	• Spécialisation faible • Formalisation des actes marketing faible et moyenne de actes de vente • Décision centralisée • Autonomie importante des cadres dans les méthodes • Planification faible • Contrôle faible • Faible maîtrise de l'information externe • Bonne maîtrise de l'information interne • Effort d'animation faible

Nous avons pu constater que la structuration de l'activité suscite un vif intérêt auprès des dirigeants que nous avons rencontrés. Ainsi, dans l'ensemble nous pouvons avancer, qu'à l'encontre de certaines idées reçues, les entreprises moyennes ont une activité commerciale assez structurée. Ce qui n'empêche pas une certaine flexibilité face à un environnement assez turbulent. Cette réactivité vient des hommes, de leur autonomie et du réseau informel qu'ils créent pour permettre le changement.

D. Les variables contextuelles

Elles ont été maintes fois identifiées dans l'entreprise. Pour une meilleure lisibilité, nous les avons regroupées en 4 paramètres de base (âge, taille, technologie, aspects de l'environnement). Chacun d'eux sera abordé pour connaître son influence sur l'organisation de l'activité commerciale de notre échantillon. Nous déterminerons ainsi le poids de variables contextuelles dans la gestion de cette activité.

1. L'âge du service

Il est difficile de dire quelle est l'importance de l'âge sur l'état de structuration de l'activité commerciale. Il est hasardeux de faire un réel rapprochement entre l'âge du service ayant la charge de l'activité commerciale et son état de structuration. Il est certain que le service commercial de l'entreprise B, âgé de 6 ans, est moins structuré que celui de l'entreprise E, âgé de 40 ans. Globalement tous les services ont plus d'une trentaine d'années (sauf pour B, I, J). Pourtant le degré de structuration de l'activité commerciale est différent dans ces entreprises. C'est d'autant plus difficile que nous pouvons comparer uniquement l'âge du service commercial. On peut supposer que l'activité commerciale est présente depuis plus longtemps dans l'entreprise (depuis le début). Sur ce point, les résultats ne sont pas concluants. La variable ne paraît pas adaptée à ce type de comparaison.

2. La taille

La taille permet un constat plus précis sur ce sujet. En partant de l'hypothèse du groupe d'Aston (Pugh, Hickson et Hinings, 1969), nous pouvons envisager que plus la taille de l'organisation est grande, plus les fonctions et les activités sont spécialisées, les règles et les procédures formalisées. En d'autres termes, peut-on établir une corrélation entre l'accroissement de la taille et le degré de bureaucratisation ? Ainsi, nous avons cherché dans notre échantillon les entreprises ayant la plus grande taille. En considérant l'effectif, nous avons établi que les entreprises B et F sont les plus importantes, suivies des entreprises A, C et G puis E et H et enfin D, J et I.

Pourtant, ce sont les entreprises E et J qui, semble-t-il, standardisent/formalisent le plus leur activité. L'entreprise B est au contraire celle qui la formalise le moins. Les résultats obtenus sont à l'opposé de l'assomption du groupe d'Aston. Le chiffre d'affaires ne donne pas de résultats sensiblement différents. Le tableau de synthèse suivant permet de comparer l'effectif, le montant du chiffre d'affaires avec l'état de structuration de l'activité.

Tableau n°25 : Comparaison effectif salarié, chiffre d'affaires et structuration de l'activité

Entreprises	I	J	D	H	E	G	C	A	F	B
Effectif	40	60	80	150	170	210	200	250	400	406
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2,5	38	20	12	30,5	46	24	137	38	76
Structuration de l'activité commerciale	Faible	Forte	moyenne	moyenne	Forte	Faible	moyenne	moyenne	Forte	Faible

Nous ne réfutons pas l'hypothèse du groupe d'Aston mais nous considérons que dans notre échantillon la taille n'est pas déterminante quant à l'organisation de la gestion de l'activité commerciale. Pourtant, on remarquera que l'entreprise C, par exemple, identifie l'augmentation de son activité comme principale cause de sa réorganisation.

« Une des principales raisons de l'évolution c'est notre croissance. […] L'entreprise a besoin de se structurer parce que son volume augmente. Nous sommes passés de 120 personnes à 200 personnes en 4 ans. Au niveau administratif on est obligé de se structurer, de construire des locaux.... Dans la mesure où un service évolue il se structure et nécessite des personnes d'encadrement. […] L'exemple type c'est la force de vente. Une personne peut encadrer dix vendeurs et 60 millions de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, il y a 20 personnes et 160 millions de francs de chiffre d'affaires, je n'y arrive plus. Le directeur de ventes ne suffit plus (animation, encadrement, rencontre avec les grands clients…). Il faut se structurer ». Entreprise C

Il y a bien là l'existence d'un seuil organisationnel (au sens de la théorie métamorphique) indiquant à l'entreprise le besoin de passer à une dimension supérieure.

3. La technologie

La technologie joue un rôle majeur dans plusieurs entreprises de notre échantillon (A, B, C, F, G, J). Certaines entreprises ayant des difficultés pour réaliser des économies d'échelles par manque de moyens se rabattent sur une stratégie de différenciation, comme l'avaient envisagé certains auteurs (Saporta, 1997). Grâce à l'innovation, elles développent un avantage concurrentiel basé sur les caractéristiques uniques de leurs produits. L'innovation technologique se situe au niveau des produits, des services et également sur les procédés de fabrication. Elle s'apparente pour l'entreprise B à une recherche de nouveaux services basés sur des technologies nouvelles autour de ses métiers de base, l'électricité, le chauffage, la climatisation.

L'entreprise C déclare être en permanence en train de créer de nouveaux modèles, de créer des choses nouvelles pour essayer de garder une longueur d'avance sur ses concurrents.

Avec Internet et les nouvelles technologies, l'entreprise F subit des menaces sur certains de ces produits clients (dictionnaires et encyclopédies). L'apparition de produits de substitution risque d'entraîner une diminution des ventes. Elle a réagi en adaptant ses activités avec la création d'un département spécialisé dans le support numérique.

L'entreprise G nous a confié sa volonté d'offrir de nouveaux produits innovants intégrant désormais l'électronique. Mais cela demande des investissements importants et une certaine maîtrise car la technologie pour cette entreprise est nouvelle. L'équipe commerciale devra elle aussi s'adapter pour bien gérer le couple produit/marché.

4. Les aspects de l'environnement

Les caractéristiques de l'environnement que sont la stabilité, l'hostilité, la complexité et la diversité, ont un effet perturbateur[50] relativement important pour l'activité commerciale des 10 entreprises de notre échantillon.

Six entreprises de notre échantillon évoluent dans un environnement assez dynamique. Il est caractérisé pour certaines par l'augmentation continue de la demande de leurs clients obligeant le développement de la capacité à produire et l'agrandissement des structures (B, C, I). Pour d'autres, il relève du besoin continu d'innover. Dans ce cas de figure, une bonne maîtrise de la technologie est très importante (F, J). Enfin, certains événements économiques relevant de mesures gouvernementales ou d'accords internationaux ont des impacts non négligeables sur l'activité commerciale et son évolution (A).

Plusieurs entreprises de notre échantillon évoluent dans un environnement hostile. L'intensité concurrentielle est alors importante en raison du nombre de concurrents (C, F, H) ou à cause de la taille et de la puissance d'une société concurrente (D, F, G, J). Ainsi, l'entreprise F est confrontée aux deux situations. Sur l'ensemble de ses marchés, on assiste à une concurrence atomisée et sur un en particulier, elle doit faire face à des entreprises de taille importante.

[50] La perturbation est définie par Schmitt, Grandhaye. et Guidat (1998) comme l'interaction entre les événements, internes et/ou externes et l'objet étudié (organisation), amenant des écarts aux différents référents organisationnels et se caractérisant par sa complexité.

La troisième caractéristique est plus difficile à analyser. On peut la définir de la sorte : « un environnement est complexe, s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients ou tout autre chose » (H. Mintzberg, 1982). Ce savoir complexe nous le retrouvons dans la plupart des entreprises de notre échantillon (A, B, C, F, G, I, J). La solution couramment apportée à cette complexité passe par la maîtrise de l'innovation technologique, comme le montre l'entreprise A.

« On est vraiment dans le domaine des sciences de la vie et dans le domaine du vivant avec des innovations technologiques excessivement nombreuses, excessivement puissantes et souvent contrôlées comme dans les cas de l'homme par des phénomènes d'éthique. Donc la variation, la grande nouveauté technologique, qui n'est d'ailleurs pas passée, c'est les OGM : personne ne sait ce qu'est un OGM, à part un organisme génétiquement modifié… C'est bien la preuve de la complexité. Il y a une évolution très forte des produits, des attitudes etc. ». Entreprise A

Le marché de l'entreprise et son évidente complexité dans le cas ci-dessus illustre parfaitement l'impact qu'il peut avoir sur une entreprise de taille moyenne. Pour faire face certaines essaient de se diversifier.

Toutes les entreprises interrogées ont des marchés assez diversifiés. Rares sont les entreprises qui distribuent un produit unique ou qui s'adressent à un seul client. Cependant, lorsque le marché devient mondial et que l'on assiste à une globalisation de la clientèle, naturellement les clients diminuent en nombre, mais ceux qui restent prennent de l'importance comme l'évoque l'entreprise G.

L'entreprise E semble pour sa part assez différente des autres entreprises, son environnement n'est pas hostile, il est stable et peu diversifié, sans être vraiment complexe. Elle est en phase de maturité, ce qui lui permet une certaine standardisation/formalisation que nous n'avons pas retrouvée dans les autres entreprises de l'échantillon.

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur l'impact des aspects de l'environnement, nous avons établi dans un tableau récapitulatif leur intensité pour chaque entreprise.

Tableau n°26 : Caractéristiques de l'environnement des entreprises de l'échantillon

Aspect de l'environnement	Entreprises									
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**
Stabilité/ dynamisme	Dynamique	Dynamique	Dynamique	Stable	Stable	Dynamique	Stabilité relative	Stable	Dynamique	Dynamique
Hostilité	Relative	Relative	Forte	Forte	Faible	Forte	Forte	Forte	Faible	Forte
Complexité	Forte	Forte	Relative	Faible	Relative	Relative	Faible	Faible	Forte	Forte
Diversité	Faible	Forte	Forte	Relative	Relative	Forte	Faible	Relative	Relative	Relative
Structuration de l'activité commerciale	moyenne	Faible	moyenne	moyenne	Forte	Forte	Faible	moyenne	Faible	Forte

Ainsi globalement notre échantillon présente un environnement dynamique à 60%, fortement hostile à 60%, relativement à fortement complexe à 70% et relativement à fortement diversifié à 70%.

Ces caractéristiques de l'environnement ont influencé la structuration de l'activité commerciale tout au long de la vie de l'entreprise comme nous le constaterons dans le tableau n°27 présenté ci-après.

Cette démarche qualitative avait pour objectif de faire la lumière sur l'importance des variables contextuelles dans la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises de l'échantillon. Pour mesurer l'impact de ces variables, dans le cadre d'une première approche du problème, nous avons retenu les 5 déterminants structurels généralement utilisés dans la littérature.

Compte-tenu de la taille de notre échantillon et de la diversité des secteurs et des profils des entreprises qu'il recouvre, les rapprochements nous sont apparus trop aléatoires. Cependant, nous avons pu constater, dans une certaine mesure, l'impact de ces variables sur la structure de l'activité commerciale de ces entreprises. C'est le cas principalement pour la technologie et les aspects de l'environnement. Ces deux variables semblent avoir une influence marquante sur le micro-design (la fonction) et le macro-design (l'entreprise).

Les tableaux suivants présentent l'évolution de la fonction commerciale des entreprises de notre échantillon depuis la création du service. On constate, alors, l'importance des variables contextuelles comme la technologie et les aspects de l'environnement, dans la constitution des structures.

Tableau n°27 : Historique des réorganisations de la fonction commerciale.

	Age de l'ent.	Age du service	Historique de l'activité commerciale	Causes de la dernière réorganisation	Conséquences
Ent. A	114 ans	30 à 40 ans	1886 simple négoce. Années 50/60 apparition d'une concurrence, besoin de créer une offre commerciale. L'agriculture doit être productive. Plan Marshal et directives Pinay. 80/85, mécanisation, meilleure autonomie de l'agriculteur	1992, PAC. Mondialisation des marchés. Multiplication des offreurs.	Flexibilité de l'offre commerciale. Réadaptation des structures.
Ent. B	103 ans	6 ans	/	1996, perte de parts de marché. Augmentation de la taille de l'entreprise. Augmentation de la productivité. Concurrence.	Création d'un service commercial en 1996. Spécialisation de l'équipe commerciale par marché.
Ent. C	34 ans	34 ans	A l'origine 1 homme pour l'Ile de France et pour le reste des multicartes composent l'essentiel de la force de vente. L'activité commerciale était assumée par le dirigeant. Petit à petit, l'activité s'est renforcée avec un remplacement des multicartes par des exclusifs et la création d'une direction des ventes. La vente se sépare du marketing.	1999, restructuration de la force de vente. Consolidation de l'implantation à l'étranger. Augmentation de la productivité. Taille de l'entreprise, difficulté de gestion des commerciaux. Stratégie d'extension géographique.	Création de chef de secteur. Renforcement des équipes à l'international.
Ent. D	38 ans	38 ans	Vendeur sur le carreau (dans marché de gros) à l'origine. 75/80 vente par téléphone qui nécessita des formations et du recrutement. Besoin d'obtenir la confiance du client par rapport à l'ancien procédé de vente. Développement des grandes surfaces.	1999, rachat d'un concurrent et fusion des équipes commerciales. 2000 enjeux stratégiques destinés à augmenter la force de l'entreprise pour faire face aux centrales d'achat des grandes surfaces.	Equipes plus importantes Spécialisation par marché des équipes de vente. Certification.
Ent. E	40 ans	40 ans	L'entreprise naît avec l'invention d'un produit. La démarche commerciale apparaît pour distribuer ce produit. Le marketing s'est intégré par la suite. Création d'une direction commerciale et d'une cellule marketing.	2000, service marketing. Besoin de recul et d'organisation pour la direction commerciale. Souhait d'augmenter la responsabilité de ses collaborateurs. Différencier les deux métiers.	Le service commercial est scindé en deux services. Le service marketing est composé de 2 chargés d'études dont un responsable.

Tableau n°27 : Historique des réorganisations de la fonction commerciale (suite).

	Age de l'ent.	Age du service	Historique de l'activité	Causes de la dernière réorganisation	Conséquences
Ent. F	100 ans	25 ans	Positionnement sur livre au niveau régional, puis national. Le commercial était assumé par des hommes de la production. 1975, création d'un bureau commercial à Paris. 80/90, diversification sur le périodique, la pub, le packaging. 1996, création d'une cellule export, avec une offre commerciale spécifique	1999, spécialisation de l'équipe de vente. Augmentation de la productivité. Meilleure adaptabilité aux besoins du client. Environnement technologique menaçant	Création d'un département spécialisé dans le support numérique avec sa propre force de vente. Création de responsables de secteur (marché).
Ent. G	78 ans	78 ans	Début des exportations vers 1960. L'activité se structure davantage. Partenariat avec des agents indépendants situés dans le pays d'exportation dont le rôle est de commercialiser le produit.	Mondialisation des marchés. Concentration des clients.	Augmentation du risque sur la négociation. Impact sur les coûts. Elimination progressive du rôle des agents. Nouvelle approche intellectuelle des commerciaux.
Ent. H	51 ans	Quelques années	A l'origine la fonction commerciale était une fonction d'administration liée à la logistique. La concurrence grandissante a forcé la professionnalisation de la vente dans l'entreprise.	Volonté de gagner des parts de marché et d'étendre l'offre.	Lancement de nouveaux produits. Consolidation des équipes. Contrôle qualitatif, aménagement de l'outil marketing pur.
Ent. I	11 ans	11 ans	La clientèle est obtenue petit à petit avec un peu de démarchage et beaucoup de bouche à oreille. L'équipe s'est consolidée avec 3 chargés de clientèle. Il y a 4 ans l'activité de démolition s'est mise en place et depuis 2 ans, elle est en plein essor.	Augmentation croissante de la demande.	Investissement dans du matériel et des hommes. Structuration de l'activité.
Ent. J	20 ans	20 ans	La grande étape a été de faire un réseau industriel séparé du réseau vétérinaire. L'entreprise a mieux couvert le territoire. Le service marketing existe depuis la création, il a été intégré au service vente dans une organisation de type business unit. Cette structure fut abandonnée par la suite car elle n'était pas adaptée à la taille de l'entreprise.	Besoin d'une meilleure adaptation aux besoins du client. Concentration des clients « industriels » et regroupement de vétérinaires pour l'achat des produits.	Création d'un 3ème réseau. Travailler les appels d'offres sans toucher aux prix.

Conclusion chapitre I

Nous avons exploré l'activité commerciale de 10 moyennes entreprises françaises. Nous avons dégagé 3 profils de l'activité. Nous obtenons trois catégories d'entreprises classées selon le degré de structuration de leur activité commerciale. Six paramètres ont permis de classer ces profils. Nous avons ensuite recherché les déterminants structurels de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon. Nous avons choisi les déterminants généralement utilisés par l'analyse contingente. Plusieurs de ces déterminants n'ont pas semblé avoir un impact significatif sur l'agencement structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon.

Si l'approche contingente nous a permis d'établir le degré de structuration de l'activité et de vérifier l'impact de certains facteurs externes, la dimension politique est complètement absente de l'analyse. La réalité fort complexe de l'agencement organisationnel ne peut trouver une réponse satisfaisante dans les tentatives d'explication par une modélisation à variable souveraine. Certes dans cette phase qualitative plusieurs variables sont considérées mais il semble qu'une des plus importantes ait été oubliée.

En effet la dimension politique est complètement occultée. C'est pourtant un point majeur soulevé lors de notre revue de littérature. Dans ce type d'entreprises nous supposons que les jeux politiques sont présents et affectent les structures autant que les structures les affectent. **Comme notre étude s'interroge sur la structuration de l'activité commerciale de micro-structures ne doit-on pas s'attendre à ce que les jeux d'acteurs y soient prépondérants ?**

L'analyse contingente est-elle en mesure d'expliquer la dimension politique de la structuration ? Cette enquête ne le permet pas. L'interprétation et la vision des décideurs, ainsi que les jeux d'acteurs n'ont pas été abordés lors de cette première phase qualitative. Pourtant plusieurs indices lors des entretiens nous laissent supposer qu'ils ont lourdement pesé lors des réorganisations décrites au tableau n°27.

Compte-tenu de la méthode employée lors de la première phase qualitative, il nous faut opérer un changement méthodologique pour identifier les phénomènes politiques. Une seconde vague d'entretiens auprès des mêmes entreprises a été effectuée pour tenter d'identifier l'ensemble des caractéristiques sollicitées lors de l'agencement organisationnel.

Chapitre II

La dynamique structurelle analysée par la méthode des incidents critiques

En raison des spécificités de notre objet de recherche « l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises », l'étude de sa structuration doit selon nous dépasser l'analyse contingente. En effet le déterminisme structurel qui la caractérise n'est pas, au vu de la littérature, satisfaisante pour expliquer le phénomène de structuration.

Notre première investigation empirique vient confirmer ce sentiment. Rappelons qu'à l'issue du chapitre 2 de la première partie nous étions arrivés à la conclusion que pour analyser l'activité commerciale en moyenne entreprise il était nécessaire de s'interroger sur trois points :

1. les contraintes contextuelles,
2. la perception et l'interprétation des acteurs,
3. les jeux politiques.

La première phase qualitative n'a pas permis d'étudier la dimension politique de la structuration. La seconde phase qualitative devrait compléter ce manque. Nous avons rencontré à nouveau les dix entreprises de notre échantillon mais avec une technique d'entretien différente.

L'objectif de ce chapitre est d'apporter les premiers éléments de réponses sur l'importance de la dimension politique lors de la structuration de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon. Notre stratégie pour cette seconde phase qualitative s'est appuyée sur l'utilisation de la technique des incidents critiques (Chell, 1999 ; Symon et Cassel, 1999). Cette technique permet à l'interviewé de revenir sur plusieurs événements ayant marqué l'activité commerciale de son entreprise et qui ont entraîné des changements dans son organisation. Il nous est alors possible de réagir sur ces événements et sur leurs conséquences pour tenter d'en éclaircir les mécanismes[51].

Cette phase qualitative doit nous permettre d'identifier la place de l'acteur dans la structuration de l'activité commerciale. **Quel est le rôle des acteurs lors de la structuration ? Quel est l'impact de la dimension politique ?**

[51] Le protocole de cette technique est présenté plus bas.

Section 1
Phase empirique n°2, méthodologie

Afin d'identifier les caractéristiques de la dynamique structurelle, il était nécessaire de se munir d'outils plus ciblés sur ce point. Ces outils sont appelés « descripteurs du changement » ; ils nous permettent d'étudier des situations de réorganisation en profondeur. Ils sont très utiles pour mettre en valeur les composants de la dynamique structurelle en étudiant différents événements (changements) survenus dans les entreprises de notre échantillon.

A. Les descripteurs du changement

Ces descripteurs proviennent d'une étude consacrée au changement stratégique réalisée par N. Claveau, A.C. Martinet et F. Tannery (1998). Ils se sont inspirés de l'article de H. Mintzberg et F. Westley écrit en 1992 sous le titre « *Cycle of organizational change* ». Ces deux auteurs ont établi une liste et une description des caractéristiques du changement organisationnel. Par une analyse de la dynamique et des cycles du changement, ils ont dressé une série d'indicateurs adaptés à cette question. Pour H. Mintzberg et F. Westley en effet « It is important that we move from theoretical perspectives which delineate the complexity of change to practical models which can facilitate the management of this complexity » (1992, page 57). Ce passage vers des modèles pratiques, nous l'effectuons par l'identification d'indicateurs que l'on désignera avec Claveau, Martinet et Tannery (1998) comme : « descripteurs du changement ».

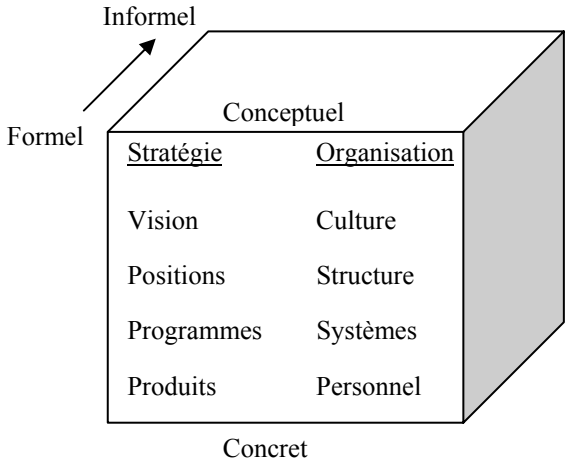
Notre démarche empirique utilise ces descripteurs pour analyser la structuration des activités commerciales des PME. Mintzberg et Westley (1992) n'emploient pas le terme de descripteur mais celui de cycle. Chaque cycle comprend alors plusieurs indicateurs que nous présenterons par la suite. Le « *concentric cycle* » identifie le contenu et le niveau du changement. Le « *circumferential cycle* » traite des moyens et procédés pour opérer le changement. Le « *tangential cycle* » analyse les étapes et épisodes du changement. Le « *spiraling cycle* » s'interroge sur les schémas d'évolution et l'ordre du changement. Enfin, ils consacrent tout un paragraphe au management du changement (*managing organizational change*), où ils développent 3 modèles inspirés des institutions les plus anciennes.

L'étude de N. Claveau, A.C. Martinet et F. Tannery (1998) traitant du cas EDF/GDF permet de mettre en pratique l'utilisation des descripteurs pour analyser diverses situations de changement organisationnel. En adaptant l'analyse de Mintzberg et Westley (1992), ils identifient six descripteurs du processus du changement : le niveau du changement, les acteurs, la nature et le contenu du changement, les effets, la forme et enfin le mode de gestion. Un descripteur est en fait un ensemble de questions fortement complémentaires sur une dimension du phénomène étudié. Ainsi, nous avons utilisé ces descripteurs comme des outils d'analyse lors de cette seconde phase empirique qualitative. Cette précision est essentielle pour comprendre notre démarche empirique hypothético-inductive. Les descripteurs ont été essentiellement utilisés pour ordonner le déroulement des entretiens. Nous allons dans cette section les définir. Ensuite nous verrons dans la section suivante comment nous les avons utilisés pour collecter et analyser les informations lors de cette seconde phase qualitative.

1. Descripteur n°1 : Le niveau du changement

Ce descripteur est traité dans le chapitre « concentric cycles » par H. Mintzberg et F. Westley (1992). Il fait référence aux éléments de l'organisation touchés par le changement. L'objectif est d'exposer les aspects sur lequel porte le changement. Dans un ouvrage plus récent, H. Mintzberg et al. (1999) expliquent cette mise en perspective par un cube.

Schéma n°22 : Le cube du changement



Source : Mintzberg, et *al.* (1999), Safari en Pays Stratégie, Paris, Editions Village Mondial, page 331

Le cube du changement offre sur sa face principale deux dimensions. A gauche la stratégie ou la direction vers laquelle l'entreprise s'oriente et à droite l'organisation ou l'état actuel de la firme. Sur la face centrale du cube, la stratégie et l'organisation peuvent aller du plus conceptuel au plus concret. Par exemple, un changement de la vision de l'entreprise (perspectives stratégiques) est le point le plus conceptuel de la dimension stratégique, alors que le produit (nouveau design…) est le plus concret.

Autrement dit dans cette dimension verticale, au sommet se trouvent les éléments les plus vastes et les plus abstraits à changer et à la base les plus spécifiques. De plus, si l'on change un élément de la dimension verticale supérieure (vision), il faut s'attendre à devoir changer les éléments qui se trouvent en dessous (fonction, programmes, produits). Dès que l'on intervient sur un élément du cube, il faut changer tout ce qui est plus bas (Mintzberg et Westley 1992). Par ailleurs, les auteurs constatent qu'il existe une interaction entre les deux grandes dimensions (stratégie et organisation). Nécessairement tout changement sur l'une des dimensions aura des conséquences sur l'autre.
Cependant cette idée n'est pas systématique, elle concerne principalement les dimensions supérieures de la face centrale du cube. Le changement d'un produit n'entraîne pas nécessairement des ajustements du personnel. Enfin, le changement peut-être évident et systématique (formel, face avant du cube) comme plus implicite et sous-entendu (informel, face arrière du cube). Ce descripteur répond à la question : « *A quels éléments le changement s'applique-t-il ?*».

2. Descripteur n°2 : Les acteurs

H. Mintzberg et F. Westley (1992) n'y font pas référence directement, même s'ils font partie intégrante de leur analyse. N. Claveau, A. C. Martinet et F. Tannery (1998) ont identifié clairement comme second descripteur les acteurs du changement. D'ailleurs les éléments mis à jour dans le chapitre III de la partie précédente placent les acteurs au cœur du processus de structuration et par conséquent du changement.

Les acteurs occupent des positions différentes dans l'entreprise. Leur rôle dans la conduite et la réussite du changement est très important. La réussite d'une transformation ne dépend pas tellement des techniques et des outils du changement mais plutôt de l'intelligence, de la créativité et de l'engagement des ressources humaines d'une organisation (Fabi et al, 1999).

Il existe plusieurs catégories d'acteurs. Les leaders vont conduire le changement ; ils sont initiateurs (à l'origine de la transformation) et/ou porteurs du changement (les diffuseurs) (Claveau, Martinet, Tannery, 1998). Leur tâche est difficile car tout changement entraîne des inquiétudes (Bareil et Savoie, 1999), qui, si elles sont mal maîtrisées, conduisent à des résistances. Les suiveurs quant à eux subissent le changement. Deux choix leur sont possibles : participer ou s'opposer au changement.

L'approche cognitivo-affective distingue des phases de préoccupation indiquant l'évolution des inquiétudes et des doutes des individus touchés par le changement (Bareil et Savoie, 1999). Pour remédier à ce problème source de résistance, le leadership du gestionnaire associé à d'autres facteurs (techniques et humains) est capital. Parmi ces facteurs le rôle des cadres intermédiaires n'est pas négligeable. Ils sont souvent la clé de voûte de la réussite d'une réorganisation (Rouleau, 1999).

Plus généralement, pour faire face aux problèmes de résistance des acteurs, les leaders ont comme solution la mise en place d'une communication sur la transformation, et des tentatives d'implication en faisant participer activement les individus (Lewin, 1943 ; Rouleau, 1999 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Vandageon-Derumez, 1998).

Nous n'avons évoqué pour l'instant que les problèmes de résistance au changement. Ces problèmes impliquent, de la part des acteurs porteurs du changement, un effort de motivation. Pour cela A. Rondeau (1999) explique qu'il faut faire de chaque sous-système et de chaque acteur un agent du changement. Le modèle établi par l'auteur suggère l'existence de 5 types d'effets ou de conditions à développer au sein de l'organisation à mesure qu'elle progresse :

- <u>Orientation</u> : c'est la clarification de la direction à donner à la transformation (les objectifs et le modèle organisationnel) ;
- <u>Sensibilisation</u> : il faut favoriser chez les divers acteurs une disposition positive à investir des énergies dans le projet. Mais surtout, c'est de la part des acteurs une prise de conscience des déficiences du système actuel. Cette phase de sensibilisation vise à faire passer le projet de transformation d'un niveau stratégique à un niveau opératoire ;
- <u>Habilitation</u> : c'est développer les capacités individuelles et organisationnelles à la transformation. C'est aussi leur fournir un certain nombre de moyens pour la réaliser (ressources, pouvoir, indicateurs, outils…) ;

- Intégration : on reconstruit ici la cohérence du système organisationnel autour du nouveau modèle. On cherche l'alignement de la machine organisationnelle en vue de la transformation ;
- Régénération : on va doter l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu. Cette phase est nécessaire pour favoriser une adaptation continue de l'organisation à un environnement changeant et pour éviter ainsi les transformations radicales.

Les conditions 2 et 3 sont clairement orientées vers une motivation et une implication des agents du changement.

Ainsi, cet indicateur nous invite à considérer le rôle des acteurs et leur comportement dans le processus de structuration. Il faut analyser les actions des décideurs pour comprendre le processus mais également celles des suiveurs qui sont directement concernés par la réorganisation et dont les attitudes sont lourdes de conséquences dans la réussite de la transformation. Ce descripteur répond aux questions suivantes : *« Qui est concerné par le changement ? » « Quelles sont les attitudes des acteurs face à la transformation ? ».*

3. Descripteur n°3 : La nature et le contenu du changement

H. Mintzberg et F. Westley se sont attachés à analyser ce point dans les chapitres « *concentric cycles* » et *« circumferential cycles* ». Leur approche n'étant pas directement liée à une analyse empirique particulière, ils dressent une liste d'exemples de cas. En nous inspirant de ce travail, nous avons identifié plusieurs éléments à développer pour ce descripteur.

Il est important de connaître les procédures mobilisées, s'il y a un plan d'action qui désigne l'identification du changement et la séquence des activités de sa mise en œuvre. Le plan doit préciser les étapes du changement (Rondeau 1999). On identifie généralement plusieurs points de rupture qui traduisent le passage d'une activité à une autre. Il s'agit de 3 phases (dégel, mouvement, regel) décrivant les modifications de l'état de l'objet en changement (Lewin, 1951). La phase de maturation (ou dégel) est une étape de sensibilisation au changement avec une activité de mise en place relativement contrôlée. Le leader dévoile son projet et ses grandes lignes et tente de les faire accepter. Ensuite, nous avons la phase de déracinement (mouvement). C'est une phase de communication et de mise en œuvre du projet dans l'organisation. La réalisation se fait de façon plus ou moins cadrée et planifiée à l'avance. Dans cette phase le rôle des acteurs est capital. Enfin, l'étape d'enracinement (regel), conduit à un ancrage du changement au quotidien. C'est une phase stabilisatrice (Vandangeon-Desrumez, 1998 ; Ouimet et Dufour, 1997).

Au cours de ces différentes étapes, les procédures et les outils sont très importants dans la conduite et la réussite du changement. L'entreprise devra le plus souvent mettre en place des outils de pilotage (David, 1998). Ces dispositifs formalisés permettant l'action organisée sont générateurs de changement. Dans le changement et plus généralement dans le processus de structuration, les outils sont ambivalents, ils sont créateurs de transformation mais sont également le fruit de ce changement (principe de la dualité du structurel de Giddens, 1987).
Par ailleurs, il est nécessaire d'expliquer le changement : des personnes bien informées ayant compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, seront plus engagées dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Même si c'est un pari risqué car l'on peut craindre que les acteurs, au contraire, bloquent davantage le changement, il semble que la communication peut aider à vaincre certaines résistances alimentées par l'ignorance des acteurs sur les objectifs du projet de la transformation.

Ainsi, les dirigeants doivent fournir un effort de communication sur la transformation, mais également s'assurer que leur vision est partagée par les individus (Fabi, Martin, Valois, 1999). Cette communication n'est pas à sens unique (leaders vers salariés) mais à double sens, car la gestion efficace du changement passe par la considération des réactions du destinataire (Bareil et Savoie, 1999).

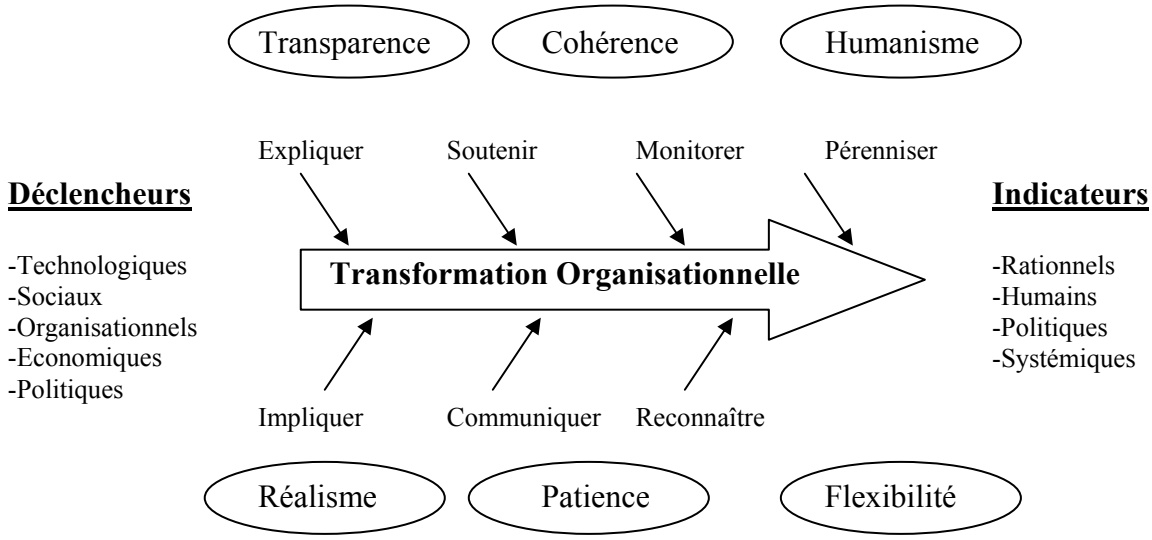
Il est important de respecter une certaine cohérence entre le discours du dirigeant et ses actions. Pour cela il faut diffuser des informations en interne régulièrement et faire marcher le *feed back* pour réinjecter des informations et alimenter le système de communication interne. Enfin il ne faut pas hésiter à célébrer le succès. La communication est un outil stratégique, par des voies distinctes elle est devenue un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle (Palluchart, 1998). Ce descripteur répond aux questions suivantes : *« Comment le changement s'opère-t-il dans l'organisation ?» « Quels sont les moyens utilisés pour effectuer la réorganisation ? ».*

4. Descripteur n°4 : Les effets du changement

Il est nécessaire de contrôler les effets du changement, le résultat bon ou mauvais doit faire l'objet d'une analyse de la part des incitateurs de la transformation. C'est l'occasion d'un recentrage des actions engagées permettant à la direction de reprendre en main le processus du changement. Ces actions sont, par exemple, la mise en place d'évaluation-bilan pour corriger les opérations précédentes (Vandangeon-Derumez, 1998). L'objectif est de faire un compte rendu pour anticiper le négatif et appuyer le positif. Mais c'est aussi le moyen d'offrir une reconnaissance et une récompense destinées à renforcer la confiance des employés (Ouimet et Dufour, 1997).

B. Fabi, Y. Martin et P.Valois (1999) proposent un schéma intégrateur d'une transformation réussie.

Schéma n°23 : Une transformation réussie



Source : B. Fabi, Y. Martin, P. Valois, (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation », in *Gestion*, Vol 24 n°3

Les sept actions à mettre en place au cours de la transformation recouvrent plusieurs éléments que nous avons déjà évoqués, par exemple l'action d'expliquer et de communiquer pour la communication et soutenir et impliquer pour la motivation des agents. Sur ce descripteur, le monitorage et la reconnaissance sont les actions qui lui correspondent le mieux.

Les auteurs nous indiquent que dans un contexte de réorganisation, il est nécessaire d'avoir des indicateurs de mesure permettant d'apprécier l'évolution de la transformation. Le processus de monitorage est l'occasion de mettre en place plusieurs indicateurs de type quantitatif (statistiques sur le CA, la marge, etc.) mais aussi qualitatif (entretiens pour évaluer la transformation). De tels outils doivent être appliqués en toute transparence et être expliqués dans un plan de communication. L'action de reconnaissance permet alors d'encourager les agents, c'est le principe de confiance évoqué plus haut par Ouimet et Dufour (1997). Ce descripteur répond à la question suivante : *« Quelles sont les conséquences du changement ? ».*

5. Descripteur n°5 : La forme du changement

Selon l'analyse de H. Mintzberg et F. Westley (1992), le sens de diffusion du changement peut suivre deux voies différentes. Il s'agit d'un processus « déductif » lorsqu'on procède du conceptuel vers le concret, ou au contraire d'un processus « inductif » quand on part du concret pour aller vers le conceptuel. Dans le premier cas, des orientations stratégiques vont entraîner des manifestations tangibles dans l'organisation. Dans le second cas, c'est un processus d'apprentissage qui permet de perturber les comportements et représentations passés. H. Mintzberg et F. Westley (1992) donnent l'exemple d'une découverte en laboratoire permettant de nouveaux développements de produits qui conduisent à une position stratégique nouvelle changeant la vision et la culture de l'entreprise (Polaroid). Enfin les auteurs notent que le changement peut-être à la fois inductif et déductif.

Cette analyse nous rapproche des problématiques récurrentes concernant le changement et ses origines dans l'entreprise. Est-il l'effet d'une crise ou d'une mutation ? Suit-il un processus émergent ou planifié ? Est-il volontariste ou déterministe ? Autant de questions qui ont été largement traitées dans la littérature sur le changement organisationnel et auxquelles nous répondrons simplement. Quelque soit le type, « crise », « manager innovateur » et « changement linéaire » chez Chandlers ou « contexte », « leader négociateur isolé » dans un collectif et « changement interactif » chez Pettigrew (Godelier, 1998), il n'y a pas un schéma qui domine l'autre. Les organisations évoluent grâce au changement des structures mais aussi des comportements (Guilhon, 1998).

6. Descripteur n°6 : Le mode de gestion du changement

Abordé sous le titre « *Managing organizationnal change* » par H. Mintzberg et F. Westlez (1992), le mode de gestion du changement est traité par ces auteurs en s'inspirant des grandes religions. Ces dernières ont trouvé le moyen de survivre au changement. Ils identifient trois modèles inspirés de grands changements opérés dans différentes religions[52]. De manière plus générale, nous considérons que ce descripteur s'interroge sur le processus global mis en place pour transformer l'entreprise. C'est en quelque sorte la construction d'un scénario qui va guider le changement lors de son déroulement. Autrement dit, c'est mettre en place un plan d'action, encadrer et suivre un rythme (cadence d'action et contrôle des résultats), cibler les actions (Rondeau, 1999).

Ce construit ou scénario peut revêtir différentes formes. I. Vandangeon-Derumez (1998) en identifie deux, qu'elle qualifie respectivement de changement prescrit et de changement construit.

Le changement de **type A,** ou prescrit, va lever les incertitudes en proposant une vision claire et précise du futur et du chemin à suivre. Il est basé sur une planification stratégique qui constitue un outil privilégié pour impulser un changement radical. Par ailleurs, cette logique facilite aussi les stratégies émergentes et les initiatives locales. Cependant si le projet est trop planifié, il devient inflexible et difficile à implanter (résistance). Il y a aussi un risque de trop grande séparation entre l'élaboration du projet et son implantation.

Le changement de **type B,** ou construit, favorise l'interaction entre les différents niveaux de l'organisation (construction en commun), ainsi que l'apprentissage continu et la créativité. La participation est posée comme le facteur de réduction des résistances. Mais la navigation se fait dans le flou. Le leader n'a pas de base pour réaliser une évaluation. Par ailleurs, la mobilisation des individus est plus difficile lorsque le changement n'est pas considéré comme urgent.

[52] Sur le contenu de ces modèles (l'enclavement, le clonage et le déracinement) se reporter à Mintzberg et Westley, 1992, page 51, ou Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999, page 345.

Pour conclure, nous ajouterons que le changement ne s'orchestre pas uniquement grâce aux outils formels du dirigeant (stratégie, structure, système) mais également avec des outils plus subtils, plus informels (observation, dialogue, écoute). Ces techniques prennent de l'importance car elles sont accompagnées d'une redéfinition du rôle du gestionnaire qui doit mettre en place les conditions pour que les membres de l'organisation participent au changement (Demers, 1999). Par conséquent, lors de notre analyse exploratoire nous avons été attentifs aux comportements informels des acteurs.

B. Protocole d'enquête

« Les méthodes et techniques retenues dans une recherche donnée doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixé en terme d'aboutissement de son travail » (Aktouf, 1992, page 21). Nous cherchons à identifier les caractéristiques de la dynamique structurelle des activités commerciales des moyennes entreprises françaises. Pour cette phase empirique nous avons choisi d'opérer par un technique qualitative particulière sur le même échantillon que lors de la phase précédente.

1. L'échantillon

Nous avons rencontré une seconde fois les dirigeants et cadres commerciaux des 10 entreprises qui composaient l'échantillon lors de la première phase qualitative. Cette seconde vague d'entretiens est intervenue environ 6 mois après la première.

Nous rappelons dans le tableau de synthèse suivant le profil des entreprises interrogées. Nous précisons à nouveau que les sociétés filiales de groupes plus importants, sont complètement autonomes sur leur stratégie marketing et leur politique commerciale. Par ailleurs, elles décident seules d'une éventuelle réorganisation de leur activité commerciale.

Tableau n°28 : Profil de l'échantillon

	Métier	Effectif Hommes	CA en millions d'€	Age	Entreprise indépendante	Personnes interrogées
Entreprise A	Négociant agricole en céréales	250	137	120 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise B	Industriel du chauffage, de l'électricité et de la climatisation	406	76	103 ans	Filiale Régionale	Directeur commercial
Entreprise C	Fabrication de produits en béton	200	24	34 ans	Oui	Directeur des ventes
Entreprise D	Négociant en fruits et légumes frais	80	20	38 ans	Appartenance à un réseau	Directeur
Entreprise E	Fabrication d'équipement	170	30.5	40 ans	Oui	Directeur com. et responsable mark.
Entreprise F	Métier de l'industrie graphique	400	38	100 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise G	Fabrication de petit outillage	210	46	78 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise H	Métier de la presse écrite	150	12	51 ans	Oui	Directeur commercial
Entreprise I	Métier du bâtiment spécialisé dans la restructuration et la démolition	40	2.5	11 ans	Oui	Responsable administratif
Entreprise J	Distributeur de produits pharmaceutiques vétérinaires.	60	38	20 ans	Filiale commerciale	Directeur

Nous avons décidé de continuer notre investigation sur ce même échantillon pour au moins deux raisons :

- le contact privilégié que nous avions établi avec ces entreprises a facilité cette deuxième approche et nous a fait gagner beaucoup de temps ;
- nous avions à chaque fois une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement. Cela a facilité l'expérimentation de la nouvelle technique d'entretien choisie pour cette seconde phase.

2. La structuration du guide d'entretien

Cette seconde phase qualitative se concentre sur le pourquoi et le comment du phénomène. Nous avons essayé par un technique qualitative originale d'amener l'interviewé à mettre en évidence les mécanismes d'une prise de décision et à en expliquer les conséquences.

Cette phase qualitative a pour objet l'identification des composants de la dynamique structurelle. En d'autres termes elle précise le rôle de tous les facteurs participant au processus de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. Nous avons continué notre approche clinique mais cette fois-ci selon la technique de l'incident critique (Chell, 1999 ; Symon et Cassel, 1999).

Cette technique procède d'un protocole similaire aux entretiens semi-directifs. Ainsi l'interviewer rencontre des experts qui vont répondre à ses questions en respectant de grands thèmes choisis à partir d'un guide d'entretien élaboré préalablement. La grande différence est que le répondant se focalise sur un ou plusieurs événements (incidents). Il doit décrire l'événement, l'enchaînement des conséquences sur l'organisation et les acteurs qui la composent. La focalisation sur un événement particulièrement marquant pour le répondant l'aide à restituer de manière riche les enchaînements, les éléments du contexte, etc., que le chercheur peut ensuite analyser.

Cette technique est très utilisée pour des analyses en profondeur de plusieurs cas. Le but est de percevoir les effets de l'événement choisi (le comment) et d'identifier le rôle des acteurs dans l'incident. Par ce procédé l'interviewer gagne en compréhension sur l'incident tout en tenant compte du cognitif, de l'affectif et des éléments comportementaux (Chell, 1999 ; Symon et Cassel, 1999).

Nous avons dû pour cela respecter plusieurs étapes :

- la constitution de l'échantillon : le choix du type d'incident dépend étroitement du sujet de recherche. Comme nous connaissions déjà les entreprises, nous savions qu'il y avait matière à ce type d'investigation ;
- l'accès au terrain et l'introduction de la méthode : il est important d'avoir de bons contacts avec les interviewés pour instaurer un climat de confiance. La méthode n'est pas classique et peut surprendre. Il est préférable d'être face à des experts pour être sûr des informations car les faits collectés résultent du déclaratif pur (cependant dans notre situation nous avions déjà une connaissance des entreprises et nous étions par conséquent en mesure de vérifier certains faits) ;

- le contrôle de l'entretien : comme pour les entretiens semi-directifs, il est nécessaire le cas échéant de bien recentrer le sujet pour éviter des dispersions. Le guide nous a été très utile.

Par cette méthode, nous avons obtenu des renseignements sur la naissance de l'événement, notamment sur les causes de son apparition et le rôle joué par les acteurs de l'entreprise. Nous avons également pu voir évoluer son déroulement, les étapes suivies et les contraintes rencontrées, et enfin son accomplissement final et ses conséquences sur la structuration de l'activité. Pour obtenir le maximum d'informations sur ces éléments nous avons construit notre guide d'entretien[53] autour des 6 descripteurs du changement présentés précédemment. Ainsi, après la description par l'interviewé de l'événement choisi, nous réagissons avec les questions du guide d'entretien afin d'obtenir des éclaircissements sur le phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

Conformément à notre objectif, cette technique nous a fourni des informations précises sur les caractéristiques de la dynamique structurelle des cas étudiés. Les descripteurs permettent de concentrer l'entretien sur le processus de structuration au travers des changements opérés dans les activités commerciales des entreprises de notre échantillon. Cependant pour dissiper tout malentendu, nous n'envisageons pas d'étudier le changement organisationnel en PME mais bien la structuration de l'activité commerciale. Prendre les entreprises en situation de réorganisation permet d'identifier les caractéristiques de la dynamique structurelle. Les descripteurs sont à considérer ici comme des outils d'analyse.

3. L'organisation des entretiens

Suite à notre première visite nous avions une bonne connaissance de ces entreprises, donc le déroulement de l'entretien a gagné en efficacité. Pour cette seconde entrevue nous avons pris rendez-vous directement par téléphone avec les cadres commerciaux. Tous les intervenants se sont montrés disponibles. L'entreprise H a posé un petit problème car l'interlocuteur que nous avions eu pour la première phase avait quitté l'entreprise. Nous avons décalé l'entretien de quelques mois pour que son remplaçant soit dans l'entreprise depuis suffisamment longtemps pour répondre à nos questions.

[53] Le guide d'entretien de la phase qualitative n°2 est présent à l'annexe n°13

Après une prise de contact rapide, nous exposions l'objet de cette seconde rencontre. Nous invitions le répondant à rechercher des événements ayant entraîné des modifications de l'organisation commerciale. Ensuite nous choisissions avec lui l'un des événements pour l'entretien. Lorsqu'il rencontrait des difficultés à choisir un incident (ce fut le cas pour une entreprise), nous l'aidions grâce aux connaissances retirées de la première phase qualitative.

Les entretiens ont été plus courts que lors de la première phase qualitative. Ils étaient enregistrés puis retranscrits en intégralité afin de ne pas perdre de données. Aucun intervenant ne s'est opposé à la présence du magnétophone. Le climat de confiance qui régnait lors des entretiens ainsi que le statut des répondants dans l'entreprise garantissaient la fiabilité des informations (Dubost, 1999, page 11).

Nous avons obtenu beaucoup d'informations grâce à cette technique. Les quantités sont moins importantes que lors de la première phase qualitative, mais l'information est plus précise et permet d'éclaircir de nombreux points concernant les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale. Ces éléments étaient restés dans l'ombre lors de notre première phase qualitative.

Section 2
Phase empirique n°2, résultats

Dans cette section, nous allons reprendre chaque descripteur et tenter d'apporter des précisions sur la dynamique structurelle grâce aux exemples donnés par les entreprises étudiées. Nous espérons identifier et analyser les éléments participant à la dynamique structurelle.

Pour détecter et codifier les informations nous avons élaboré des tableaux de synthèse. Mais ces chiffres issus d'une phase qualitative avec un échantillon réduit, **ne permettent pas une analyse statistique élaborée**.

Cette seconde phase qualitative, réalisée avec la technique de l'incident critique a fait ressortir trois points :

1) le phénomène de structuration dans son ensemble (A.),
2) l'identification du comportement des acteurs (B.),
3) une lecture plus précise des déterminants structurels (C.).

Le premier reprend les descripteurs du changement et tente de décomposer le phénomène de structuration pour en saisir tous les éléments clés. Le deuxième revient sur le comportement des acteurs lors de la structuration et le rôle des jeux politiques. Le troisième point s'interroge sur les contraintes contextuelles et leur impact sur la structure commerciale.

La diversité des incidents retenus par les interviewés ne permet que des comparaisons partielles entre les entreprises. En effet, les événements répertoriés n'ont pas la même importance dans la structuration de l'activité. Certains ont des conséquences sur le *macro design* (entreprise) et d'autres sur le *micro design* (l'activité commerciale). Nous devrons donc être prudents quant aux résultats obtenus. L'intérêt principal n'est pas de se focaliser sur les conséquences des réorganisations en terme d'impact, mais d'analyser avec précision les **caractéristiques** de la structuration (acteurs, procédures, freins…). Dans ce sens, la technique de l'incident critique est très pertinente.

Les différents incidents retenus par les dix entreprises étudiées sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n°29 : Nature des incidents sélectionnés.

Entreprises	Nature de l'incident	Conséquence sur :
A	Réorganisation de l'entreprise imposée par la nouvelle P.A.C.	Macro design
B	Action de diversification	Micro design
C	Politique de fidélisation client + modification du service prise de commande.	Micro design
D	Fusion de deux fonds de commerce.	Macro design
E	Création d'un service marketing distinct de la vente.	Micro design
F	Opération de sectorisation par marché de l'équipe de vente	Micro design
G	Phénomène de globalisation (concentration de sa clientèle) qui entraîne une suppression progressive du rôle des agents de liaison.	Macro design
H	Changement de direction commerciale, une direction par entité, donc deux directions commerciales distinctes.	Micro design
I	Action de diversification.	Macro design
J	Suite à un changement de direction réorganisation de l'équipe commerciale.	Macro design

A. L'agencement structurel de l'activité commerciale

Nous allons reprendre les descripteurs et tenter d'apporter des précisions sur leur signification grâce aux exemples précis donnés par les entreprises de notre échantillon. En utilisant l'interprétation de N. Claveau et al. (1999) nous avons posé une grille reprenant chaque descripteur avec toutes les informations les concernant dans les entretiens [54]. Elle est présentée ci-après.

La grille comprend neuf colonnes. La première identifie l'incident. La seconde fait référence au 1er descripteur au niveau du changement. La troisième et la quatrième concernent les acteurs du changement, la cinquième les outils, la sixième les effets du changement, la septième et la huitième sa forme. Enfin, la dernière colonne s'interroge sur la gestion du changement. D'un point de vue pratique, ces descripteurs, après le découpage réalisé dans les deux tableaux ci-dessous, sont apparus très féconds en information sur la structuration de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon.

[54] Ils sont présentés en intégralité en annexe n°4

	Nature de l'incident	Niveau du changement	Acteurs		Outils du changement	Manifestation et effets majeurs	Forme du changement		Mode de gestion du changement
			Initiateurs	Porteurs			Base/ sommet	Inductif/ déductif	
Ent. A	Réorganisation suite au nouvel agenda de la PAC.	Stratégique et organisationnel Touche à la fois la vision et le structurel.	Le comité de direction.	Tout le personnel de l'entreprise.	-Analyse des forces et des faiblesses -Mise en place d'un plan de communication en interne et en externe.	-Contrôle sur le chiffre d'affaires et sur la réduction des charges. -Evénement non terminé.	Volonté de la direction.	Déductif (de la vision stratégique vers les principes opérationnels).	-Changement progressif (mais crise en 1992) -L'expérience a permis des adaptations.
Ent. B	Action de diversification.	Avant tout stratégique.	Directeur général.	Le responsable commercial et tout le personnel de l'entreprise.	- Mise en place d'une structure commerciale. - Pas de plan de communication.	-Contrôle à partir du CA -Evolutions fulgurantes, gains importants de parts de marchés.	Volonté du directeur.	Déductif (option stratégique qui a eu une influence sur les structures).	-Changement radical (sur une décision suite à un besoin) -Besoin d'adaptation au niveau des structures et des moyens.
Ent. C	Opération de fidélisation client.	Stratégique et organisationnel Touche à la fois la vision et la structure de l'entreprise.	-Le directeur des ventes (et commercial) -Arrivée d'une responsable logistique.	Les initiateurs, le service commercial sédentaire et le reste de l'entreprise.	-Projet présenté au comité de direction -Elaboration d'un cahier des charges (trop artisanal). - Pas de plan de communication dans un 1er temps.	-Réunion bilan -Suivi statistique sur le CA -Taux de réclamation au SAV.	Volonté du directeur des ventes.	Mixte, à la fois une option stratégique qui a entraîné des conséquences organisationnelles et l'arrivée d'une personne qui a incité la construction du projet.	-Elément qui s'insère dans un projet plus vaste luttant contre les dysfonctionnements dans l'entreprise. -Changement d'attitude et de vision ; progressif. -Phénomène d'apprentissage.
Ent. D	Fusion de deux fonds de commerce.	Stratégique (augmentation des parts de marché et économies d'échelles) avec des conséquences organisationnelles.	La direction.	Le directeur et les responsables de vente et achats.	-Petites techniques (formation informatique commune entre les deux équipes). -Réunions d'information -Sorties de groupe.	Contrôle et divulgation des résultats (CA et marge).	Volonté de la direction.	Déductif (option stratégique qui a eu une influence sur les structures).	-Evolution permanente et besoin d'adaptation -Changement progressif. -Phénomène d'apprentissage.
Ent. E	Création d'un service marketing indépendant.	Organisationnel (offrir une indépendance et un meilleur recul, en créant un organe de coordination entre le technique et le commercial).	Comité de direction.	Le responsable marketing et les services qui gravitent autour du service marketing.	Réunions et séminaires d'information.	-Difficilement quantifiable. - Evolution progressive de l'activité du service -Bilan sur les études réalisées.	Volonté de la direction.	Inductif (choix organisationnel qui a permis des modifications de fond du service).	-Modification des actions du service. -Changement progressif, évolution continue. -Phénomène d'apprentissage.

	Nature de l'incident	Niveau du changement	Acteurs		Outils du changement	Manifestation et effets majeurs	Forme du changement		Mode de gestion du changement
			Initiateurs	Porteurs			Base/ sommet	Inductif/ déductif	
Ent. F	Opération de sectorisation par marché de l'équipe de vente.	Stratégique (besoin d'avoir des commerciaux spécialistes par marché) avec des conséquences organisationnelles.	Le comité de direction.	Le directeur commercial et les responsables commerciaux.	-Réunions participatives. -Choix collégial dans l'attribution des secteurs. -Communication externe aux clients. -Réunion d'info.	Fixation d'objectifs par rapport au CA.	Piloté par la direction.	Déductif (option stratégique qui a eu une influence sur les structures).	-Premier pas vers la création de véritable ligne de produits sectorisés. -Changement progressif dans l'accompagnement mais brutal sur les résultats. -Phénomène d'apprentissage. -A nécessité des adaptations.
Ent. G	Phénomène de globalisation (concentration de sa clientèle) qui entraîne une suppression progressive du rôle des agents de liaison.	Organisationnel et stratégique (suppression d'intermédiaires et négociation différente).	Le client.	La direction commerciale.	-Réunion sous forme d'atelier de réflexion. -Discussions informelles. -Pas de plan de communication.	-Pouvoir des fournisseurs. -Répercussion sur le CA.	Piloté par le sommet.	Déductif.	-Changement progressif -Phénomènes d'apprentissages.
Ent. H	Changement de direction commerciale, une direction par entité, donc deux directions commerciales distinctes.	Modification organisationnelle (développement structurel, humain des méthodes afin d'offrir une gestion distincte entre les deux entités) qui débouche sur des considérations stratégiques.	La direction.	Les deux directeurs commerciaux et certains cadres.	-Réunions hebdomadaires d'informations. -Plusieurs outils d'amélioration du quotidien. -Favoriser une meilleure remontée d'informations.	-Vérification par rapport aux réactions des clients. -Manque de réactivité par rapport aux chiffres. -Sensibilisation du personnel.	Volonté de la direction.	Mixte ; un schéma organisationnel existant comme étant la base d'un choix stratégique de la direction (la distinction existait, elle a été accentuée).	-A la fois progressif et radical. -Implication des acteurs. -Progression pas à pas. -Besoins d'adaptation importants.
Ent. I	Action de diversification.	Avant tout, c'est une option stratégique.	Le chef d'entreprise.	L'initiateur et les chargés d'affaires.	-Apprentissage sous la tutelle du chef d'entreprise. -Achat de matériel, recrutement. -Réunions d'info.	Contrôle sur le CA et le bilan comptable.	Volonté du chef d'entreprise.	Inductif (à partir d'une demande client et de l'achat de matériel, il s'est créé une véritable orientation stratégique).	-Changement progressif -Phénomène d'apprentissage.
Ent. J	Suite à un changement de direction, réorganisation de l'équipe commerciale.	Organisationnel (changement des hommes et des méthodes de travail) puis stratégique.	La direction.	Le directeur général et le directeur des ventes.	Plan d'intégration des nouveaux (réunions, docs). Pas de plan de communication.	-Tableau de bord. -Meilleure coordination des hommes.	-Malaise de la base. -Electrochoc du sommet.	Inductif (un changement d'hommes a permis des modifications d'orientations).	-Changement radical. -Phénomène d'apprentissage. -Besoins d'adaptation.

Ces grilles nous ont permis d'ordonner les informations collectées et de dégager les conclusions suivantes pour chaque descripteur.

1. A quels niveaux le changement s'applique-t-il ?

L'objectif de ce descripteur est de nous informer sur le type de changement opéré dans l'entreprise. Si l'on fait simplement la distinction entre les niveaux stratégie et organisation comme l'illustre le tableau ci-dessous, il semblerait qu'ils soient à égalité.

Tableau n°30 : Le niveau du changement[55]

Stratégie	Organisation	Simultané
B, D, F, I	C, E, H, J	A, G

Il faut être prudent car la stratégie et l'organisation sont très liées. Il est parfois difficile de cerner l'intention de départ, une modification de l'un entraînant des changements chez l'autre. En nous focalisant sur l'intention initiale du projet suscitant l'événement, comme nous avons essayé de le faire dans le tableau, on s'aperçoit clairement que l'entrée dans le processus de structuration se fait de deux manières. Cela peut s'exprimer soit par un changement de stratégie et sa mise en oeuvre dans l'entreprise, soit par des modifications organisationnelles en créant de nouvelles équipes ou de nouvelles structures. Le tout participe à une modification générale de l'activité commerciale.

Cette distinction stratégie/organisation est très nette dans l'entreprise C. L'incident est une opération de fidélisation commerciale. C'est à la fois le résultat d'une volonté de modification organisationnelle du service prise de commande, et un choix stratégique de lutte contre la concurrence qui se fait de plus en plus menaçante. Pour cette raison nous avons classé cette entreprise dans la colonne « simultané » du tableau, l'intention étant à la fois stratégique et organisationnelle.

[55] On considère ici l'intention première, sans se préoccuper des conséquences du choix. « Simultané » correspond à une impulsion à peu près équivalente de la stratégie et de l'organisation.

« … on est parti de ce constat et on s'est aperçu que travailler avec des nouveaux clients sans rien faire pour éviter d'en perdre est dommageable. D'autre part on peut être en difficulté sur des comptes clés ou sur des clients même s'ils ne représentent pas un volume important de CA mais qui localement peuvent avoir une importance stratégique. Donc, quand vous avez un marché en croissance comme c'est le cas pour la construction et l'environnement, quand vous êtes sur un marché porteur cela attire des nouveaux concurrents. Cela crée des vocations et en particulier sur la venue de fournisseurs étrangers (concurrents). Ils ont commencé maladroitement à venir sur notre marché, ils apprennent à travailler et deviennent plus performants » **[stratégique]**. *« C'est avant tout un changement culturel. Quand vous interviewez les gens qui travaillent dans la société, ils vous disent que leur priorité c'est le client. Sauf que lors du passage à l'acte si la personne a pris 5 coups de fil d'affilée et quand on est pris dans les tâches au quotidien, les personnes ne sont plus réceptives. Et ils oublient leur priorité : le client. Ce changement organisationnel et culturel n'a pu être possible que parce que nous avons recruté depuis le mois de janvier 2000 une responsable logistique. Et nous avons modifié l'organisation un peu à cause de ça »* **[organisationnelle]**. *Entreprise C*

Quelque soit le niveau du changement dans l'entreprise (stratégique ou organisationnel), toute modification entraîne des conséquences sur chaque élément placé à un niveau inférieur[56]. Ainsi par exemple, l'entreprise D par un choix de fusion de deux fonds de commerce, entreprend des modifications de sa position stratégique (occupation plus importante du marché, redéfinition de l'univers concurrentiel). Cela doit s'accompagner à un niveau plus bas d'un changement de programme (mettre en commun les forces de chacun, nouvelle gestion des hommes et de leurs orientations). Enfin encore plus bas, l'entreprise tentera une modification sur la capacité de stockage de ses produits (mise en commun des entrepôts). Sans trop nous éloigner des considérations de l'activité commerciale nous souhaitons montrer ici l'intérêt d'appréhender tous les niveaux du changement.

2. Qui est concerné par le changement ?

Nous consacrerons ce paragraphe à l'identification des initiateurs et des porteurs du changement, un paragraphe étant spécialement destiné au comportement des acteurs.

Dans la presque totalité des cas de notre échantillon (A, B, D, E, F, H, I, J), l'initiateur du processus est la plus haute instance décisionnelle de l'entreprise, que ce soit le chef d'entreprise, le directeur général ou le comité de direction quand il existe. C'est l'organe de décision suprême dans l'entreprise, pour de telles modifications, ayant la force de persuasion suffisante pour faire accepter le changement.

[56] Cf. cube du changement selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 1999 avec hiérarchie entre les niveaux stratégique et organisationnel de l'entreprise, présenté dans les outils d'analyse section 1 de ce chapitre

« La direction générale principalement. Des changements comme ça, ne sont faisables que par une direction générale qui à un moment donné dit « oui on le fait », il faut leur force de décision ». Entreprise E

« Le processus de changement que nous mettons en place touche tout le monde, il faut alors qu'il soit initié par la hiérarchie la plus haute de l'entreprise. Cela commence par le directeur général et le comité de direction et ensuite cela se décline jusqu'au plus bas de l'entreprise, le manœuvre et l'ouvrier non qualifié ». Entreprise A

Ainsi la majorité des intentions (9/10) provient du plus haut poste de l'entreprise. L'entreprise C n'a pas fonctionné suivant le même schéma, l'initiateur étant le responsable de l'activité commerciale (il a la dénomination de directeur des ventes dans l'entreprise). Cela nous permet de souligner que « l'initiative », dans ces entreprises, n'est pas le seul fait du dirigeant. Les cadres (fonctionnels) de l'entreprise, le cas échéant de l'activité commerciale, sont aussi les initiateurs d'actions structurantes (l'entreprise C par exemple et son directeur des ventes). C'est encore plus flagrant dans une moyenne entreprise de structure fonctionnelle où les cadres ont des responsabilités importantes dans la gestion d'une activité (finance, commerciale, technique...), sur le plan stratégique et organisationnel (Kalika, 1988 ; Duchéneaut, 1995 ; Le Vigoureux, 1997 ; Leray, 1999).

« C'est simplement une décision de ma part, de ma propre observation et analyse du marché, en essayant de me projeter sur 5 à 10 ans. Ce besoin n'a été exprimé par personne, c'est dommageable ». Entreprise C

Dans ce cas précis c'est la capacité d'entreprise d'un cadre qui va entraîner la structuration de l'activité commerciale. La perception et l'interprétation de l'environnement par ce cadre le conduisant dans une situation d'anticipation. En dépit d'une impulsion du centre opérationnel, le changement reste généralement piloté par le sommet hiérarchique car sa force de décision est primordiale. C'est assez caractéristique des petites et moyennes structures où la direction a tout pouvoir (centralisation de la décision).

Les porteurs du changement sont les individus concernés par l'événement et ses conséquences. Ils vont adhérer et participer à la transformation, d'une certaine façon ils vont promouvoir le changement dans l'entreprise. Dans notre échantillon, ils sont assez différents d'une entreprise à l'autre ; on constate cependant que le cadre qui a en charge l'activité commerciale est la principale personne chargée de véhiculer le changement en collaboration avec la direction. C'est elle qui va mettre en place un certain nombre d'outils pour piloter le changement.

3. Comment le changement s'opère-t-il ?

Il existe de nombreux outils de pilotage du changement (David, 1997 ; Godener, 1995), mais plutôt que des procédures formelles, les entreprises de notre échantillon préfèrent avant tout les contacts humains. Par conséquent, les plans de communication très formels ne sont pas répandus. En effet nous avions souligné que les PME planifient assez peu leur activité commerciale sans doute pour favoriser l'improvisation. Pour cette raison l'ajustement mutuel est préféré à une communication formelle (B, C, G, J).

Dans les autres entreprises, cela se matérialise par des réunions d'information et de discussions où l'on présente les caractéristiques du changement. C'est l'occasion d'instaurer un débat entre les acteurs afin de connaître les appréhensions au changement et créer une dynamique pour résoudre les problèmes.

Par ailleurs, la communication ne se fait pas uniquement en interne. Sur certains événements il est important d'informer le client de l'évolution de l'activité comme le montre le cas de l'entreprise F.

« De fait, il y a eu une communication externe puisqu'il y a eu des réaffectations et des répartitions de comptes et que dans ces cas là il fallait expliquer à un client la raison pour laquelle le commercial qui le connaissait et le suivait depuis plusieurs années, changeait brutalement. On a expliqué au client que c'était dans son intérêt pour mieux le servir pour mieux le comprendre et pour lui faire des offres qui répondent mieux à ses attentes». Entreprise F

Derrière ce discours clientéliste on peut remarquer un certain « bricolage » de la part des acteurs pour faire accepter le changement auprès du client en lui affirmant que c'est dans son intérêt que l'entreprise se réorganise. C'est bien là l'illustration que ce qui importe c'est la manière de dire les choses.

Pour le reste, les outils utilisés sont propres à chaque événement. Ce sont des techniques assez diverses : formation d'équipe (D, I, J), recrutement (I, B), cahiers des charges (C), achat de nouveaux matériels (D, I)…

4. Quelles en sont les conséquences ?

Toutes les entreprises de l'échantillon ont contrôlé les effets occasionnés par le changement. Cette vérification s'effectue principalement du point de vue des performances de l'entreprise en général ou du service commercial. Les indicateurs utilisés sont classiques (chiffre d'affaires, bilan comptable, marge, tableau de bord…). Certains indicateurs sont plus qualitatifs et par conséquent mieux centrés sur l'événement et ses effets. C'est le cas notamment pour l'entreprise J qui a ressenti clairement une meilleure entente au sein du service commercial.

Cette réorganisation avait pour but d'éliminer les problèmes de coordination constatés entre les salariés. Les résultats ne sont pas perceptibles immédiatement par les chiffres, c'est l'objet d'une observation au quotidien de l'ambiance régnant dans l'entreprise.

L'entreprise C, pour sa part, a utilisé comme outil les retours (réclamations, remarques) obtenus par le service après-vente afin de contrôler les effets de sa campagne de fidélisation client.

5. Quelle en est la forme ?

Ce point nous oriente vers le schéma de construction du changement. Dans le cas où il est déductif, il part d'une vision conceptuelle et abstraite pour créer une réalité organisationnelle concrète. S'il est inductif c'est l'inverse : à partir des aspects organisationnels de l'entreprise, certaines forces ou faiblesses vont conduire à l'élaboration d'orientations stratégiques nouvelles.

En partant de ce constat, nous pouvons présenter un tableau indiquant par entreprise le sens respecté.

Tableau n°31 : La forme du changement

Inductif	Déductif	Simultané
E, I, J.	A, B, D, F, G.	C, H.

Il apparaît que le schéma déductif de construction du changement soit le plus représenté dans notre échantillon.

De nombreux événements sont le résultat d'un choix stratégique opéré par la direction, bien que ce résultat soit à nuancer compte-tenu des représentations des acteurs. Pour 3 entreprises (E, I, J), le processus est inversé, le changement s'est exécuté en interne par des modifications organisationnelles généralement progressives, pour ensuite inciter une ligne de conduite dictée par la direction.

Dans l'entreprise I, le choix d'une diversification s'est fait de façon progressive. L'activité de démolition fut créée par hasard, sur le besoin d'un client. Ensuite en réutilisant du matériel existant et petit à petit avec l'acquisition de nouvelles machines l'activité s'est développée. Du personnel a été recruté spécialement pour ce marché. Le chef d'entreprise voyant la demande augmenter s'est spécialisé et a défini une politique « commerciale » spécifique pour cette activité. Il a tout simplement saisi cette opportunité comme il l'exprime lui-même.

« Suite à une demande plus particulière des clients et une envie de notre part, nous avons développé l'activité de démolition. Il a suffi d'acheter du matériel adéquat, les camions, les poids-lourds, cela s'est fait au fur et à mesure des années passées. On a acheté les poids-lourds, puis les pelles qui vont avec, tous les accessoires. On a par exemple constaté que les ouvriers mettaient du temps et prenaient des risques à trier les gravats, donc on a investi dans des grappins trieurs, les choses se sont faites comme cela en évoluant petit à petit.
-Pourquoi s'être lancé dans l'activité de démolition ?
Parce qu'il y avait de la demande et qu'on a des gens performants pour le faire. Le premier, cela reste le chef d'entreprise qui est très performant dans ce domaine et puis il a été bien suivi par les salariés de l'entreprise. Ce qui fait qu'après, nous nous sommes mieux structurés avec les chefs de chantier, notre activité première étant de faire du sciage ce qui ne nécessitait que deux techniciens, mais en démolition ce sont des chantiers de plus grosse importance qui durent plus longtemps où là il faut former des équipes et là on a formé des hommes, mis des chefs de chantier, pour traiter plusieurs chantiers à la fois ». Entreprise I

Nous avons classé deux entreprises dans un schéma mixte qui relève à la fois d'un processus inductif et déductif. L'entreprise C a construit ce changement à la suite d'une analyse du marché lui indiquant un besoin de fidéliser le client et en même temps grâce à l'opportunité de l'arrivée d'une responsable logistique[57]. Les deux éléments conjugués ont permis cette modification de la structure commerciale. L'entreprise H est dans un cas similaire. Nous aurons l'occasion de revenir sur les causes des modifications au paragraphe C.

[57] La décision de son recrutement n'a aucun lien avec la politique de fidélisation imaginée par le directeur des ventes. Elle a intégré l'entreprise pour permettre au directeur des ventes et au directeur administratif de déléguer leur pouvoir afin d'être moins préoccupés par le service prise de commande.

6. Quelle en est la gestion ?

Au travers de trois indicateurs, nous essayerons de comprendre le mode de management du changement. Un premier indicateur sur la mise en place du changement doit nous indiquer s'il fut progressif (application de la réorganisation lente et incrémentale) ou radical (issu d'une crise par exemple, obligeant la rapidité). Un second indicateur indique si les acteurs (les leaders principalement) ont conservé des traces de la gestion du changement qu'ils pourront réutiliser dans le futur. Enfin un dernier indicateur nous indiquera si le changement a nécessité des adaptations par rapport au projet initial.

La mise en place du changement a été progressive pour 6 entreprises sur 10 (A, C, D, E, G, I). Au quotidien cette gestion des modifications de l'activité commerciale a pour raison principale une volonté d'opérer en douceur le changement, sans brutalité. Ainsi chaque acteur peut mieux participer à l'événement, ce qui atténue tensions et risques de rejet. Dans ce cas les initiateurs doivent progresser lentement en impliquant au maximum les acteurs.
Deux entreprises (F et H) ont eu une attitude plus mitigée. Le changement fut à la fois progressif et radical. L'accompagnement, au même titre que les 6 entreprises précédentes, s'est fait d'abord dans la durée, sans précipiter les choses, mais ensuite ces deux entreprises ont fait preuve d'une certaine brutalité. Pour l'entreprise H, cela s'est caractérisé par la démission du directeur commercial et pour l'entreprise F par un transfert de responsabilité immédiate sur les objectifs.

« Il s'est fait progressivement. D'une part parce que confier un compte à un autre responsable commercial nécessite une période d'accompagnement par l'ancien responsable commercial. Ce n'est pas quelque chose que l'on donne et… il y a donc un accompagnement pendant plusieurs mois, plus un suivi du dossier, donc cela s'est fait sur plusieurs mois. En revanche en terme de chiffres, en terme d'objectifs et de responsabilité des chiffres, cela s'est fait brutalement. On a dit à un commercial, à partir de telle période tu n'es plus responsable de tels chiffres mais tu es responsable de tels autres chiffres ». Entreprise F

« -Le changement a-t-il été progressif ou radical ?
Il y a les deux, d'abord la démission du directeur commercial qui a été annoncée fin novembre début décembre, et ensuite il y a eu la volonté dès le départ de recruter deux directions séparées. La direction générale aurait aimé aller plus vite en terme de recrutement mais elle a été confrontée à deux problèmes. Le premier a été d'expliquer au groupe qu'elle souhaitait maîtriser complètement son recrutement et ne pas voir arriver forcément des gens d'entreprises du groupe avec des idées bien arrêtées. En second, il y a eu la problématique du recrutement avec tout ce que ça implique (délais etc.) ». Entreprise H

Enfin pour les entreprises B et J, le changement fut radical, sa gestion ne nécessitant pas de long accompagnement. Mais cela n'est pas sans risque comme a pu le constater l'entreprise J.

« Les enseignements que l'on tire de cela ; c'est d'abord qu'il ne faut pas avoir peur de prendre des décisions, c'était un électrochoc mais c'était bon de clarifier le futur et de ne pas rester dans une situation intermédiaire ; c'était un opportunité parce que des gens nouveaux sont arrivés avec un esprit libre, sans a priori, ayant envie de faire avec nous quelque chose de nouveau et dans ce sens là c'était bon. Si c'était à refaire, la chose qui m'a le plus gêné c'est que finalement ils sont tous partis (commerciaux d'une des deux entreprises avant la fusion) et il y avait sûrement des gens compétents. Proposer à tout le monde sans restriction « si vous n'êtes pas contents vous partez », c'était un pari extrêmement risqué car tout le monde aurait pu partir, tout le réseau entier qui part d'un côté comme de l'autre. C'est un événement majeur qui a tourné à notre avantage mais si c'était à refaire je ferais attention. J'annoncerais clairement les choses de la même façon, en leur disant s'ils ne sont pas d'accord il faut qu'ils se manifestent, mais ensuite ne pas offrir l'enveloppe financière à tout le monde ». Entreprise J

Cette stratégie est à double tranchant. Les acteurs leaders doivent être prudents car les conflits qui accompagnent une réorganisation peuvent avoir des conséquences désastreuses sur le projet. Il est donc important de tirer partie de ce type d'événement.

Le changement est-il porteur d'enseignement, d'apprentissage ? Oui pour 9 entreprises sur 10 si l'on en croit les répondants. Les personnes interviewées sont formelles sur ce point, dans des domaines divers l'événement leur a beaucoup appris.

C'est un élément qui est apparu très important dans le processus de structuration. Il permet de consolider l'acquis qui sera ensuite reproduit pour un événement suivant. Le changement a instauré un nouveau schéma structurel dans l'entreprise mais également dans le mental des acteurs. Au travers de cette modification, leurs schèmes d'interprétations ont évolué (Giddens, 1987). Lorsque l'activité se structurera à nouveau (prochain incident), ce savoir permettra aux individus une gestion différente du changement. Ainsi pour l'entreprise A par exemple :

« Oui, on a appris bien sûr ; depuis 92 il y a eu un changement radical de la stratégie au niveau de la PAC[58], on a déjà fait des changements donc on a fait quelques apprentissages sur ce qu'il faut faire et ne pas faire, que cela soit en terme de communication ou de brutalité dans le changement et de son accompagnement. L'explication et les moyens mis en place pour l'accompagner, il y a une dimension sociologique et économique à considérer ». Entreprise A

[58] Politique Agricole Commune de la Communauté Européenne. L'entreprise A est un négociant en céréales.

Enfin le dernier point concerne le besoin d'adaptation des acteurs du changement. Quelque soit l'événement, il a fallu pour 8 entreprises sur 10 s'adapter au fur et à mesure que les modifications se mettaient en place. Ce qui implique que lorsqu'on décide d'une transformation, il est impossible de prévoir toutes les réactions. Il faut souvent reconsidérer des points pour faire face, pendant le changement, aux problèmes et freins rencontrés. De façon générale, on peut expliquer cela par le fait que les entreprises, particulièrement les petites et moyennes, sont constamment en évolution. Le changement y est permanent, même s'il ne concerne que quelques éléments de l'entreprise. Ce phénomène est très clair pour l'entreprise D.

Pour résumer les trois points que nous venons d'évoquer, on peut dire que la gestion du changement passe par un accompagnement généralement progressif des actions ; cela nécessite des adaptations quotidiennes lors du changement et après le changement. Enfin, cette gestion est généralement source d'un apprentissage, d'un savoir réutilisable.

Au terme de ces développements nous ne sommes pas en mesure d'indiquer des schémas types de structuration. D'ailleurs, ce n'est pas notre objectif ! Nous avons essayé, par ce découpage, de comprendre et d'analyser les éléments clés de la structuration de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon.

Trois éléments clés peuvent être identifiés en regroupant les différents éléments présentés :

- **les orientations**: la connaissance des objectifs du changement (stratégique et opérationnel), de ses origines (déterminants) et enfin de son schéma de construction (inductif ou déductif) ;
- **le management du changement** : les outils, les manifestations et les effets du changement, ainsi que sa gestion globale ;
- **les acteurs**: la compréhension du rôle des initiateurs et des porteurs, de leurs intentions et de leurs comportements.

Nous allons maintenant poursuivre par une analyse approfondie de certaines caractéristiques de ces éléments clés. C'est l'objet des 2 paragraphes suivants. Le premier porte sur le comportement des acteurs afin d'insister sur la dimension politique et le second sur l'approfondissement des déterminants structurels.

B. Identification du comportement des acteurs

L'analyse de la littérature a mis en avant les acteurs et leur rôle dans la structuration des organisations. Ainsi, il nous semble intéressant de mieux analyser leur comportement. C'est en rencontrant réellement les intervenants sur le terrain que nous avons pris totalement conscience de l'impact de leur comportement. Nous consacrerons donc un paragraphe complet à l'approfondissement de ce point. Pour analyser les entretiens sur ce sujet, nous avons construit une grille, schématisée dans le tableau ci-dessous. Il est composé de quatre indicateurs.

Tableau n°32 : Comportement des acteurs.

	Changement brutal ou progressif	Freins et résistances des acteurs	Motivation/implication des acteurs	Action d'intégration des leaders
Entreprise A	Progressif	Données de l'entretien non exploitables sur ce point.	Données de l'entretien non exploitables sur ce point.	Données de l'entretien non exploitables sur ce point.
Entreprise B	Radical	-Résistance de certains acteurs occasionnée par une perte de marge en raison de la diversification. -Evolution rapide de l'organisation.	Un directeur charismatique.	
Entreprise C	Progressif	-Frein du directeur administratif et financier qui, avant cet événement, avait la responsabilité du service commercial. -Le service marketing, ne comprend pas les bénéfices de cette politique. -Neutralité par rapport au projet du directeur général. -Peur de sanctions.	-Certains acteurs ont adhéré complètement au changement, c'est pour eux valorisant. -Un directeur des ventes charismatique. -Formalisation d'éléments existants. -Obtention de responsabilité supplémentaire. -Participation au changement.	-Encadrement par une responsable logistique. -Pouvoir et influence du directeur des ventes.
Entreprise D	Progressif	-Mésentente sur les positions de chacun. -Fort référentiel à l'ancienne situation.	-Participation à la répartition des rôles. -Tâches évolutives.	-Gérer les conflits internes. -Capacité d'écoute.
Entreprise E	Progressif		Une culture marketing déjà implantée a facilité l'évolution.	Besoin de la force de décision de la direction générale.
Entreprise F	Progressif et radical	-Difficulté sur la redistribution des comptes clients (perte de marge). -Besoin d'explication aux clients.	-Tous demandeurs car ils ont compris la nécessité d'une telle réorganisation. -Accès à des promotions.	-Besoin d'encadrement et d'accompagnement. -Réunions participatives.
Entreprise G	Progressif	-Rôle de l'agent qui risque de disparaître. -Diminution importante de la marge des agents de liaison.		-Tentatives d'explication des contraintes du marché.
Entreprise H	Progressif et radical	-Neutralité d'une partie du personnel. -Manque d'information. -Outils de pilotage perçus comme un contrôle.	-Evolution reconnue indispensable par le personnel. -Dynamisme de quelques éléments.	-Déterminer les axes d'insatisfaction et de satisfaction des collaborateurs. -Essai d'instaurer une participation au changement.
Entreprise I	Progressif		Valoriser des compétences et des savoir-faire de certains acteurs.	Le chef d'entreprise a formé les chargés d'affaires sur cette nouvelle activité.
Entreprise J	Radical		Accueil, intégration des nouveaux par les anciens.	-Ecrémage dès le départ, seuls les motivés sont restés. -Campagne d'intégration.

Le type de changement (progressif ou radical) est le premier indicateur. Il a pour objet d'offrir une perspective supplémentaire. Il ne concerne pas proprement le comportement des acteurs mais peut apporter des informations sur leurs réactions. Le second et le troisième sont caractéristiques du comportement humain face à une situation nouvelle. Les acteurs réagissent par des résistances ou freins au changement (colonne 2). Dans le cas contraire ils se sentent fortement motivés et impliqués par celui-ci (colonne 3). La dernière colonne correspond aux actions des acteurs porteurs du changement et des leaders qui ont pour objectif de stopper certaines actions et d'en provoquer d'autres.

Après une lecture précise des entretiens et la constitution de la grille ci-dessus nous avons identifié trois indicateurs qui permettent d'analyser le comportement des acteurs lors de la structuration de l'activité commerciale :

1) les freins et résistances des acteurs,
2) la motivation et l'implication des acteurs,
3) les actions d'intégration des leaders.

1. Les freins et résistances des acteurs

Toutes les entreprises de notre échantillon n'ont pas subi d'oppositions de la part des acteurs lors des évolutions de l'activité commerciale (E, I, J). Parmi les cas de résistances, les dirigeants et cadres interrogés dénombrent deux principales raisons. Le premier est un manque d'information qui plonge l'individu dans l'ignorance et qui par attitude défensive oppose des résistances au changement. Le deuxième entraîne la perte d'un pouvoir ou d'un avantage matériel qui oblige l'acteur à manifester son mécontentement en perturbant la réorganisation. Ceci rejoint les analyses d'Argirys (1985).

Pour la première raison, les exemples sont assez rares dans notre échantillon car les initiateurs et les porteurs du changement font en sorte, par des réunions, d'informer les personnes concernées par la transformation.

Cependant, deux entreprises (C et H) malgré des tentatives de la sorte, ont du faire face à quelques freins. Pour l'entreprise C, c'est un service marketing qui coopère assez difficilement et pour l'entreprise H, ce sont des collaborateurs qui craignent une surveillance excessive de leurs actions.

Concernant les pertes de pouvoir et d'avantages matériels, les exemples, dans notre échantillon, sont plus nombreux (B, C, D, F, G). Sur des actions de diversification (B, F) ou lorsque les attributs de la clientèle changent (G), les équipes de vente sont souvent confrontées à des risques de perte de marges, suscitant mécontentement et blocage de la part des personnes concernées.

C'est encore plus marquant dans l'entreprise C, la perte de pouvoir d'un cadre de l'entreprise a occasionné des résistances vis à vis de l'événement. Avant la réorganisation, ce dernier avait la charge du service prise de commande. Pour la mise en place du programme de fidélisation client, ce service a été rattaché directement à l'autorité du directeur général.

« Par contre le directeur administratif et financier a mis un gros frein à l'élaboration de tout cela parce que c'était pour lui une perte de pouvoir importante dans l'entreprise et c'était pour lui l'avènement d'une idée nouvelle qui n'était pas la sienne ». Entreprise C

2. L'implication et la motivation des acteurs

Les entreprises, pour essayer d'enrayer ces problèmes, mettent en place un certain nombre de moyens destinés à motiver et informer leur personnel sur le changement. La motivation et l'implication sont deux concepts assez proches mais pourtant bien distincts. On considère la motivation comme une force qui pousse l'individu à agir. En d'autres termes, un salarié fait le choix de développer un certain effort pour accomplir une tâche. En fonction de sa motivation la quantité de l'effort variera, ainsi que sa durée dans le temps (Thévenet, 1992). La notion d'implication, quant à elle, met en avant la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail. Cette dernière permet à l'individu d'en tirer un plaisir. C'est le résultat d'un apprentissage plus qu'un déterminant personnel à l'action. Ses composantes sont alors identification (congruence des buts des acteurs et valeurs de l'organisation), engagement et loyauté (attachement affectif) (Thévenet, 2000).

D'une façon générale, pour motiver le salarié, deux moyens principaux ressortent de nos entretiens. Le salarié va participer au changement en étant engagé directement dans les choix et les décisions à prendre sur l'événement. C'est la première méthode qui s'appuie sur la participation des acteurs. On peut aussi expliquer les bénéfices du changement pour l'entreprise et pour le salarié, avec notamment des perspectives d'évolution pour ce dernier. La plupart du temps, c'est l'association des deux procédés qui offre les meilleurs résultats (C, D, E).

3. Les actions d'intégration des leaders

Ces actions d'intégration passent par une gestion des conflits, une capacité d'écoute, d'accompagnement et d'encadrement. L'entreprise J avec le changement de sa direction en a profité pour réorganiser son activité commerciale. Le changement fut radical pour les collaborateurs. La nouvelle direction a choisi de ne pas faire de concession avec les équipes commerciales en place. Elle a clairement annoncé ce qu'elle attendait des salariés, libre à eux de quitter l'entreprise s'ils n'étaient pas en accord avec les objectifs de la direction. Beaucoup sont partis (plus de la moitié des commerciaux). Il s'est produit un écrémage assez radical qui, même s'il était risqué, a permis à l'entreprise de partir sur un projet avec des personnes motivées et impliquées.

Dans d'autre cas l'action d'intégration est beaucoup moins brutale. Elle résulte avant tout de la dynamique de quelques individus. Dans l'entreprise C par exemple, notre interlocuteur explique avoir littéralement « vendu » le projet de fidélisation à la direction et aux salariés. Tous les membres de l'entreprise étaient au départ assez réticents au changement. Mais dès qu'ils eurent compris les bénéfices d'un tel projet ils ont immédiatement décidé d'adhérer. Ainsi notons que l'effort d'intégration est d'autant plus important qu'il y a des résistances.

Par ailleurs, la remontée d'informations est très importante. L'écoute des revendications des membres de la fonction commerciale a été une étape déterminante pour l'entreprise H. Les leaders du changement ont pu à partir de ce moment déterminer les axes de satisfaction et d'insatisfaction des collaborateurs leur permettant d'organiser des actions de participation (comités de pilotage, réunions participantes…). Dans certains cas le leader devient un véritable formateur pour le personnel motivé (I).

En définitive pour faciliter l'acceptation et diminuer les résistances, plusieurs leaders ont choisi une communication informative et participative avec les acteurs (C, D, F, H, I). Lors de la structuration de l'activité commerciale, il est indispensable d'intégrer le comportement des individus qui y participent, pour aboutir à des schémas durables. Notre analyse de la littérature a mis l'accent sur les phénomènes de pouvoir (Nobre, 1995 ; Desreumaux, 1986 ; Fombrun, 1986 ; Hinings et Greenwood, 1980), comme nous avons pu le constater lors de notre analyse empirique.

C. Pour une lecture plus précise des déterminants structurels

L'objectif de cette section est d'offrir un complément d'information sur l'impact des contraintes contextuelles. Nous avons profité de la technique de l'incident critique pour en apprendre davantage sur les phénomènes déclencheurs et porteurs de la structuration de l'activité commerciale des 10 moyennes entreprises étudiées.

Nous avons surtout constaté qu'il n'existe pas une cause unique au déclenchement de la structuration, mais un système de causes conjuguées. Cela peut apparaître comme une évidence mais la question qu'implique cette remarque l'est moins. Y a-t-il réorganisation si nous sommes en présence d'un seul facteur déclencheur ? Autrement dit, une conjonction de facteurs est-elle nécessaire au déclenchement du processus ?

Si, pour construire les précédentes grilles d'analyse, nous avions des éléments tels que les descripteurs, l'identification des déterminants structurels de la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises de notre échantillon n'a été établie qu'à la lecture des entretiens. Quatre origines furent identifiées. Nous avons construit notre grille à partir de ces quatre éléments. Les phénomènes déclencheurs et porteurs du changement peuvent être à la fois humains, organisationnels, environnementaux et stratégiques. La grille est schématisée dans le tableau suivant.

Tableau n°33 : Phénomènes déclencheurs du changement (causes).

	Incident*	Causes humaines	Causes organisationnelles	Causes environnementales	Causes stratégiques
Ent. A	Subi			La PAC 2000 entraîne un nouveau contexte économique.	Risque de perte de CA Réduction des charges de structure et des charges opérationnelles.
Ent. B	Décidé	Capacité d'innovation, d'entreprise du directeur général.		Marché stagnant.	Recherche de profit supplémentaire. (CA, marge), parts de marché à prendre.
Ent. C	Décidé	-Arrivée d'une responsable logistique. -Capacité d'innovation, d'entreprise du directeur des ventes.	-conséquence de la loi sur les 35 heures : création de binôme à la prise des commandes. -le changement existait de façon informelle.	-Marché en croissance et porteur. -Arrivée de nouveaux concurrents.	-Risque d'effet de levier dans la perte d'un client. -Sortir de la démarche industrielle et avoir une démarche produit. -Appuyer la démarche de décentralisation.
Ent. D	Décidé			Marché stagnant	-Occuper une position plus importante -Réaliser des économies d'échelles
Ent. E	Décidé	Catalysé par un homme qui avait un bagage en marketing ce qui offrait un potentiel pour la fonction.	Une fonction emprisonnée entre le technique et le commercial.		-Structurer la recherche produit, les orientations du service et les choix. -Etre plus proche du marché.
Ent. F	Décidé		Besoin de spécialistes commerciaux, un homme seul ne peut plus gérer plusieurs marchés.	-Nouvel environnement concurrentiel. -Nouvelles attentes du marché.	Répondre à des besoins différents avec des spécialistes par marché
Ent. G	Subi			Globalisation de la clientèle.	-Modification de la négociation. -Modification de l'approche intellectuelle.
Ent. H	Décidé/subi	-Départ du directeur commercial. -Arrivée de 2 directeurs, véritables porteurs du changement.	-Poste de l'ancien directeur commercial trop vaste ne permettant pas l'attachement aux différentes composantes des services. -Trop éloigné de la problématique du terrain.		-Manque d'informations précises sur chaque activité. -Résultats dilués au travers des 2 activités -Briser le réseau informel -Manque de réactivité sur les chiffres
Ent. I	Décidé	Capacité d'innovation, d'entreprise du dirigeant. Savoir-faire d'un chargé d'affaires.		Augmentation de la demande client.	-Chercher du profit supplémentaire. -Découvrir de nouveaux marchés.
Ent. J	Décidé	Arrivée d'un nouveau DG et d'un directeur des ventes.	Mauvaise coexistence des 2 sociétés fusionnées, pas de travail en équipe.		-Stopper les mauvais résultats.

* « Subi » signifie que l'incident s'impose radicalement aux acteurs. Lorsqu'il est « décidé » le phénomène est moins brutal et c'est le résultat conjugué d'un choix des acteurs et de forces externes à l'entreprise. Certaines des ces causes sont tellement proches qu'elles se confondent, mais pourtant, elles sont bien distinctes

A l'aide d'exemples issus de notre échantillon nous allons expliciter ce tableau.

1. Les causes humaines

Elles impliquent l'action d'un individu dans le déclenchement d'un incident provoquant une réorganisation. Cela peut être la capacité d'un individu à créer quelque chose de nouveau, ou l'arrivée d'une personne qui va bouleverser les schémas préétablis, comme dans les entreprises C, H et J.

D'une manière générale, cela signifie que l'une des origines du changement est puisée dans les ressources d'un individu (un savoir, une volonté, une capacité). Dans l'entreprise E, c'est un homme qui, grâce à une formation initiale en marketing, a orienté la direction sur la création d'un service marketing autonome. Il a été le catalyseur de l'intention.

2. Les causes organisationnelles

Nous évoquons, ici, des problèmes plus structurels en désignant des difficultés entre services, dans les affectations de postes, sur l'intégration entre les équipes. Ainsi, l'entreprise J a engagé une réorganisation en partie parce que l'ancienne organisation ne fonctionnait plus de manière efficace. Une mauvaise ambiance régnait sur le lieu de travail et certains n'avaient pas les mêmes avantages matériels que les autres.

L'entreprise H a, pour sa part, opéré des transformations suite au départ du directeur commercial mais aussi parce que le poste ne correspondait plus aux attentes organisationnelles de l'entreprise. Trop éloigné de la problématique du terrain trop vaste (il gérait plusieurs marchés en même temps), ce directeur n'était plus en adéquation avec l'organisation.

3. Les causes environnementales

Elles sont plus classiques, les théoriciens de la contingence les ont largement étudiées. On parle généralement de la taille et de l'âge de l'entreprise, des aspects de l'environnement, de la technologie. Nous passerons rapidement sur ce paragraphe, ce sujet a été développé lors de la première phase qualitative.

Ce sont les aspects de l'environnement qui semblent avoir le plus d'impact sur l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon. Ces pressions de l'environnement se manifestent par une concurrence menaçante (F, C), par une augmentation de la demande (I, C), par une stagnation du marché (D, B).

4. Les causes stratégiques

Ce sont des choix délibérés, des anticipations des décideurs, ou des réactions à un problème rencontré, ou plus simplement une volonté d'améliorer l'organisation de l'entreprise. Cela se manifeste par la recherche de profit (B, D, I, J) ou d'efficacité (A, C, E, F, G, H, I, J).

Pour conclure cette section, nous reviendrons sur ce que nous appelons les phénomènes conjugués. Cela signifie avant tout que ces éléments sont très proches les uns des autres, jusqu'à en être reliés. Dans ce sens, au travers de ces 4 groupes tous les facteurs déclencheurs sont représentés dans un ensemble qu'ils constituent. Ainsi, comme l'illustre le tableau ci-dessous, on ne peut pas parler de variable contextuelle unique. Un seul élément n'est pas suffisant pour expliquer le déclenchement d'une réorganisation.

Tableau n°34 : Phénomènes déclencheurs du changement

	Humains	Organisationnels	Environnementaux	Stratégiques	Sommes de facteurs
Entreprise A	/	/	Oui	Oui	2/4
Entreprise B	Oui	/	Oui	Oui	3/4
Entreprise C	Oui	Oui	Oui	Oui	4/4
Entreprise D	/	/	Oui	Oui	2/4
Entreprise E	Oui	Oui	/	Oui	3/4
Entreprise F	/	Oui	Oui	Oui	3/4
Entreprise G	/	/	Oui	Oui	2/4
Entreprise H	Oui	Oui	/	Oui	3/4
Entreprise I	Oui	/	Oui	Oui	3/4
Entreprise J	Oui	Oui	/	Oui	3/4
Total	6/10	5/10	7/10	10/10	

On remarque que la stratégie est présente dans tous les cas. C'est une conséquence normale du choix des individus de l'entreprise qui espèrent toujours maîtriser le devenir de la firme. C'est sans doute là une illustration du rôle de filtre des acteurs décideurs. En effet la stratégie sera la concrétisation des différentes perceptions et interprétations des autres facteurs externes par les acteurs. Elle est donc nécessairement présente dans chaque cas. C'est en quelque sorte une mise en scène (au sens de Weick) des contraintes et des opportunités externes.

Conclusion chapitre 2.

Dans ce chapitre nous avons analysé plusieurs situations de réorganisation afin d'en déterminer les éléments clés. Sur le schéma global de la structuration de l'activité commerciale trois constats ont été établis :

1. Les acteurs ont des orientations qui les engagent vers un processus de structuration. Elles sont influencées par différents facteurs contextuels.
2. Ils développent un management du changement montrant ainsi leur volonté de gérer la réorganisation.
3. Leur comportement (jeux) durant la réorganisation aura de lourde conséquence sur le résultat obtenu.

A partir de ces trois points nous avons approfondi la question de la dimension politique et de son impact sur la structuration ainsi que la question des facteurs déclencheurs de la réorganisation. D'ailleurs nous avons constaté que le déterminisme à variable souveraine avancé par l'analyse contingente n'était pas à l'œuvre dans notre échantillon. En effet les facteurs expliquant la constitution des structures sont multiples. Mais nous pensons que l'acteur est au cœur du phénomène de structuration.

L'objectif de ce chapitre était d'apporter les premiers éléments de réponse sur l'importance de la dimension politique lors de la structuration. Pour illustrer son apport sur la question, nous avons dans le tableau ci-après confronté les trois caractéristiques identifiées dans la littérature, aux résultats obtenus dans ce chapitre.

Tableau n°35 : Confrontation entre caractéristiques de la dynamique structurelle et les résultats de la phase qualitative n°2

Caractéristiques	Signification théorique	Résultat de la phase qualitative
Influence du contexte	Le contexte impose à l'organisation des ajustements (Fit) qu'elle doit opérer pour survivre ou conserver sa performance (postulat de base de la contingence).	Les contraintes contextuelles sont multiples. La réorganisation n'est pas le fruit d'un seul facteur explicatif mais de plusieurs.
Vision des acteurs	La perception et l'interprétation des acteurs jouent un rôle de médiation des facteurs contingents, elles agissent comme un filtre. L'organisation répond alors à ce qui est perçu et mis en scène par les acteurs (au sens de Weick 1979).	Les leaders par leur stratégie et leurs actions d'intégration proposent une traduction des contraintes contextuelles selon leurs schémas interprétatifs.
Jeux de pouvoir	L'interprétation des acteurs entraîne des divergences d'opinion ou des consensus, sources de jeux politiques. Les différents acteurs développent des stratégies pour acquérir du pouvoir (au sens de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, 1977).	Les jeux politiques sont de deux natures. Lorsque le projet modifie la répartition du pouvoir et des acquis, les acteurs s'y opposent. Dans le cas contraire ils font preuve de militantisme à l'égard du changement en montrant leur motivation et leur implication.

Les jeux d'acteurs apparaissent comme l'un des points centraux de notre analyse. Ils mettent en évidence l'importance de la dimension politique lors de la structuration de l'activité commerciale. Cette enquête sur un petit échantillon de moyennes entreprises a été l'occasion de montrer le bénéfice des rapports humains lors de la structuration. Cela confirme le rôle essentiel de l'action humaine et l'importance du management de proximité dans ce type de firme.

Les jeux politiques ont un impact très lourd sur les conséquences de la structuration, notamment sur la performance de l'entreprise. La réorganisation montre alors deux visages qui s'opposent. Au sein de l'entreprise le changement peut avoir des conséquence positives pour certains et négatives pour d'autres. **Les jeux politiques vont être une sorte de médiateur entre la structure ou sa représentation par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers.**

Prenons l'exemple de l'entreprise C de l'échantillon. Dans cette firme le changement est initié par le directeur des ventes (il a la responsabilité de directeur commercial). Il décide de mettre en place une politique de fidélisation client. L'infidélité coûte plus cher à l'entreprise que la prospection de nouveaux clients. Ce projet entraîne une réorganisation du service prise de commande qui sera l'outil de fidélisation. Ce service était sous la responsabilité du directeur administratif et financier. Après la réorganisation cette responsabilité est transférée au directeur des ventes qui considère légitimement que ce service est du ressort du commercial surtout après sa nouvelle attribution. Ce changement entraîne deux conséquences pour les acteurs. Pour le directeur administratif et financier c'est une perte de pouvoir alors que le directeur des ventes gagne en responsabilité.

Ce projet dont l'objectif principal est l'augmentation de la performance de l'entreprise se voit greffer des objectifs implicites (ou intermédiaires) avec ce rapport de force entre ces deux acteurs. Les jeux politiques deviennent alors les enjeux majeurs de la réorganisation et par conséquent ils affectent le déroulement de la structuration. L'influence des structures sur la performance est alors perturbée par les jeux politiques.

Ainsi le jeu politique des acteurs n'est autre qu'un moyen développé pour s'approprier les structures (dans notre exemple le service prise de commande). **Dès lors ces jeux politiques sont-ils le moteur de la réorganisation ?**

Conclusion Partie 2

Cette première approche du terrain fut l'occasion de préciser la question développée lors de la partie précédente et surtout de l'adapter à notre objet de recherche. Tout est repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°36 : Questionnement de la seconde partie

	Objectifs du chapitre	Questionnement initial	Questions transition
Chapitre 1	Montrer les limites d'une approche uniquement contingente	Ce type d'approche sera-t-elle suffisante pour analyser la structuration de l'activité commerciale ? En effet l'analyse contingente est-elle en mesure d'expliquer le phénomène dans sa totalité ?	Chapitre 1 et 2 : Comme notre étude s'interroge sur la structuration de l'activité commerciale de micro-structures ne doit-on pas s'attendre à ce que les jeux d'acteurs y soient prépondérants ?
Chapitre 2	Montrer l'importance de la dimension politique et son impact sur les structures commerciales.	Quel est le rôle des acteurs lors de la structuration ? Quel est l'impact de la dimension politique ?	Chapitre 2 et partie 3 : Ces jeux politiques sont-ils le moteur de la réorganisation ?

Le premier objectif de cette partie a été d'analyser la structuration sous l'angle de l'approche contingente (premier chapitre). Nous sommes partis de l'analyse contingente pour étudier la constitution des structures. Cette approche, non sans intérêt pour comprendre l'agencement organisationnel, favorise un déterminisme unique. Elle écarte de l'analyse l'acteur et son rôle de filtre des contraintes contextuelles. Pourtant plusieurs éléments lors de cette étude nous laissent supposer l'importance de son impact sur les structures lors du changement (les stratégies développées par les acteurs interrogés sur les différentes réorganisations, ainsi que les résistances auxquelles ils doivent faire face). Notre première approche n'est pas apparue en mesure d'expliquer le phénomène de structuration de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon dans sa totalité.

Constatant à ce stade l'absence de dimension politique dans l'analyse, nous avons développé ce point dans une seconde phase qualitative. Pour cela nous avons approfondi le comportement des acteurs en situation de réorganisation et leurs jeux de pouvoir. La seconde phase qualitative, grâce à une approche différente et à la méthode des incidents critiques, a permis de décrire les jeux d'acteurs.

A l'issue de notre état de l'art nous supposions que l'agencement structurel de l'activité commerciale des entreprises moyennes était largement influencé par les phénomènes politiques. La seconde phase qualitative semble préciser cette première supposition. En effet non seulement les phénomènes politiques sont très présents mais il se pourrait qu'ils soient le moteur de la structuration. Cependant à ce stade notre recherche empirique ne nous permet pas de le vérifier.

Par ailleurs nous avons précisé l'articulation des éléments clés de la structuration. L'acteur est au cœur du phénomène de structuration. Sa perception et son interprétation de l'environnement, les outils qu'il développe pour maîtriser la structuration et contrôler les jeux politiques qu'elle suscite, sont autant d'éléments attestant de son rôle essentiel. Ces actions interviennent à différents moments et de différentes manières lors de la structuration. Nous les avons intitulés « attitudes » pour indiquer qu'elles sont initiées par les acteurs.

Nous avons nommé la première attitude « **orientation** ». Elle indique que le déclenchement d'une réorganisation se fait sous l'impulsion de facteurs internes et externes à l'entreprise (contraintes contextuelles). Les acteurs vont alors selon leur perception et leurs interprétations donner des orientations au changement.
Pour accompagner la réorganisation, ils vont développer différents outils de gestion du changement. C'est la seconde attitude que nous avons nommé « **management du changement** ». En effet elle qualifie l'effort de gestion développé principalement par les leaders pour mener à bien la réorganisation
Cet effort doit faire face au « **jeu des acteurs** » qui est la troisième attitude. Nous l'avons déjà souligné, les jeux politiques sont de deux natures. Ils peuvent être positifs (militantisme) et se traduire par une motivation et une implication des acteurs ou au contraire être de nature négative et entraîner des conflits et résistances. L'action humaine est au cœur du système, d'autant plus dans les petites et moyennes structures où les relations directes entre personnes sont essentielles.

Cette seconde partie nous a permis de montrer les limites d'une approche contingente et d'insister sur l'importance de la dimension politique dans la structuration. Nous avons également ébauché un premier schéma sur l'articulation de la dynamique structurelle. Ces différents apports nous permettent d'envisager une phase empirique plus large où nous pourrons modéliser et instrumentaliser l'articulation de ces différentes attitudes et surtout vérifier l'impact des jeux politiques.

Partie III

Description et analyse du phénomène de structuration à partir d'un échantillon de grande taille : élaboration d'un cadre conceptuel

Plan de la recherche

Introduction.

↓

Revue de littérature :

La structure commerciale en moyennes entreprises **(chap. 1)**

La structuration des organisations **(chap. 2).**

↓

Partie I

Phase qualitative, 1ère étape empirique :

-Proposition d'une stratégie de recherche terrain

-Présentation des outils d'analyse et des grilles.

-Présentation et analyse des résultats de l'investigation qualitative.

(chap.1) et **(chap. 2).**

↓

Partie II

Phase quantitative, 2ème étape empirique :

-Proposition d'une stratégie de recherche terrain

-Présentation de la construction du questionnaire, le choix de l'échantillon et les voies d'administration **(chap. 1)**.

↓

Présentation et analyse des résultats (chap. 2) :

-Description du phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.

- Essai typologique de la structuration de l'activité commerciale

-Présentation du modèle final.

↓

Partie III

Conclusion générale.

Après une phase d'exploration du phénomène de structuration, nous allons approfondir le questionnement développé jusqu'à présent. L'objectif de cette partie est de vérifier à partir d'un échantillon de grande taille, l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle et principalement l'impact des jeux d'acteurs. **Ces jeux politiques sont-ils le moteur de la structuration comme le suggère la littérature et la phase qualitative de notre recherche ?**

Cette phase quantitative s'inscrit dans un prolongement de l'approche contingente où nous allons essayer de replacer la dimension politique comme médiateur des éléments contextuels. Ce n'est pas l'évolution de la fonction commerciale que nous tentons de décrire et d'analyser. Nous concentrons notre investigation sur les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale. **Ainsi, nous avons utilisé une étude en coupe pour décrire l'articulation de ces composants.**

Pour identifier les composants intervenant dans la constitution des structures nous avons construit un questionnaire reprenant la méthode de l'incident critique. Il invitait le répondant à décrire une réorganisation éventuelle. Pour que l'enquête soit la plus complète possible nous avons introduit un large éventail de variables qualitatives. Cela fut possible grâce à notre première phase empirique. Elle a permis d'élaborer un questionnaire précis sur les différents thèmes à aborder. Ainsi, le premier contact avec le terrain a permis à la fois d'extraire les premières pistes sur la structuration de l'activité commerciale, et de préparer la seconde investigation en repérant les éléments importants sur lesquels nous devions canaliser notre analyse. Nous avons alors soumis ces premiers constats à un échantillon plus large pour vérifier si ces tendances se confirmaient.

Nous présentons tous les détails méthodologiques relevant de l'élaboration de l'échantillon retenu, de la construction du questionnaire et de son administration dans le chapitre I de cette partie. Le second chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats de cette enquête. Nous tenterons lors de cette étape d'approfondir le phénomène de structuration des moyennes entreprises françaises.

Chapitre 1:

Le protocole de l'enquête

Le choix d'une phase quantitative comme seconde approche de notre terrain est délicate. En effet ce type d'enquête demande de longs mois de préparation depuis la création du questionnaire jusqu'au recueil des premières réponses. La mise en place d'une enquête quantitative suppose le respect d'un certain protocole. C'est une étape nécessaire si l'on veut réunir toutes les chances de réussite.

Ce protocole s'articule autour de trois étapes :

1) la construction du questionnaire
2) la détermination de l'échantillon
3) l'administration du questionnaire

Chaque étape conditionne la réussite du projet. Ainsi, pour construire le questionnaire nous avons réutilisé la technique de l'incident critique pour permettre une meilleure appréhension de l'agencement structurel plus difficile à cerner par ce type de méthode. La détermination de l'échantillon devait également être précise et s'appuyer sur des données fiables. Enfin l'administration du questionnaire s'est faite selon deux procédés afin de multiplier le nombre des retours.

Nous allons approfondir chacune de ces étapes dans les sections suivantes.

Section 1
La construction du questionnaire

C'est une étape importante qui suppose généralement que la rédaction du questionnaire représente l'instrumentation des hypothèses (Evrard, Pras et Roux, 2000). Nous n'avons pas formulé des hypothèses mais nous avons un projet avec des objectifs précis. Nous voulons avant tout identifier les caractéristiques de la dynamique structurelle, c'est-à-dire pour cette phase déterminer l'articulation des concepts clés de la structuration de l'activité commerciale de l'échantillon. Ce projet entraîne plusieurs objectifs que nous retrouverons au travers des différentes sections du chapitre suivant. La constitution d'une typologie de l'activité commerciale, l'identification de la dimension politique, la modélisation de la dynamique… sont quelques exemples de ces objectifs sur lesquels nous avons travaillé depuis la première partie.

Pour la construction du questionnaire nous avons fait en sorte de retrouver ces différents objectifs. Nous avons sélectionné, en fonction des informations déjà recueillies sur le sujet, un certain nombre de variables permettant leur approfondissement. Nous avons également laissé beaucoup de questions ouvertes pour que le répondant apporte des éclaircissements sur plusieurs points.

Pour rédiger un bon questionnaire, il faut se poser deux questions : Quelles sont les informations nécessaires ? Comment articuler les questions ?

A La sélection des informations nécessaires à la construction du questionnaire

Dans ce paragraphe nous allons expliquer comment chaque concept a pu être traduit dans le questionnaire. Deux sources d'information sont organisées dans le questionnaire, les données sur le profil structurel de l'activité et les éléments portant sur les caractéristiques de la dynamique structurelle.

1. Les données sur le profil structurel de l'activité commerciale

Les développements précédents[59] ont largement suggéré la pertinence de l'utilisation de l'approche structurelle pour analyser l'activité commerciale (Rico, 1995). Les variables utilisées pour définir la structure organisationnelle de l'activité commerciale des entreprises étudiées sont les éléments classiques de définition issus de la littérature (Desreumeaux, 1992).

Nous utilisons ce que Mintzberg (1972) appelle « paramètres de conception », à savoir la spécialisation, la formalisation, la centralisation, la planification, le contrôle. Nous avons étendu le nombre de ces paramètres aux systèmes d'animation et aux systèmes d'information. Nous pensons que les systèmes de gestion au sens de Tabatoni et Jarniou (1975) ne se limitent pas à la planification et au contrôle. Par ailleurs pour que la définition du profil structurel soit complète nous avons ajouté la variable flexibilité du service et de l'entreprise. C'est un paramètre sans doute discriminant qui facilitera la création de typologie.

Nous allons reprendre ces critères et expliquer pour chacun d'eux de quelle manière nous les avons traduits en données mesurables grâce au questionnaire[60].

➢ La spécialisation

Le concept de spécialisation renvoie au mode de division des tâches. La littérature et la phase qualitative ont fait apparaître la nécessité de mieux appréhender ce concept et de distinguer la spécialisation verticale de la spécialisation horizontale.

La phase qualitative a confirmé que la distinction entre le marketing et la vente au sein de la fonction commerciale était l'indicateur majeur d'un effort de spécialisation verticale. C'est l'objet de la première question. Nous en avons ajouté une seconde concernant la présence de postes spécialisés afin de confirmer la première. La spécialisation horizontale a été appréciée en fonction de la segmentation du marché opérée par les équipes de vente (géographique, produit, les deux).

[59] Cf. le chapitre 1 de la partie 1 et le chapitre 2 de la partie 1.
[60] Le questionnaire est disponible à l'annexe n°7

- **La standardisation et la formalisation**

La présence ou non de procédures et le caractère écrit du fonctionnement peuvent être traduits par des caractères relativement objectifs (Rico, 1995). En listant plusieurs missions clés de l'activité commerciale, nous avons demandé quelle était l'importance des procédures dans leur mise en place. Nous avons constaté lors de la phase qualitative une formalisation plus faible sur les actes de marketing. Cette question permettra de préciser ce premier constat.

Par ailleurs nous avons voulu savoir si les acteurs de la fonction commerciale utilisaient un certain nombre de documents attestant d'un degré de formalisation. Ainsi, nous pensons mesurer le degré de formalisation et de standardisation de l'activité commerciale des entreprises enquêtées.

- **La centralisation et la décentralisation**

Concernant l'activité commerciale, cet indicateur renseigne sur le degré d'autonomie des responsables du service commercial, en terme de pouvoir décisionnel sur les choix stratégiques et les missions courantes. Ce concept est difficile à mesurer avec ce type d'enquête. Une étude clinique ou des entretiens semi-directifs sont plus aptes à mettre en évidence ce type de phénomène. Cependant nous avons pu orienter nos questions à la lumière des résultats de la phase qualitative. De plus ce concept est important ne serait-ce que pour sa complémentarité avec les autres dans une optique de taxonomie des structures. Pour le mesurer nous avons clairement demandé aux répondants d'établir le degré d'autonomie du responsable commercial par rapport à la direction. Nous avons croisé cette information avec une seconde question portant sur la responsabilité décisionnelle des acteurs lors de certaines missions à caractère opérationnel et stratégique.

- **La planification et le contrôle**

C'est un processus organisé d'élaboration et de mise en forme des objectifs, des orientations et des actions stratégiques que l'on vérifiera ensuite grâce à plusieurs outils appropriés. Lors de la phase qualitative nous avons constaté que leur utilisation dans les PME repose essentiellement sur des variables quantitatives quand il s'agit de mesurer l'activité de vente.

Nous avons évalué le degré de planification en fonction de l'utilisation ou non d'indicateurs classiques de performance. Cependant nous avons également remarqué l'importance des outils qualitatifs, principalement pour contrôler l'activité commerciale. Ainsi, nous avons demandé aux répondants de se prononcer sur la présence de certaines techniques qualitatives comme l'entretien en tête à tête et la réunion participante. La planification et le contrôle de l'activité commerciale s'articulent, nous semble-t-il, autour d'outils qualitatifs et quantitatifs.

- **Système d'information**

L'information est une donnée capitale pour la réussite de l'entreprise et le succès d'un processus de structuration de l'organisation. Lors de la phase qualitative nous avons constaté l'importance de l'information informelle. C'est un complément utile aux sources formelles, notamment pour pallier la faible utilisation de systèmes d'information externe, conduisant par exemple à la production d'études de marché. Nous avons donc listé un certain nombre de sources d'informations, à la fois formelles et informelles, que nous avons soumises au répondant. La présence ou non de ces sources est supposée attester d'un certain niveau d'informations au sein de l'entreprise pour le fonctionnement du service commercial.

- **Système d'animation**

Il est utilisé pour permettre l'intégration des personnes dans l'organisation. Il recouvre donc les actions sur les compétences (formation) et la motivation (évaluation et récompense).

Les indicateurs utilisés sont simples et fiables. Ils traduisent le caractère plus ou moins procédural et écrit de l'animation. Cependant ces indicateurs sont incapables de traduire la qualité de l'animation qui ne pourrait être appréhendée que dans une problématique purement G.R.H. Nous avons mesuré au travers de ce concept la formation, l'encadrement et le suivi des membres de l'activité commerciale. Le critère d'évaluation est mesuré par certains éléments du concept de contrôle.

C'est donc au travers de six concepts que le profil structurel de l'activité commerciale a été analysé. Nous avons ajouté le concept de flexibilité car ce concept participe activement à la structuration de l'activité commerciale.

- **La flexibilité**

Elle est obtenue grâce aux structures qui, dans ce type d'organisation, facilitent la circulation des informations. Mais c'est également grâce à la dimension humaine de ces entreprises où la proximité augmente les qualités relationnelles et favorise le transfert des connaissances. Le concept de flexibilité a été mesuré au travers de la réactivité de l'entreprise et du service commercial face aux contraintes et aux opportunités de son environnement.
Nous avons interrogé les répondants sur les capacités de réaction de l'entreprise et du service par rapport aux principaux concurrents. Nous avons également tenté d'évaluer leurs facultés d'adaptation face à l'incertitude et à l'urgence.

L'identification des profils structurels n'est qu'une étape dans l'analyse du processus de structuration de l'activité commerciale. La seconde étape passe par l'étude des caractéristiques de la dynamique structurelle.

2 Les données sur les caractéristiques de la dynamique structurelle

Lors de la phase qualitative nous avons utilisé les descripteurs du changement[61] pour analyser la dynamique structurelle. Ils se sont avérés particulièrement pertinents pour analyser une situation de réorganisation dans le cadre d'une étude qualitative. Ils nous ont permis d'identifier trois attitudes correspondant aux caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon. Ainsi nous avons décomposé cette partie du questionnaire en trois phases : les orientations, le jeu et le management des acteurs. Nous retrouvons les trois attitudes sur les caractéristiques de la dynamique structurelle expliquant comment l'acteur se comporte et réagit face à une situation de réorganisation. L'objectif final est de construire un modèle structurel sur ces éléments.

[61] Ils ont été mis en évidence par N. Claveau, A.C. Martinet et F. Tannery (1998) d'après l'article de H. Mintzberg et F. Westley écrit en 1992 sous le titre « Cycle of organizational change ».

➢ Les orientations

Nous considérons suite à l'analyse de la littérature et aux conclusions de la phase qualitative que les acteurs sont influencés par plusieurs facteurs regroupés sous le terme « orientations ». Ces facteurs vont conditionner leurs choix quant à la conduite de la réorganisation et peuvent influencer le sens du changement.

Nous avons recensé à partir de la littérature et de notre démarche qualitative les éléments ou indicateurs permettant de mesurer chaque facteur. Ces indicateurs ont été placés dans le corps du questionnaire sous forme de tableaux afin que l'interviewé puisse cocher les réponses lui correspondant. La liste des indicateurs est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau n°37 : Facteurs déclencheurs d'une réorganisation

Stratégiques	Environnementaux	Organisationnels	Humains
-Réaction à des pertes de CA, mauvais résultats -Recherche de profits supplémentaires -S'orienter vers une démarche produit -Gain de parts de marché -Réaliser des économies d'échelle -Appuyer une démarche de décentralisation -Segmentation du marché (ou des produits) -Modification de la négociation client -Développement de l'activité à l'international -Externalisation d'une partie de l'activité -Diversification de l'activité -Amélioration de la qualité des biens et services -Amélioration de l'image de marque -Création et lancement de nouveaux produits (innovation) -Développer de nouveaux marchés -Alliance avec des partenaires externes -Différenciation par les prix -Développement d'une niche -Répondre à un besoin du client -Augmentation de la productivité -Intégration d'une autre entité (fusion, acquisition) -Expansion géographique (meilleure couverture du marché)	-Stagnation du marché -Croissance du marché -Arrivée de nouveaux concurrents -Intensité concurrentielle forte (atomicité de la concurrence) -Nouvelles attentes du marché (modification de la demande client) -Globalisation du marché -Concentration de la clientèle -Augmentation de la demande -Innovation technologique du secteur -Evènements économiques imprévisibles -Mesures des pouvoirs publics -Instabilités gouvernementales -Instabilité des fournisseurs -Demande de créativité de la part de la clientèle -Regroupement de la concurrence -Variation de la disponibilité des ressources nécessaires -Instabilité de la clientèle	-Besoin de spécialistes commerciaux (en communication, en études de marché…) -Difficultés de coordination entre collaborateurs -Modification organisationnelle obligée par une mesure gouvernementale (loi 35H) -Lenteurs bureaucratiques -Postes trop détachés de la problématique du terrain -Fonctions ou postes congestionnés -Redéfinition de poste -Consolidation d'une équipe -Fusion de deux entités au sein de l'activité -Augmentation de la responsabilité de collaborateurs -Différencier les métiers au sein de l'activité commerciale -Augmentation de la productivité -Sophistication du système technique interne -Difficulté d'animation et de gestion des commerciaux	-Arrivée de nouveaux responsables -Capacité d'innovation et d'entreprise d'un des membres de la fonction commerciale -Dirigeant charismatique et entreprenant -Cadres charismatiques et entreprenants -Malaise de plusieurs individus -Savoir faire d'un collaborateur -Individu catalyseur -Départ d'un individu

L'utilisation de nombreux critères qualitatifs nous permet de pallier le biais d'une étude quantitative sur la structuration. En effet, chaque critère doit expliquer très précisément le cas de figure exploré notamment grâce aux informations fournies par la phase qualitative. Par ailleurs dans le cadre d'une étude descriptive nous avons volontairement multiplié les critères (items) pour couvrir le maximum de situations.

- **Le jeu des acteurs**

Ce concept est largement traité dans la littérature consacrée à la théorie des organisations. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1972) fait référence aux acteurs et à leur capacité à lutter au sein de l'organisation pour détenir ou conserver le pouvoir. Nous retrouvons ces questions de pouvoir lors du processus de structuration au travers de luttes d'influence au sens de T. Nobre (1995) entre le dirigeant et les membres de l'entreprise. La phase qualitative a montré également que certains acteurs, en tentant de s'accaparer le projet de réorganisation ou en s'y opposant, ont tenté d'acquérir du pouvoir au risque de perturber le changement. Cependant à l'opposé, d'autres acteurs très impliqués ou très motivés par le changement, ont développé une dynamique positive pour porter le changement à son terme.

Compte-tenu de tous ces éléments nous avons considéré le jeu des acteurs dans le questionnaire au travers de deux questions. Ces questions se présentent sous forme de tableau dans lequel plusieurs variables qualitatives dressent un panorama non exhaustif des réactions des acteurs au changement. La première question concerne un changement rapide et la seconde un changement long. Le répondant a la possibilité comme pour tous les tableaux de variables utilisés dans le questionnaire de compléter la liste si elle ne lui semble pas couvrir toutes les situations.

- **Le management par les acteurs**

Le dernier concept fait référence principalement aux efforts des acteurs leaders du changement pour piloter et contrôler la réorganisation. Ces actions sont caractérisées lors de l'analyse qualitative par la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle du changement. Ce scénario du changement comporte la mise en place d'un plan d'action et d'un encadrement des acteurs (cadence d'action et contrôle des résultats) afin de cibler les actions nécessaires au changement (Rondeau, 1999).

Par ailleurs lors de la revue de la littérature et de la phase qualitative nous avons remarqué l'utilisation d'outils informels (observation, dialogue, écoute). Toutes ces techniques supposent l'aménagement de l'organisation pour créer les conditions de leur application (Demers, 1999). Ces efforts sont d'autant plus importants qu'ils sont une réponse aux jeux des acteurs et notamment aux résistances de certains.

Par conséquent grâce à la littérature et à notre expérience du terrain nous avons listé les variables utilisées pour planifier le changement et l'encadrer. Selon le même procédé que pour les questions précédentes, nous avons regroupé ces variables dans un tableau. Puis une seconde question interroge les répondants sur le contrôle de la réorganisation et dresse son bilan.

Pour permettre l'utilisation de tous ces concepts dans le questionnaire sans risquer d'introduire des biais ou de perturber les interviewés, nous avons articulé les questions selon une certaine logique.

B L'articulation des questions

Etant donné que cette enquête n'est pas une étude de marché, nous n'avons pas articulé les questions selon la méthode classique de progressivité en entonnoir. Notre choix a été avant tout guidé par la nature des informations recherchées (Giannelloni et Vernette, 1995). Après une question filtre pour savoir quelles entreprises avaient effectué une réorganisation de leur activité commerciale, nous allions directement au cœur du sujet.

Nous avons décomposé le questionnaire[62] en trois parties :

1) l'activité et sa réorganisation,
2) l'activité et son environnement,
3) l'activité et son organisation.

Nous avons choisi de mettre en premier les questions concernant **la réorganisation de l'activité** commerciale que l'on peut considérer comme difficiles compte-tenu des nombreuses variables qualitatives qu'elles impliquent.

[62] Le questionnaire complet est présent à l'annexe n°7

Le risque majeur est alors d'entraîner une lassitude du répondant puisque le traitement des questions 4, 5, 6, et 7 suppose que l'on ait passé en revue 62 variables. Ainsi, dans le but de minimiser ce risque, nous avons choisi de mettre ces questions au début du questionnaire pour éviter d'obtenir des documents incomplets. Par ailleurs comme ces questions reposent sur du déclaratif pur, nous avons utilisé des échelles d'attitude en respectant une approche monadique[63]. Cela nous a conduit à utiliser des échelles de notation mixtes et asymétriques. Nous avons construit des tableaux intégrant l'échelle d'attitude et les variables comme l'illustre l'exemple avec la question n°4 :

Q4 Parmi les éléments suivants, pourriez-vous classer de 0 à 5 ceux qui ont eu une influence significative sur la réorganisation décrite en question 3 ?

Eléments	**Non significative**	**Peu significative**				**Très significative**
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
-Besoin de spécialistes commerciaux (en communication, en études de marché…)						
-Difficulté de coordination entre collaborateurs						
…						

Initialement nous n'avions pas l'intention d'ajouter la colonne « Non significative », mais il est apparu important de sensibiliser le répondant à l'impact de sa non réponse qui est une donnée importante dans notre traitement.

Notons que pour le codage des données nous avons traduit ces échelles mixtes en échelle verbale de type Likert. Cela donne pour l'exemple précédent le classement suivant :

Très peu significative	Peu significative	Moyennement significative	Significative	Très significative

La seconde partie du questionnaire concerne la flexibilité de l'entreprise et de sa fonction commerciale. Nous l'avons essentiellement évaluée dans cette partie nommée « **l'activité et son environnement** » au travers de cinq questions. Ce sont des questions à échelle d'attitude car elles reposent encore sur une estimation des répondants. Ces derniers doivent situer la capacité de réaction, d'adaptation de l'entreprise, de la fonction commerciale par rapport à leurs concurrents, dans une situation d'incertitude et d'urgence.

[63] Cette approche consiste à faire juger le stimulus isolément, elle conduit à un formatage des questions sous forme d'échelles de notation traduisant l'intensité du jugement exprimé.

La troisième partie du questionnaire est consacrée à **l'organisation de l'activité commerciale**. Moins complexe que la première partie, elle doit permettre l'évaluation de l'état de structuration de l'activité commerciale et la création de typologies de son profil structurel.

Pour évaluer la structuration de l'activité commerciale nous avons repris les principaux indicateurs des variables structurelles, présentés dans le tableau n°16 page 143, pour les traduire en questions. Avant même d'interroger les personnes sur le profil structurel de leur activité commerciale, nous avons voulu connaître au travers de 3 questions leurs opinions sur les structures et leurs rôles dans la réussite commerciale.

La grande difficulté est de traduire chaque concept avec quelques questions seulement. Initialement nous avions pensé faire apparaître sur le questionnaire le nom des variables structurelles afin de bien identifier chaque partie. Mais cela entraînerait un effet d'ordre en offrant aux répondants une trop grande lisibilité de nos buts qui pourraient alors orienter leurs réponses. Ainsi les concepts s'enchaînent les uns à la suite des autres en commençant par la variable de spécialisation pour finir par la variable d'animation. Les questions sont de types dichotomiques et/ou qualitatifs à réponse simple, des échelles d'attitudes, et des réponses fermées. Ces différentes formes de questions nous permettent d'évaluer l'intensité des variables étudiées dans la structuration de l'activité commerciale.

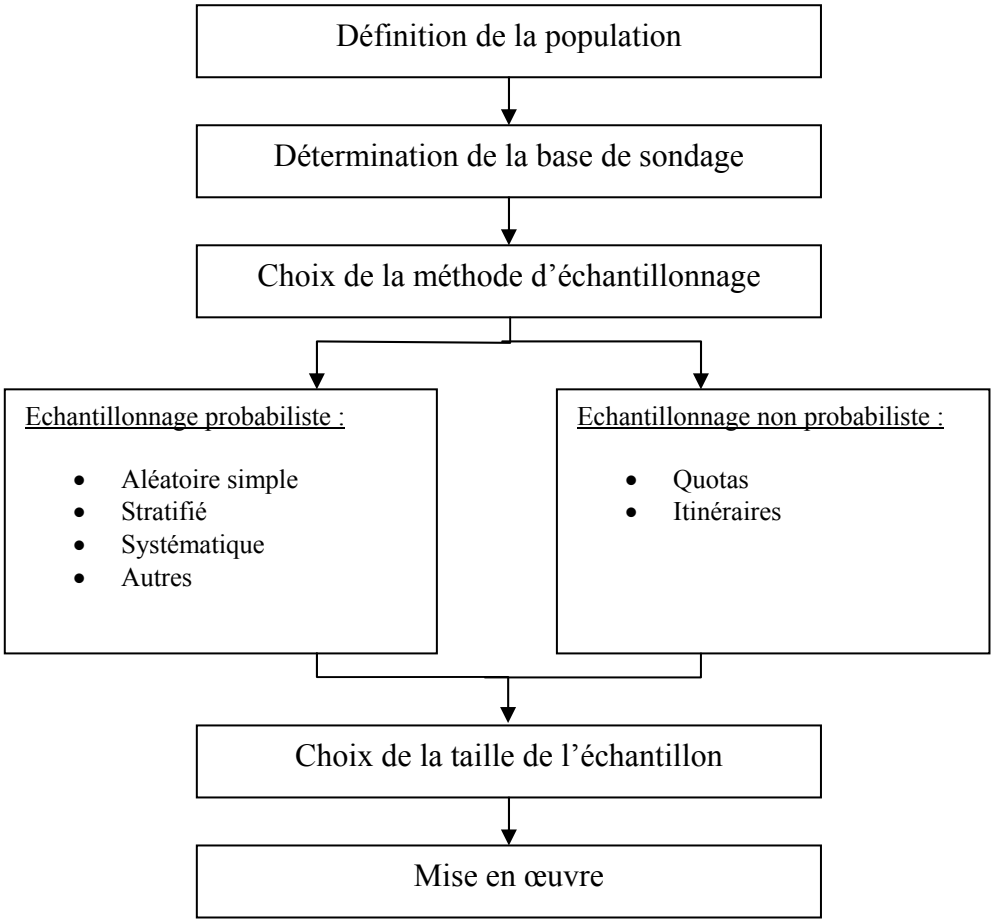
Un soin particulier a été apporté à la présentation de ce questionnaire notamment dans la construction des tableaux avec échelle de mesure, pour faciliter la compréhension et éviter un trop grande longueur pour son administration. Car s'il est important qu'il soit compréhensible, il est aussi essentiel qu'il ne soit pas trop long. Cependant, il faut l'avouer, la principale faiblesse de notre questionnaire est sa longueur. Cela nous a obligé à travailler notre échantillon et à multiplier les envois.

Section 2
La détermination de l'échantillon

L'enquête par sondage permet d'obtenir des informations précises sur des populations très nombreuses avec des tailles d'échantillon relativement modestes (Evrard, Pras et Roux, 2000). Pour que l'échantillon représente une population et permette d'évaluer ses caractéristiques (moyenne, écarts type, proportion, etc.), il est nécessaire de respecter plusieurs étapes. Elles révèlent un certain nombre de choix concernant la définition de la population à étudier, la détermination de la base de sondage, le choix d'une méthode d'échantillonnage et le choix de la taille de l'échantillon (Dubois et Jolibert, 1998).

Ces étapes sont résumées par le schéma suivant :

Schéma n°24 : Processus de choix d'un échantillon



Sources : Dubois P.L. et Jolibert A. (1998), *Le marketing, Fondements et Pratique*, Paris, Economica, page 145

Ainsi nous allons dans cette section présenter les différentes étapes du plan de sondage autorisant l'établissement d'un échantillon représentatif permettant l'administration du questionnaire dans les meilleures conditions.

1. La population à étudier

Nous étudions les moyennes entreprises françaises. Dans ces conditions la population cible comprend les entreprises moyennes ayant un effectif salarié compris entre 50 et 500 salariés[64] sur le secteur français, sans critère temporel. La population de référence est composée, au 1er janvier 2001 selon l'Annuaire Statistique de la France, d'environ 25000 moyennes entreprises. L'Annuaire Statistique offre une représentation concrète des éléments de la population cible nous permettant de déterminer une base de sondage presque complète.

2. La base du sondage.

La représentation concrète des éléments de la population de référence est offerte par l'Annuaire Statistique de la France[65]. Ces chiffres nous permettent de constater immédiatement l'hétérogénéité des moyennes entreprises concernant leur secteur d'activité.

L'Annuaire Statistique propose seulement une représentation de la population des moyennes entreprises françaises. Pour obtenir la liste précise de ces 25000 entreprises (effectif, situation financière, coordonnées…) nous avons utilisé la base de données électronique Kompass France. Elle offre une multitude de découpages notamment par tranches d'effectifs, par catégories de chiffre d'affaires, zones géographiques et structure de propriété, permettant des rapprochements avec les chiffres de l'Annuaire Statistique. En raison de la multitude de critères de découpages proposés par cette base de données, nous avons écarté certaines catégories d'entreprises, principalement du secteur public. Nous avons également écarté les établissements d'enseignement privé, n'ayant clairement pas ou peu d'activité commerciale au sens où nous l'entendons[66]. La base ainsi constituée comprend environ 22000 entreprises avec comme unique critère de découpage un effectif salarié compris en 50 et 500 salariés.

[64] Le choix de ce critère comme seul élément pour définir la moyenne entreprise lors d'une méthodologie quantitative est largement justifié dans le chapitre 1er de la partie I.
[65] Nous avons exposé ces chiffres en introduction dans le tableau n°2 page 9.
[66] Cf. introduction.

Le critère d'effectif n'est pas le seul possible pour déterminer la base du sondage. Certains auteurs l'ont complété par d'autres critères.

Nous aurions pu retenir par exemple une zone géographique particulière. Nous aurions ainsi limité le nombre d'entreprises à étudier. Mais nous ne ferions que déplacer le problème puisque l'hétérogénéité liée aux différents secteurs professionnels demeurerait. De plus, cela impliquerait que nous justifions ce choix géographique en raison d'une quelconque spécificité ou au contraire de sa représentativité par rapport à la situation nationale.

3. Le choix de la méthode d'échantillonnage

Comme nous possédons une base de sondage fiable et presque exhaustive, les méthodes probabilistes dites également aléatoires semblent les plus appropriées à notre enquête. Ces méthodes offrent l'avantage d'éviter les biais sur la composition de l'échantillon (Des Garets, 1997).

4. Le choix de la taille de l'échantillon par une méthode combinée

Le choix de la taille de l'échantillon s'est fait selon deux méthodes entraînant la séparation de la base de sondage en deux parties, celles des entreprises dont nous avions l'adresse électronique, et celle des autres. Pour chacune d'entre elles nous avons utilisé une méthode différente d'échantillonnage.

La première méthode est justifiée par l'obtention des adresses mail sur la base de données Kompass. Grâce à cette opportunité nous avons administré le questionnaire sur Internet par l'intermédiaire de la mise en ligne du document sous forme de page Web. Nous avons pu récolter environ 10000 adresses mail, soit presque 50% des entreprises de la base de sondage. La première partie de l'échantillon est composée de la totalité des entreprises avec une adresse électronique soit environ 10000.

La seconde méthode est le tirage systématique qui consiste à sélectionner à intervalle régulier une unité dans la base de sondage présentée sous forme de liste. Grâce à cette technique nous avons tiré au sort 2500 adresses pour effectuer un envoi postal du questionnaire. Pour interroger les 2500 personnes nous avons établi la liste en désignant une entreprise par progression arithmétique toutes les 4 unités.

Nous avons ensuite tiré au sort un nombre compris entre 1 et 800 qui nous a fourni le premier terme de la suite arithmétique.

Ainsi, la taille de l'échantillon obtenue grâce à une méthode combinée est de 12500 entreprises. Ce nombre important s'explique par deux raisons :

1) l'opportunité de l'obtention des adresses électroniques permettait un envoi massif (pour éviter des problème de Spamming, nous offrions la possibilité d'être rayé de notre base pour ne pas être relancé) ;

2) la longueur et la complexité du questionnaire nous laissaient supposer que le taux de retour serait très faible. Il était donc important de multiplier les envois. Par ailleurs nous savons que sur les envois électroniques la marge d'adresses fausses est importante (environ 25%).

Il conviendra de vérifier qu'il n'y a pas de biais systématique entre réponses par Internet et réponses par voie postale, et s'il y en a un d'identifié, il conviendra d'essayer de le corriger en redressant l'échantillon. Mais sur ce point, les travaux de Jan Schaaper (1999,2001) sont de nature à nous rassurer.

Section 3
L'administration du questionnaire

Il nous semblait indispensable de choisir une méthode à la fois adaptée à notre thème d'étude et moderne dans son fonctionnement, susceptible d'offrir une meilleure efficience. Nous avons respecté plusieurs étapes pour mener l'administration du questionnaire dans les meilleures conditions :

- la phase de pré-tests.
- le choix du mode d'administration.
- l'administration.
- les retours.

1. Les pré-tests

Nous avons réalisé assez peu de prè-tests, seulement 5 auprès des experts rencontrés lors de la phase qualitative et deux autres personnes extérieures à leurs entreprises. Ces répondants en pré-tests ont apporté peu de corrections, donc il nous a semblé que ce nombre était suffisant. Par ailleurs lors de la rédaction du questionnaire nous nous sommes aidés de l'étude de J.C Rico (1995) dont l'objet d'analyse est proche du nôtre. Ceci peut expliquer que peu de corrections aient été nécessaires lors des pré-tests.

Les erreurs décelées par les pré-tests sont principalement de mauvaises utilisations du vocabulaire technique. Les pré-tests ont également permis de préciser l'organisation des tableaux de variables à échelle.

2. Le choix du mode d'administration

Généralement le choix de la méthode d'administration dépend du questionnaire, qui découle lui-même de l'information à rechercher (Giannelloni et Vernette, 2001). L'enquête en face à face est considérée comme offrant la meilleure qualité d'information. Cependant nous avons préféré l'auto-administration du questionnaire principalement pour des raisons de budget et de temps. Nous désirions que l'enquête ait une couverture nationale.

Nous avons donc retenu deux voies d'administration du questionnaire, très proches l'une de l'autre, car elle sont toutes deux considérées comme des techniques d'auto administration :

- la voie postale,
- la messagerie électronique.

Si en apparence seul le support diffère (papier pour l'un, électronique pour l'autre) en réalité nous avons introduit quelques différences notables entre les deux techniques.

3. L'administration

Les premiers questionnaires ont été administrés par messagerie électronique. Nous avons, par courriel uniquement, envoyé une lettre invitant le contact à se connecter sur un site Internet où, après une brève présentation de l'enquête, il pouvait répondre aux questions en ligne.

La lettre était organisée de la façon suivante (voire annexe n°8) :

- objet de l'enquête,
- présentation de notre statut,
- explication de l'objectif de l'étude et de son intérêt,
- rappel sur le caractère confidentiel des informations collectées,
- adresse du site pour se connecter et répondre au questionnaire,
- explication sur le temps de réponse au questionnaire et proposition de l'envoi d'une synthèse des résultats de l'étude (tris simples),
- présentation de la source des adresses et de la possibilité d'être écarté de la liste pour ne pas avoir de relance (conformément aux directives Anti Spam),
- nom et courriel du chargé d'enquête.

Comme nous ne connaissions pas l'identité de l'interlocuteur qui lirait le message car bien souvent l'adresse électronique correspondait à celle du *Webmaster*[67] de l'entreprise, nous avons adressé comme objet au mail « **MESSAGE IMPORTANT** à l'attention du responsable de l'activité commerciale de votre entreprise », en espérant que le message soit adressé à la bonne personne.

[67] Informaticien chargé de l'interface Internet de l'entreprise.

Pour envoyer la lettre à 10000 destinataires, nous avons utilisé un « groupe mail ». Ce logiciel effectue des envois d'adresses par groupes de 100. Grâce à ce logiciel la procédure a été très rapide puisqu'il fallait environ 2 min pour envoyer 100 adresses.

Nous avons effectué deux relances par mail selon le même procédé en respectant un délai de 3 semaines à un mois entre chaque envoi. La lettre de relance était similaire à la première à l'exception de l'objet devenu, « **A l'attention du responsable de l'activité commerciale : 1ers résultats ».** Par ailleurs nous expliquions les raisons d'une relance en avançant que nous étions en mesure de traiter les résultats mais que pour la qualité de l'enquête il était nécessaire d'obtenir davantage de réponses.

Le site se compose de trois pages web. La première est une page d'accueil qui présente le cadre de la recherche, son sujet, à qui elle s'adresse, les règles de confidentialité, l'obtention d'une synthèse en cas de réponse et le temps estimé nécessaire pour y répondre. Un lien permet d'accéder au questionnaire où le répondant se contente de cocher les items et de remplir les cases. A la fin du questionnaire, après avoir rempli la fiche signalétique, le répondant valide ses réponses en cochant « envoi » et accède alors à la troisième page. Cette page confirme la validation, rappelle l'envoi de la synthèse et propose davantage d'explications en nous contactant par courrier électronique. Enfin trois liens permettaient d'obtenir des informations sur l'IAE de Poitiers, son laboratoire et l'enquêteur afin de rassurer les répondants sur le sérieux de l'enquête.

L'administration par voie postale a suivi l'envoi par *mail*. Les 2500 courriers ont été administrés par étapes pour éviter un envoi massif afin d'étaler le travail sur 3 mois et permettre d'éventuels ajustements en cas de faible retour.

La première lettre[68] se compose :

- des coordonnées de l'enquêteur,
- de l'objet de la lettre,
- d'une présentation de notre statut et de notre recherche doctorale,
- d'une explication de l'objectif de l'étude et de son intérêt,
- d'un rappel sur le caractère confidentiel des informations collectées,
- d'une explication sur le temps de réponse au questionnaire et d'une proposition de l'envoi d'une synthèse des résultats de l'étude (tri simple).

[68] Le détail des lettres est présent en annexe n° 8

La lettre d'accompagnement a été ajustée une fois pour essayer d'augmenter le nombre de retours. Les mentions sur la précédente lettre ont été conservées, nous y avons ajouté une synthèse pour tenter d'expliquer davantage l'étude et ses retombées managériales.

Les deux méthodes combinées ont permis d'obtenir un retour que nous considérons satisfaisant compte-tenu de la longueur du questionnaire et de la sensibilité du sujet.

4. Les retours

Dès les premiers envois par *mail*, environ 25% des adresses nous sont revenues avec le message d'erreur indiquant qu'elles n'étaient pas valides. Sur ce type d'enquête c'est assez courant (Schaaper, 2001). Les raisons sont multiples, erreur de saisie, adresse ancienne… De ce fait notre échantillon était réduit à 7500 entreprises.

Sur le premier envoi nous avons eu 91 réponses, soit environ 1,3%. Ce faible résultat confirmait nos craintes liées à la longueur du questionnaire. En effet un temps de réponse assez long (plus d'une demi-heure) associé à la manipulation de l'outil Internet explique sans doute le peu de réponses. De plus ajoutons que l'enquête s'est déroulée sur la période de septembre, octobre et janvier pour la dernière relance. Ces périodes sont caractéristiques d'une certaine intensité de l'activité commerciale dont les responsables, dans ces conditions, disposent de moins de temps à nous consacrer. Par ailleurs certaines entreprises dans un mail explicatif ont avoué, pour des raisons de confidentialité, ne pas pouvoir répondre au questionnaire. Enfin comme c'est le cas pour toutes enquêtes auto administrées, le risque que le document ne parvienne pas au destinataire est élevé (réorganisation de l'entreprise, arrivée d'un nouveau responsable). La première relance a permis d'obtenir 39 questionnaires supplémentaires et la seconde 31.

Nous avons obtenu avec l'enquête administrée par *mail* au total 161 questionnaires soit un taux de retour inférieur à 2,2%. Compte-tenu des raisons invoquées précédemment c'est un taux de retour normal sur ce type d'étude.

L'enquête par voie postale a démarré à la suite des derniers retours par *mail* (soit 3 mois après environ). Nous avons obtenu 94 retours sur les 2500 envois soit un taux d'environ 4%. C'est un taux faible mais normal pour ce type d'étude (Giannelloni et Vernette, 2001). Cela confirme notre supposition, les acteurs sont plus familiers du support papier. Mais la longueur et la complexité de l'enquête ne permettent pas de dépasser les 4% de réponses.

Conclusion chapitre 1

L'enquête a permis de recueillir au total, avec les deux voies d'administration combinées, 255 questionnaires. Cela représente un taux de sondage de 2,5% si on considère que l'échantillon est de 10000 entreprises (nous déduisons les 25% d'erreur sur l'échantillon lors d'un envoi mail lié aux adresses fausses).

Ce taux est faible mais acceptable dans une perspective exploratoire. En définitive, après une analyse détaillée des réponses, 241 questionnaires sont exploitables. Ce résultat nous ouvre plusieurs perspectives quant aux possibilités de traitement statistiques notamment pour la constitution d'une typologie et pour une modélisation.

Chapitre II

L'activité commerciale en question : caractéristiques, profils et modélisation

L'enquête réalisée auprès des responsables de l'activité commerciale nous a permis plusieurs traitements statistiques. Cette étude en coupe n'est cependant pas destinée à décrire le processus de structuration de l'activité commerciale mais à identifier les caractéristiques de sa dynamique structurelle. Nous voulons surtout mettre l'accent sur la dimension politique, fort importante lors de la structuration de l'activité commerciale.

A cet effet, le questionnaire a été conçu spécialement pour mettre en valeur cette dimension. Cette phase quantitative est très importante car elle doit apporter un éclairage différent, complémentaire au questionnement développé sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises.

Le choix d'une phase quantitative a été motivé par la multiplicité des cas de structuration que nous pouvions recueillir par cette méthode et l'éventail des traitements statistiques réalisable à partir des données recueillies. En effet l'enquête a permis de réunir le témoignage de 241 entreprises de taille moyenne.

Pour préparer et organiser cette étude nous avons réalisé une modélisation des caractéristiques de la dynamique structurelle que nous exposerons et testerons dans ce chapitre. Notre objectif est alors de présenter ces caractéristiques, d'en définir l'articulation lors de la structuration de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon et de démontrer empiriquement la place et le rôle des jeux d'acteurs dans l'agencement structurel. En définitive nous tenterons de replacer l'acteur et ses jeux politiques au cœur de l'analyse structuro-fonctionnaliste. **Car nous supposons qu'ils sont les moteurs de la structuration et que leurs jeux politiques sont les instruments de leur volonté d'appropriation des structures**.

Pour développer ces différents thèmes, nous opérerons en trois sections. La première présentera le modèle théorique sur lequel nous nous appuierons dans les développements suivants. La seconde section exposera les premiers traitements statistiques permettant de définir les paramètres du modèle selon l'échantillon quantitatif. Enfin la dernière section exposera le modèle structurel obtenu grâce à l'approche PLS et les interprétations que nous pouvons en faire.

Section 1
Le modèle théorique et son articulation

A l'issue de la seconde partie nous avons exposé plusieurs éléments nous permettant de présenter dans cette section une modélisation théorique de l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle. C'est à partir de cette base que nous orienterons notre travail d'analyse des données de l'enquête quantitative.

Ainsi l'objectif de cette section est, à partir des éléments théoriques et empiriques présentés jusqu'à maintenant, d'exposer notre définition de l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle. Cette définition nous servira pour élaborer le modèle structurel présenté à la dernière section de ce chapitre mais également pour insister sur l'impact de la dimension politique.

Le questionnement développé pour établir ce modèle théorique relève de deux hypothèses de base forte. En effet dans le contexte de notre étude où l'activité commerciale en moyenne entreprise représente en définitive une entité de petite taille, les structures sont des gages d'efficacité. Ainsi, le choix de l'agencement structurel n'est pas sans conséquence sur la performance. Dans ces conditions l'analyse contingente considère que le contexte impose à l'organisation des ajustements pour conserver sa performance. Cependant l'approche contextuelle a montré ses limites notamment concernant la prise en compte du rôle de l'acteur. Si la performance est un des principaux buts explicites des acteurs, un tout autre but, implicite celui-ci, importe également. Les individus ont une vision de la réorganisation en fonction de leur perception de l'environnement et de leurs stratégies propres, modifiant en bien ou en mal le cours de la structuration. C'est à ce niveau que la dimension politique rentre en compte.

Nous supposons alors que l'acteur est au cœur de la dynamique structurelle. Cette dernière s'organise autour des perceptions par les acteurs de l'environnement de l'entreprise, de l'influence des jeux politiques et de la recherche de performance.

Nous allons donc décomposer cette section en deux paragraphes. Le premier exposera les paramètres retenus pour cette modélisation. Le second exposera le modèle théorique et son articulation.

A les caractéristiques de la dynamique structurelle

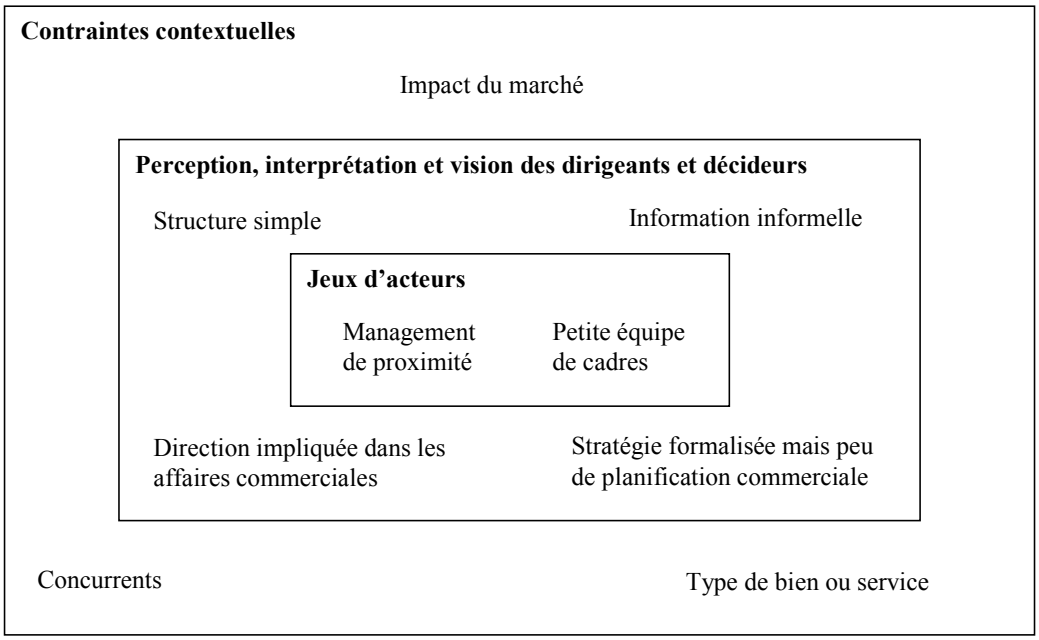
En étudiant le concept de structuration des organisations, les différentes approches relevées dans la littérature ont permis d'exposer les caractéristiques majeures de la structuration. L'environnement, contrairement à ce que suggère l'analyse contingente classique, est perçu et interprété par les acteurs avant de s'imposer à la structure.

L'agencement structurel est le fruit du contexte mais ce dernier est d'abord filtré ou traduit en stratégie par les acteurs. Ce filtrage est conditionné par leurs schémas interprétatifs. En fonction de plusieurs paramètres (culturel, système de valeurs, jeux de pouvoir…), ils vont orienter la structuration.

Nous avons souligné les spécificités de notre objet de recherche. Le management de la proximité (au sens de Torrès, 1996), caractéristique forte des PME, nous permet de penser que les jeux politiques sont très présents dans ces micro-structures.

Les différentes approches théoriques mobilisées nous ont permis d'identifier en conclusion du chapitre 2 de la première partie trois facteurs comme étant les caractéristiques clés de la dynamique structurelle. Nous les avons illustrés dans un schéma où nous retrouvons les différentes spécificités des moyennes entreprises relevées par la littérature.

Schéma n °25 : Concepts clés sur la structuration de l'activité commerciale des ME



Nous pouvons alors préciser les contours des trois caractéristiques de la dynamique structurelle relevées dans la littérature. Sur ce point les apports de cette phase qualitative sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°38 : Apport de la seconde phase qualitative sur la définition des caractéristiques de la dynamique structurelle.

Caractéristiques	Articulation dans la dynamique	Nature	Exemples avec l'entreprise H issus de la phase qualitative
Influence du contexte	Le contexte impose à l'organisation des ajustements (Fit) qu'elle doit opérer pour survivre ou conserver sa performance.	Les contraintes contextuelles sont multiples. La réorganisation n'est pas le fruit d'un seul facteur explicatif mais de plusieurs.	Elle décide de réorganiser la direction commerciale à la suite du départ du directeur commercial. De plus le poste était mal configuré car sa responsabilité était trop vaste et trop éloignée de la problématique du terrain. Enfin les résultats commerciaux étaient insuffisants pour cause de dysfonctionnements de l'activité (manque de réactivité, manque d'information…).
Vision des acteurs	La perception et l'interprétation des acteurs jouent un rôle de médiation des facteurs contingents, elles agissent comme un filtre.	Les leaders par leur stratégie et leurs actions d'intégration proposent une traduction des contraintes contextuelles selon leurs schémas interprétatifs.	La direction préfère recruter deux directeurs commerciaux pour décongestionner l'activité commerciale. L'objectif est la redynamisation du service porté par deux leaders. L'instauration d'une participation au changement se fait en déterminant les axes d'insatisfaction et de satisfaction des collaborateurs.
Jeux d'acteurs	L'interprétation des acteurs entraîne des divergences d'opinion ou des consensus sources de jeux politiques.	Les jeux politiques sont de deux natures. Lorsque le projet modifie la répartition du pouvoir et des acquis, les acteurs s'y opposent. Dans le cas contraire ils font preuve de militantisme à l'égard du changement en montrant leur motivation et leur implication.	Une partie du personnel reste neutre et ne s'implique pas dans la réorganisation, de plus les outils de pilotage sont perçus comme du contrôle par certains salariés qui refusent la réorganisation. Inversement certains membres du personnel considèrent l'évolution comme indispensable et s'investissent dans le changement.

En partant de ces différentes caractéristiques et de leur illustration dans notre phase qualitative nous avons proposé notre propre définition des caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

Les acteurs agissent selon différents comportements qui vont ponctuer la réorganisation de ses prémisses à son aboutissement. Ces comportements sont appelés « attitudes » pour montrer qu'ils sont l'expression des acteurs. Trois attitudes sont identifiées :

1. **Orientation** : c'est la traduction par les acteurs des contraintes contextuelles (facteurs internes et externes de l'entreprise) en intentions de réorganisation. C'est en quelque sorte la lecture faite, par les acteurs décideurs généralement, des contraintes contextuelles. Ces dernières sont de quatre natures : stratégiques, organisationnelles, environnementales et sociales.

2. **Management** : ce sont les actions des leaders pour piloter le changement. Leur objectif est d'assurer le bon déroulement de la réorganisation et pour cela ils utilisent différents outils de gestion.
3. **Jeu** : suite au changement programmé par la direction, les membres de l'activité commerciale réagissent au projet. Ces réactions sont de deux natures. Dans le cadre d'une opposition au changement pour diverses raisons (création d'une zone d'incertitude, transfert de pouvoir, contrôle…) les acteurs développeront un schéma défensif basé sur un refus du changement sous forme de résistance ou de lutte d'influence. Dans le cadre d'un consensus sur le projet, les acteurs montreront une attitude positive à l'égard du changement et participeront en étant impliqués et motivés. Ils font preuve de militantisme.

Ces trois attitudes sont les caractéristiques de la dynamique structurelle dont l'élément central est l'acteur. A partir de ce constat nous allons développer un modèle de l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle.

B. L'articulation de la dynamique structurelle

En reprenant les trois attitudes décrites plus haut nous proposons d'exposer leur articulation en situation de réorganisation. C'est l'occasion de montrer les liens entre ces différents paramètres. Nous verrons ensuite dans les sections suivantes quelle est la force de ces liens ?

A partir de ces attitudes nous proposons une modélisation des caractéristiques de la dynamique structurelle de l'intention à l'action des acteurs. En effet avant même le déclenchement d'une réorganisation les contraintes contextuelles engendrent chez les acteurs des intentions de changement pour assurer la performance de leur entreprise. C'est le point de départ de la réorganisation.

Nous avons conclu que les composants de la dynamique peuvent être réunis en trois attitudes des acteurs. Ces derniers sont les éléments principaux de la dynamique. Ils sont influencés par leur environnement mais également par l'organisation. C'est par exemple un concurrent agressif, le lancement d'un produit nouveau ou un marché stagnant. Ces éléments conditionnent leurs choix quant à la conduite d'une réorganisation.

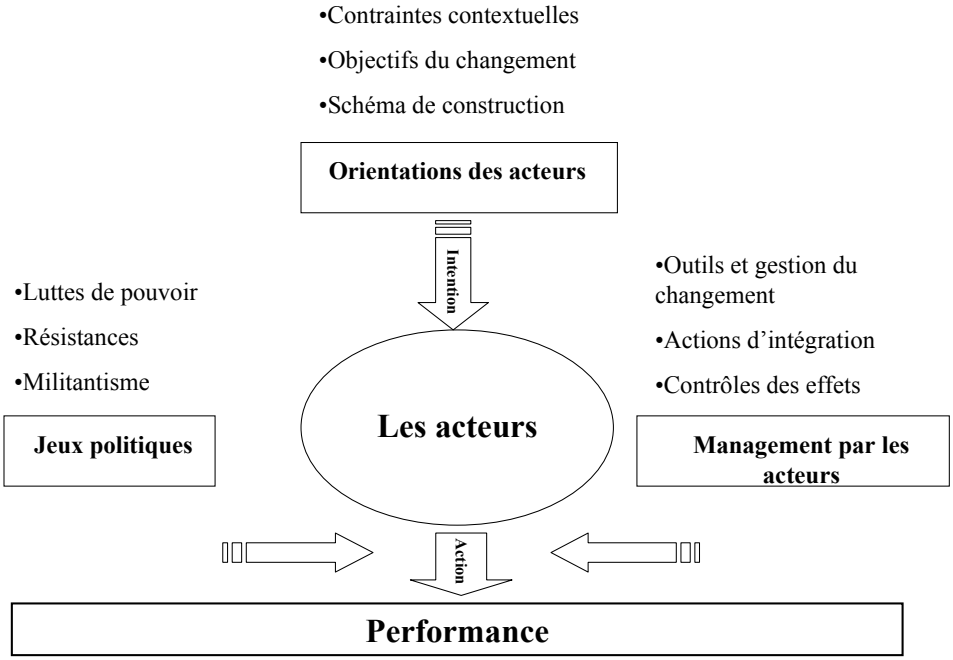
Ils prendront des décisions, mais selon leur traduction des contraintes externes. Leurs choix se feront selon leurs schémas interprétatifs et ils orienteront alors la structuration. Leur première attitude est « d'orienter » le changement.

Les leaders du processus (ceux qui le conduisent) vont dès lors dans l'optique de conduire la réorganisation à son terme, mettre en place des outils et techniques pour maîtriser le changement. Ils « managent » le changement

Le déclenchement de la réorganisation et les techniques utilisées pour manager le changement ne sont pas sans incidence. Ainsi projetés dans une réorganisation, les acteurs vont par différentes actions (tentative d'intégration, lutte de pouvoir, frein et résistance) accepter ou s'opposer au changement, le subir ou le conduire. Les « jeux politiques » s'installent.

A partir de cette présentation il est possible de proposer une schématisation de l'articulation des caractéristiques de la structuration de l'activité commerciale.

Schéma n°26 : De l'intention à l'action, les composants du processus de structuration de l'activité commerciale des entreprises étudiées.



Ce schéma suggère que les facteurs principaux de la structuration sont les acteurs, aussi bien les suiveurs que les leaders du changement et leurs attitudes.

Les orientations des acteurs dépendent des contraintes contextuelles, des objectifs poursuivis par les décideurs ainsi que du schéma de construction indiquant précisément l'orientation que l'on veut donner au changement. L'entreprise H, par exemple, espère qu'avec ce changement il lui sera possible de relancer son activité commerciale et dynamiser ses équipes de vente. L'impulsion vient du sommet de l'entreprise mais tous les acteurs du service sont consultés sur la réorganisation pour les faire participer.

Ainsi ces orientations induisent des intentions qui conduisent les acteurs à des actions afin d'engager un changement. Ils agissent par l'intermédiaire des jeux politiques mais également (surtout pour les leaders) par leur management du changement. Cette dimension (déterminée par ces deux attitudes) illustre dans le modèle le phénomène politique présent lors de la structuration. Il s'agit ici pour les leaders et les suiveurs de l'expression de leur comportement en situation de réorganisation (acceptation ou refus pour les suiveurs et leadership ou conflits d'influences pour les porteurs de la réorganisation).

Notre phase qualitative a montré par exemple que les salariés de l'entreprise D ne se sont pas investis dans la réorganisation à la hauteur du désir de la direction. L'entreprise a fusionné son fond de commerce avec son concurrent direct. Inévitablement plusieurs salariés ont eu des difficultés à accepter de travailler avec leurs anciens rivaux. Beaucoup ont continué à travailler comme avant entraînant des mésententes sur les positions de chacun. Les leaders ont dû gérer les conflits internes en faisant preuve de beaucoup d'écoute. Cependant d'autres acteurs suiveurs ont compris qu'ils pouvaient profiter d'une telle opportunité en s'investissant dans le changement. Ils participent alors à la répartition des rôles sachant que le changement offre des possibilités d'évolutions immédiates ou futures.

Ces deux attitudes (management et jeux) sont donc le noyau fort de la réorganisation. Elles ont un impact très important sur le résultat attendu de la structuration. En effet la performance est le but final des décideurs de la réorganisation. Cependant son atteinte passe par la dimension politique, véritable médiateur des éléments contextuels sur la performance souhaitée à l'issue de la structuration. Ainsi l'objectif principal doit faire face aux objectifs intermédiaires liés au phénomène politique. Le tableau ci-après présente quelques exemples d'objectifs intermédiaires issus des cas de notre phase qualitative.

Tableau n°39 : Quelques objectifs intermédiaires

Entreprises	Type de réorganisation	Objectifs principaux (performance)	Objectifs intermédiaires
B	Action de diversification.	Développer l'activité commerciale de l'entreprise.	Pour le leader, affirmer sa place dans l'entreprise et dynamiser le service. Pour les commerciaux ne pas perdre de marge, gravir les échelons.
C	Politique de fidélisation client et réorganisation du service prise de commande.	Meilleurse capacité d'écoute du client. Etre plus proche du marché et plus disponible pour le client.	Pour le leader, montrer son influence sur l'activité commerciale (capacité d'entreprise), affirmer son contrôle sur le service. Pour l'ancien responsable du service prise de commande, ne pas en perdre le contrôle. Pour les suiveurs obtenir plus de responsabilité et une reconnaissance de son statut.
D	Fusion de deux fonds de commerce.	Augmenter la capacité du service commercial. Mettre en commun les compétences des deux entreprises.	Pour certains suiveurs, conserver sa place dans l'entreprise (sauvegarde des acquis). Pour d'autres, évoluer dans l'organisation.
E	Création d'un service marketing distinct de la vente.	Dissocier les tâches commerciales. Augmenter la capacité d'analyse de l'entreprise.	Pour le suiveur, reconnaissance de compétence et promotion.
F	Opération de sectorisation par marché des équipes de vente.	Adapter le fonctionnement des équipes de vente au marché.	Pour certains commerciaux, défendre son secteur et donc sa marge. Pour d'autres, gagner des secteurs et donc de la marge (la rémunération dépend de la marge).
H	Changement de direction commerciale, direction distincte par entité (métier)	Meilleure réponse au marché Service plus dynamique et équipes commerciales plus efficaces. Direction plus ciblée.	Pour certains suiveurs, conserver ses acquis, ne rien changer. Pour d'autres, faire progresser le service et faire évoluer sa carrière.

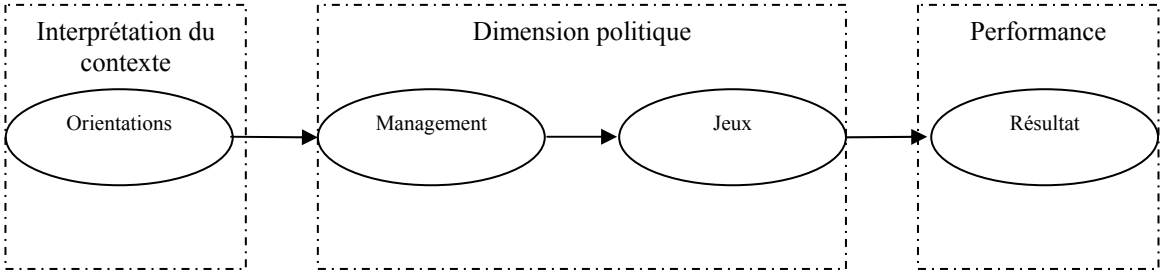
Seules les entreprises ayant des objectifs intermédiaires clairement identifiés sont présentées ici.

Ce tableau expose un éventail des raisons qui poussent les acteurs vers un refus ou un soutien à l'égard du changement. On comprend mieux alors l'importance donnée à la dimension politique qui n'est autre que le moyen utilisé par les acteurs pour s'approprier les structures.

Notre modèle doit être appréhendé comme un idéal type des caractéristiques de la dynamique structurelle. C'est là sa principale limite. Il ne peut prétendre répondre avec précision à toutes les situations de réorganisation. Il se contente de mettre en évidence les composants principaux sollicités lors de la structuration. Nous pouvons alors avancer que les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises étudiées sont les acteurs et leurs réactions. En d'autres termes les individus en situation de réorganisation développent des « attitudes » liées à leur perception du problème posé avant et pendant la réorganisation.

Le parcours ainsi décrit peut être représenté dans une version simplifiée de la façon suivante :

Schéma n°27 : Modélisation simplifiée de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises



Ce modèle simplifié est composé de liens hiérarchiques simples (sans réflexivité). Il représente la base sur laquelle nous avons développé le modèle structurel que nous présenterons en troisième section. Les rectangles représentent les trois grandes dimensions du modèle. La dynamique structurelle s'organise autour des perceptions par les acteurs de l'environnement de la fonction commerciale, de l'influence de la dimension politique et de la recherche de performance. Nous supposons alors par ce modèle que la dimension politique est le médiateur entre la représentation de la structure par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers.

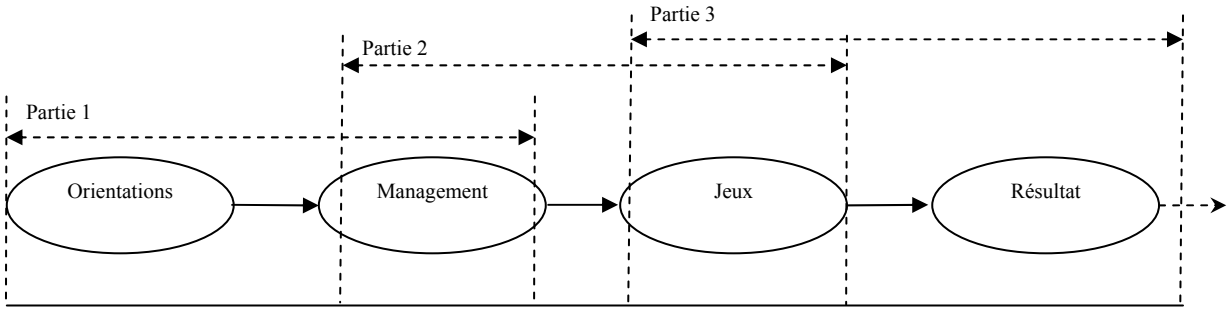
Cela nous permet de réaffirmer que les structures dans ce type d'entreprise comptent moins que la manière dont elles sont appropriées par les acteurs grâce à la dimension politique.

En exposant dans cette section la modélisation de la dynamique structurelle de l'activité commerciale nous avons supposé que :

- pour mener la réorganisation à son terme les individus développent des attitudes face au changement,
- nous avons déterminé trois catégories d'attitudes intervenant lors de la réorganisation qui sont les orientations, le management et le jeu des acteurs,
- ces attitudes sont liées, car elles participent ensemble au déroulement de la réorganisation.
- la dimension politique est le moyen utilisé par les acteurs (médiateur) pour s'approprier les structures.

Le modèle peut être décomposé en trois parties illustrant l'articulation (liens) entre les différentes attitudes des acteurs jusqu'au résultat final :

Schéma n°28 : Les différentes parties du modèle selon les liens entre les paramètres



- la première partie est composée des orientations que les acteurs décident de traduire (liens) en action grâce à un management du changement (les outils développés pour mettre en place le changement)
- la seconde partie est composée du management du changement faisant face (liens) au jeu des acteurs.
- la troisième partie expose l'impact (liens) du jeu des acteurs sur le management du résultat.

A partir de cette modélisation présentant les paramètres à utiliser et leurs liens nous pouvons construire le modèle structurel. Mais préalablement il est nécessaire de mettre en relief ces différents paramètres dans une seconde section où nous présentons les premiers résultats de la phase quantitative au travers de statistiques descriptives. Ce sera l'occasion d'identifier les variables clés retenues pour chaque attitude et de vérifier leur importance en fonction du type d'entreprise interrogée (taille, structure de propriété…) afin de préparer la modélisation structurelle de la section 3.

Enfin n'oublions pas notre objet de recherche. En effet si nous supposons que dans ces structures de petite taille les jeux politiques sont prédominants, il se peut qu'ils diffèrent selon les cas rencontrés. **Ainsi, cette dimension politique varie-t-elle en fonction du type de moyenne entreprise ?** Il sera important dans la section suivante de se poser cette question en établissant une typologie des entreprises de l'échantillon, compte-tenu de leur taille, afin de rendre compte des particularités de l'objet étudié.

Section 2
L'agencement structurel de l'activité commerciale

Nous allons exposer à présent les premier résultats nous permettant d'avoir un aperçu des configurations structurelles des entreprises de l'échantillon ainsi que des paramètres que nous utiliserons pour mesurer les attitudes des acteurs lors de la modélisation structurelle exposée dans la section suivante.

Cette phase quantitative a été l'occasion d'approfondir les premières observations issues de la phase qualitative. Nous en profiterons d'ailleurs pour effectuer des triangulations entre les deux phases. Nous reprendrons le cas échéant les conclusions issues de l'analyse des entretiens qualitatifs pour les confronter à des données chiffrées[69] de la phase quantitative.

La description de l'organisation de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon est établie en fonction des variables organisationnelles utilisées pour son analyse[70]. L'étude des relations entre variables basées sur des traitements univariés et bivariés reste simple mais apporte beaucoup à la compréhension de l'organisation de l'activité commerciale.

L'objectif de cette section est de présenter l'agencement structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon en exposant leurs pratiques commerciales et les caractéristiques de la structuration.

A l'issue de cette section nous proposerons une typologie des entreprises de l'échantillon. Pour cela nous aurons recours à une analyse multidimensionnelle. Nous essayerons de déterminer si la dimension politique varie selon le type de moyenne entreprise. **En effet compte-tenu de leur hétérogénéité - réunissant des entreprises indépendantes et des filiales, des microstructures de 50 salariés et des entreprises de 500 salariés - la dimension politique n'est-elle pas davantage présente dans certaines de ces entreprises ?** Nous espérons que la typologie permettra d'identifier certains groupes où nous pourrons clairement détecter une présence plus importante des jeux politiques.

[69] La totalité des données chiffrées utilisées pour cette section est issue d'un traitement statistique univarié, bivarié présent en annexe n°9.
[70] Une description des variables utilisées est présente au chapitre 1 et 2 partie 2 de ce document.

A. La structure commerciale des entreprises de l'échantillon

L'objectif de ce paragraphe est de présenter les caractéristiques des entreprises de l'échantillon. Nous allons traiter l'agencement organisationnel de leur activité commerciale et tenter grâce à une analyse factorielle de faire correspondre différents critères de l'activité commerciale avec les caractéristiques signalétiques des entreprises de l'échantillon.

1. Les moyennes entreprises de l'échantillon

De quel types d'entreprises est composé notre échantillon ? Pour répondre à cette question présentons ces firmes par quelques chiffres.

Rappelons que, parmi les critères désignés pour classer la moyenne entreprise, nous avons retenu la taille en effectif salarié. Pour constituer l'échantillon, nous avons considéré les entreprises ayant un effectif compris entre 50 et 500 salariés. Nous avons reclassé ces entreprises par tranche d'effectif comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°40 : Effectif salariés de l'échantillon

Classes d'effectif	Nb cit.	%
50 à 99	92	38,2
100 à 199	86	35,7
200 à 499	63	26,1
Total	241	100,0

L'échantillon est composé en grande partie d'entreprises de moins de 200 salariés (73,9%). Cette tendance est en accord avec la population mère de l'échantillon puisque les entreprises de moins de 200 salariés représentent 80% des entreprises moyennes françaises.

Le second critère permettant de différencier les entreprises de notre échantillon est la structure de propriété. Plusieurs auteurs ont insisté sur le fait que la structure de propriété des entreprises moyennes actuelles a changé (Abdesselam et Le Vigoureux, 1999 ; Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998 ; Debray et Leyronas, 1998 ; Joffre et Wickam, 1997; Le Vigoureux, 1997). Le modèle du dirigeant propriétaire ou de l'entreprise familiale a cédé la place à de nombreuses formes (adossement, hypo-groupe, réseau, filiale) laissant apparaître des configurations organisationnelles les plus diverses (Leray, 1999).

Pour ces raisons, notre échantillon n'est pas constitué uniquement d'entreprises indépendantes, mais également de filiales et d'établissements.

Tableau n°41 : La structure de propriété des entreprises de l'échantillon

Structure de propriété	Effectif	%
Entreprise indépendante	132	54,8%
Filiale	85	35,3%
Etablissement	24	10,0%
Total	241	100%

Bien que les établissements n'aient pas la personnalité morale, nous les avons gardés dans l'échantillon car ils sont eux aussi soumis à une structuration de leur activité commerciale. Cependant compte-tenu de notre problématique, pour limiter les risques de biais liés au contrôle exercé par les sociétés mères sur leurs filiales, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer l'indépendance de leur politique commerciale ; en d'autres termes, sont-ils complètement libres de leurs actions en matière de structuration de l'organisation commerciale ?

Tableau n°42 : Indépendance de la politique commerciale

Indépendance de la politique commerciale	Nb cit.	%
Partielle	51	21,7
Totale	184	78,3
Total	235	100,0

Sur 235 réponses valides, près de 80% des entreprises interrogées ont répondu avoir une totale indépendance de leur politique commerciale.

Tableau n°43 : Indépendance de la politique commerciale selon la structure de propriété

	Indépendance de la politique commerciale	
	partielle	**totale**
Etablissement	27,3%	72,7%
Entreprise indépendante	3,1%	96,9%
Filiale	51,2%	48,8%

Un croisement avec la structure de propriété des entreprises de l'échantillon confirme que ce sont les filiales qui ont le moins de marge de manœuvre quant à l'élaboration de leur politique commerciale. Nous comparerons sur certains points les réponses des entreprises selon qu'elles bénéficient d'une indépendance totale ou partielle.

Le chiffre d'affaires est également un critère retenu pour définir les entreprises moyennes. Il est couramment utilisé par les pouvoirs publics et les organismes statistiques. Toutefois ce critère ne fait pas l'unanimité auprès des chercheurs en gestion qui lui préfèrent la valeur ajoutée (Le Vigoureux, 1995 ; Duchéneaut, 1995). Cependant en croisant l'effectif salarié de l'échantillon avec le chiffre d'affaires, nous remarquons que ce dernier évolue bien en fonction de la taille croissante des entreprises.

Le dernier critère permettant d'établir un profil général des entreprises de l'échantillon est le secteur d'activité.

Tableau n°44 : Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon et des entreprises nationales

Classe par secteur d'activité	Nb cit. échantillon	Données échantillon en %	Données nationales[71] en %
Entreprises Industrielles	144	59,8	39
BTP	13	5,4	8
Commerce	30	12,4	21
Activité financière[72] et immobilière	6	2,5	0,5
Services	48	19,9	31,5
Total	241	100	100

Comme on peut le constater, notre échantillon est majoritairement représenté par des entreprises industrielles (60%). Cette catégorie est un peu sur-représentée ici par rapport à l'échelle nationale où elle constitue près de 40% des entreprises moyennes. Par conséquent cela implique une sous-représentation des secteurs du commerce et des services.

[71] Source Annuaire Statistique Français 1er Janvier 2001.
[72] Les données nationales n'intègrent pas les entreprises financières.

En conclusion, le profil type global de notre échantillon est composé en majeure partie d'entreprises du secteur industriel. Elles ont un effectif généralement inférieur à 200 salariés et un CA compris dans la tranche [5 millions à 50 millions] d'euros. Qu'elles soient filiales ou entreprises indépendantes, elles sont majoritairement libres (80%) quant à l'élaboration et à la mise en œuvre de leur politique commerciale. C'est une donnée importante compte-tenu de l'objet de notre étude.

Cette description générale de l'échantillon donne un premier éclairage sur les entreprises qui le composent. Nous allons enrichir cette description par une étude plus approfondie de la structuration de l'activité commerciale de ces entreprises.

2. La structure commerciale des entreprises de notre échantillon

La première observation que nous avons réalisée suite aux traitements statistiques est que l'échantillon constitué par la phase qualitative était assez fidèle à la tendance générale. En effet les constats effectués sur la structure commerciale de l'échantillon qualitatif se sont vérifiés dans l'échantillon quantitatif. Le tableau suivant présente la structure commerciale de l'échantillon quantitatif et la compare aux résultats issus de la phase qualitative. La première colonne du tableau présente les variables structurelles à savoir la spécialisation, la formalisation, la centralisation, la planification et le contrôle, le système d'information et le système d'animation. La deuxième colonne expose les résultats de la première phase qualitative selon le type de variables structurelles. La troisième colonne présente les résultats retirés lors de la phase quantitative. Elle est scindée en quatre sous colonnes :

1. estimation de l'importance de la variable dans l'organisation de la structure commerciale,
2. variation de la variable en fonction de critère désignant les moyennes entreprises comme la taille ou la structure de propriété,
3. indicateurs statistiques de références retirées de l'analyse des données,
4. remarque supplémentaire sur la variable.

Tableau n°45 : Structure commerciale comparée des deux échantillons

Variable de définition de la structure	**Résultats échantillon qualitatifs**	**Résultats échantillon quantitatifs**			
		Estimation de l'importance de la variable dans l'organisation de la structure commerciale	**Variation en fonction des critères des ME**	**Indicateurs de références**	**Remarques**
Spécialisation verticale	Faible : quasi absence de service marketing.	Moyenne : l'activité est décomposée au sein de plusieurs services.	Très faible.	Service marketing dans 43% des cas. SAV dans 45% des cas. Service communication dans 39% des cas.	La spécialisation s'opère principalement sur les actes de vente sous forme de segmentation.
Spécialisation horizontale	Moyenne	Importante : les équipes commerciales œuvrent sur les deux axes, par marché et par secteurs géographiques	Très faible.	14% par marché. 23% par secteurs géographiques. 63% mixte.	
Formalisation des actes marketing	Peu de procédures	Moyenne : une certaine marge de liberté est laissée aux collaborateurs.	Varie en fonction de la structure de propriété.	52% des cas estiment que les procédures écrites ont une importance dans l'organisation de l'activité commerciale.	Concerne davantage les actes de vente qui en raison de leur tâche répétitive facilitent leur formalisation.
Formalisation des actes de vente	Moyenne	Moyenne : elle concerne essentiellement les documents utilisés par les commerciaux pour organiser leur tâche.	Faible	91% utilisent des fichiers clients 88% utilisent des statistiques périodiques des ventes 72% utilisent des comptes-rendus d'activité des commerciaux	
Centralisation des décisions	Décisions stratégiques centralisées et opérationnelles décentralisées	Relative : le directeur commercial semble avoir une maîtrise importante de son service quelque soit le type de décision, cela surtout dans les entreprises indépendantes.	Varie en fonction de la structure de propriété et de l'effectif	Importance de l'autonomie du directeur commercial sur le directeur général pour 60% des cas.	L'activité est contrôlée par la direction mais le responsable commercial dispose de beaucoup de liberté.
Planification et contrôle	Essentiellement sur les actes des commerciaux.	Modérée : la planification commerciale est très opportuniste et s'appuie sur des indicateurs simples (CA, marge…). Elle favorise les stratégies émergentes. Le contrôle repose davantage sur des outils qualitatifs notamment pour les actes de vente.	Varie en fonction de la structure de propriété.	59% des entreprises préparent un programme d'action formalisé pour conduire l'activité commerciale.	Leur utilisation s'appuie sur des outils de mesure assez simples, les acteurs préfèreront s'appuyer sur des techniques qualitatives plus informelles favorisant le contact humain
Information	Plutôt de source interne et très informelle.	Importante : elle est surtout informelle	Faible	Information obtenue par les équipes de vente 79% des cas Bouche à oreille dans 63% des cas Relationnelle de la direction dans 58% des cas.	La proximité des acteurs facilite sa circulation.
Animation	S'applique essentiellement aux équipes de vente et reste moyenne dans l'ensemble	Très moyenne : les dirigeants préférèrent laisser davantage d'autonomie aux commerciaux. Pour cela ils recrutent à haut niveau d'étude ou ils forment.	Faible	Hiérarchie intermédiaire d'encadrement dans 40% des cas.	Là encore elle concerne surtout l'animation des équipes de vente.

Ce tableau amène plusieurs remarques sur la structure commerciale des entreprises de notre échantillon.

Comparée à la phase qualitative, l'étude quantitative révèle une spécialisation plus prononcée. 43% des entreprises interrogées ont un service marketing. Ces chiffres ne varient pas en fonction de la structure de propriété et de l'effectif salarié (les tris croisés n'ont pas montré de différences significatives). Concernant la présence de postes spécialisés, c'est le service après vente (45% de l'échantillon) qui arrive en tête devant le service de communication (39%). A l'inverse très peu d'entreprises ont un service consacré aux études de marché (15%). C'est une tendance générale que la littérature sur le sujet nous avait signalé (Hermann, 1998), les PME font peu d'études de marché.

Sur le rôle des procédures dans l'organisation de l'activité commerciale nous avons constaté, contrairement à ce que suggérait la phase qualitative, qu'elles occupent une place importante. C'est d'autant plus vrai pour les filiales (64%) et les établissements (52%). Les entreprises non indépendantes subissent en effet des contrôles qui nécessitent l'utilisation d'écrits retraçant l'historique de leurs actions.

Dans les structures plus importantes comme les moyennes entreprises, la délégation de plusieurs missions est chose courante. C'est un cadre qui prendra la responsabilité de l'activité commerciale. Il restera sous le contrôle du dirigeant mais aura certaines libertés quant à l'organisation de l'activité commerciale (Le Vigoureux, 1998). Il semble que la phase quantitative confirme ces premiers constats. Ainsi près de 60% des entreprises interrogées déclarent importante l'autonomie du directeur commercial par rapport au dirigeant pour les décisions liées à la gestion de l'activité commerciale. Mais ce résultat varie en fonction de la structure de propriété de l'entreprise. Nous remarquons que les filiales accordent moins d'autonomie à leurs directeurs commerciaux. Ce constat enrichit la logique de contrôle exercé par les sociétés mères.

Selon les données de notre échantillon, il semble que la planification commerciale n'est pas très répandue. Seules 59% des entreprises ont un programme d'action formalisé pour conduire leur politique commerciale. Ce pourcentage passe en-dessous des 50% pour les entreprises de moins de 100 salariés. Ces dernières font preuve de plus d'autonomie et formalisent moins leurs actions. Elles recherchent sans doute plus de réactivité en évitant de formaliser leurs actions afin d'être prêtes à réagir aux opportunités de leur environnement.
Il en va de même du contrôle qui s'appuie davantage sur des outils qualitatifs ou des indicateurs simples (chiffre d'affaires global, marge globale…)

Des indicateurs comme la part de marché de l'entreprise, les parts de marchés des concurrents et les dossiers d'information (clients, comptes clés et concurrents) ne sont pas utilisés pour plus de 55% des entreprises de l'échantillon. Les entreprises interrogées préfèrent des données plus simples, facilement déchiffrables au quotidien et ceci quelque soient la structure de propriété et la taille en effectif salarié. Le contrôle s'appuie davantage sur un contact qualitatif que sur des données quantitatives. La petite taille des entreprises considérées facilite cette approche.

Les dimensions organisationnelles de ces entreprises étant favorables aux contacts humains, l'information informelle se diffuse facilement et rapidement. Elle devient alors un complément et même quelquefois un substitut à l'information formelle. C'est sans doute une conséquence de la recherche de réactivité et de flexibilité de la part de ces entreprises et leur capacité limitée à traiter l'information formelle. Il apparaît important d'encourager ces rapports humains pour faire circuler efficacement l'information. Cette tâche est facilitée par le rôle d'animateur assumé par le responsable commercial.

Comme nous l'avons remarqué à plusieurs reprises, l'intérêt pour les managers est de créer une ambiance, une cohésion au sein de l'équipe commerciale dans le travail. Les structures de taille réduite favorisent naturellement cette approche. L'animation des équipes est très importante pour obtenir de bons résultats dans ce domaine. Mais nous avons été surpris de constater que l'effort d'animation et d'encadrement était, dans notre échantillon, assez réduit. Cet effort se caractérise davantage par la mise en place de formation et par l'organisation de réunions et d'entretiens en tête à tête. La contrepartie de ce faible encadrement intermédiaire est une autonomie plus importante pour les collaborateurs. C'est sans doute un gage de flexibilité et de réactivité supplémentaire des structures.

Par ailleurs pour que notre analyse de la structure commerciale soit complète nous avons ajouté des indicateurs permettant d'estimer la flexibilité et la réactivité du service commercial et de l'entreprise. En effet la flexibilité et la réactivité des structures sont des thèmes que nous avons évoqués lors de la phase qualitative mais sans les avoir mesurés concrètement. Ce sont des caractéristiques que l'on a longtemps octroyées aux PME. Mais aujourd'hui plusieurs grandes entreprises ont su faire preuve de réactivité et de souplesse face aux contraintes imposées par leur environnement. Nous avons donc essayé d'apprécier l'importance de la flexibilité et de la réactivité des entreprises de notre échantillon.

Nous savons grâce à la littérature que les moyennes entreprises tirent leur flexibilité et leur réactivité d'une gestion entrepreneuriale empruntée aux petites structures (Boyer et Germain, 1999 ; Divay, 1999 ; Messeghem, 2002). Ce style de gestion s'articule autour de configurations organisationnelles simples (Kalika, 1988 ; Leray, 1999) favorisant un management de proximité (Torrès, 2000). Ce dernier favorise le dynamisme des individus basé sur une forte autonomie dans le travail alliant de bonnes compétences et une circulation aisée de l'information (Hermann, 1998).

Ainsi nous avons demandé aux managers interviewés d'estimer l'importance de la capacité d'adaptation de leur entreprise et de la fonction commerciale face à l'incertitude et à l'urgence puis par rapport à ses principaux concurrents. Le tableau ci-dessous expose les différents résultats obtenus.

Tableau n°46 : Estimation de la flexibilité de l'entreprise et de la fonction commerciale

	Très peu importante	Peu importante	Moy. importante	Importante	Très importante
Adaptation de l'entreprise en fonction de l'incertitude et de l'urgence	1,3%	10,0%	30,5%	35,6%	22,6%
Adaptation de l'entreprise par rapport à ses concurrents	0,4%	11,7%	29,3%	37,2%	21,3%
Adaptation de la fonction com. en fonction de l'incertitude et de l'urgence	1,3%	9,7%	26,9%	38,7%	23,5%
Adaptation de la fonction com. par rapport à ses concurrents	1,7%	9,7%	26,9%	39,5%	22,3%

58%[73] des managers interrogés considèrent leur entreprise fortement capable de s'adapter face à l'incertitude et à l'urgence. Ainsi, une majorité des entreprises considérées estime être capable de réagir aux contraintes de leur environnement plus facilement que leurs principaux concurrents (58%[74]).

En moyenne plus de la moitié des entreprises de l'échantillon semblent montrer les caractéristiques d'une organisation flexible et réactive. La fonction commerciale présente les mêmes capacités avec une estimation à 62% face à l'incertitude et à l'urgence et 61% face aux concurrents. Des chiffres légèrement supérieurs aux précédents indiquent que les structures et les individus composant le service sont flexibles et réactifs.

[73] En additionnant la colonne Importante et Très Importante
[74] Idem.

En confrontant ces résultats aux classes d'effectif salarié déterminées et à la propriété du capital nous avons relevé quelques différences intéressantes.

Tableau n°47 : Estimation d'une forte[75] flexibilité des entreprises selon l'effectif salarié et la propriété du capital en pourcentage

	Classe d'effectif			Propriété du capital			Rappel sur l'ensemble de l'échantillon
	50 à 99	100 à 199	200 à 499	Filiale	Etablissement	Entreprise indépendante	
Adaptation de l'entreprise en fonction de l'incertitude et de l'urgence	58,7	62,4	48,3	68,1	52,2	56,6	58,2
Adaptation de l'entreprise par rapport à ses concurrents	67,4	63,5	38,7	60,7	30,4	62,9	58,5
Adaptation de la fonction com. en fonction de l'incertitude et de l'urgence	63,8	64,1	53,2	61,9	54,5	63,6	62,2
Adaptation de la fonction com. par rapport à ses concurrents	61,9	68,2	52,4	64,3	50	62,9	61,8

Il semble clairement que la flexibilité varie en fonction de la taille des entreprises interrogées et de leur structure de propriété. Plusieurs remarques s'imposent.

Concernant les classes d'effectifs nous constatons que la flexibilité estimée a tendance à diminuer lorsque la taille des entreprises augmente. C'est très net pour la capacité d'adaptation face aux principaux concurrents (seulement 39% pour la classe 200 à 499, contre plus de 60% dans les autres entreprises). Ce constat renforce les éléments dégagés par la littérature repris plus haut. La flexibilité apparaît très liée à la dimension des firmes et aux structures associées.

Concernant la propriété du capital nous avons observé que les filiales étaient dans l'ensemble plutôt flexibles et réactives, bien plus que les établissements et les entreprises indépendantes pour la capacité d'adaptation face à l'incertitude et à l'urgence. Comment expliquer ce phénomène ? La tendance voudrait que nous considérions les filiales comme des entreprises aux structures rigides et peu flexibles en raison de leur faible indépendance, des charges de contrôle qui pèsent sur elles et parfois des freins à l'investigation imposés par la politique globale du groupe.

[75] Pour apprécier ce critère nous avons additionné les résultats obtenus dans les colonnes « importante » et « très importante » pour n'en faire qu'une.

Mais les filiales de taille moyenne doivent s'appréhender tout autrement. Elles sont au contraire souvent flexibles et réactives. C'est généralement une raison invoquée pour leur création notamment dans le cas de l'adossement[76] (Boyer et Germain, 1999 ; Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

Enfin les établissements sont les organisations considérées par les managers comme les moins flexibles et réactives dans notre échantillon. La nature des établissements, comme organisation relais de l'entreprise mère, aurait tendance à enrayer la flexibilité des hommes et des structures, car ces derniers sont tributaires de la politique générale de la firme ou du groupe.

Au final le profil structurel de l'activité commerciale obtenu se rapproche étroitement des résultats retirés de la phase qualitative et de l'analyse de la littérature.

3. Profil structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon

Pour terminer cette présentation de notre échantillon nous avons essayé de réunir les critères de la structure commerciale avec ceux des moyennes entreprises. Nous avons procédé au moyen d'une analyse multidimensionnelle. Il s'agit ici d'utiliser une méthode de classification et de structuration pour condenser une plus ou moins grande masse de données afin de les rendre plus intelligibles (Donada et Mbengue, 2003). Nous voulons détecter des groupes homogènes d'items pour préciser les concepts de la structure de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon.

Cependant une mise en garde est nécessaire sur les groupes obtenus. Les questionnaires que nous avons utilisés donnent une place importante au jugement des individus. Les informations recueillies ne décrivent que l'opinion des répondants et non la réalité elle-même. Ce que nous avons mesuré est en fait la structure des représentations des managers. Cela dit c'est justement la réalité « subjective » fournie par les acteurs qui nous intéresse car c'est un élément capital dans l'étude des phénomènes organisationnels (Crozier et Friedberg, 1977).

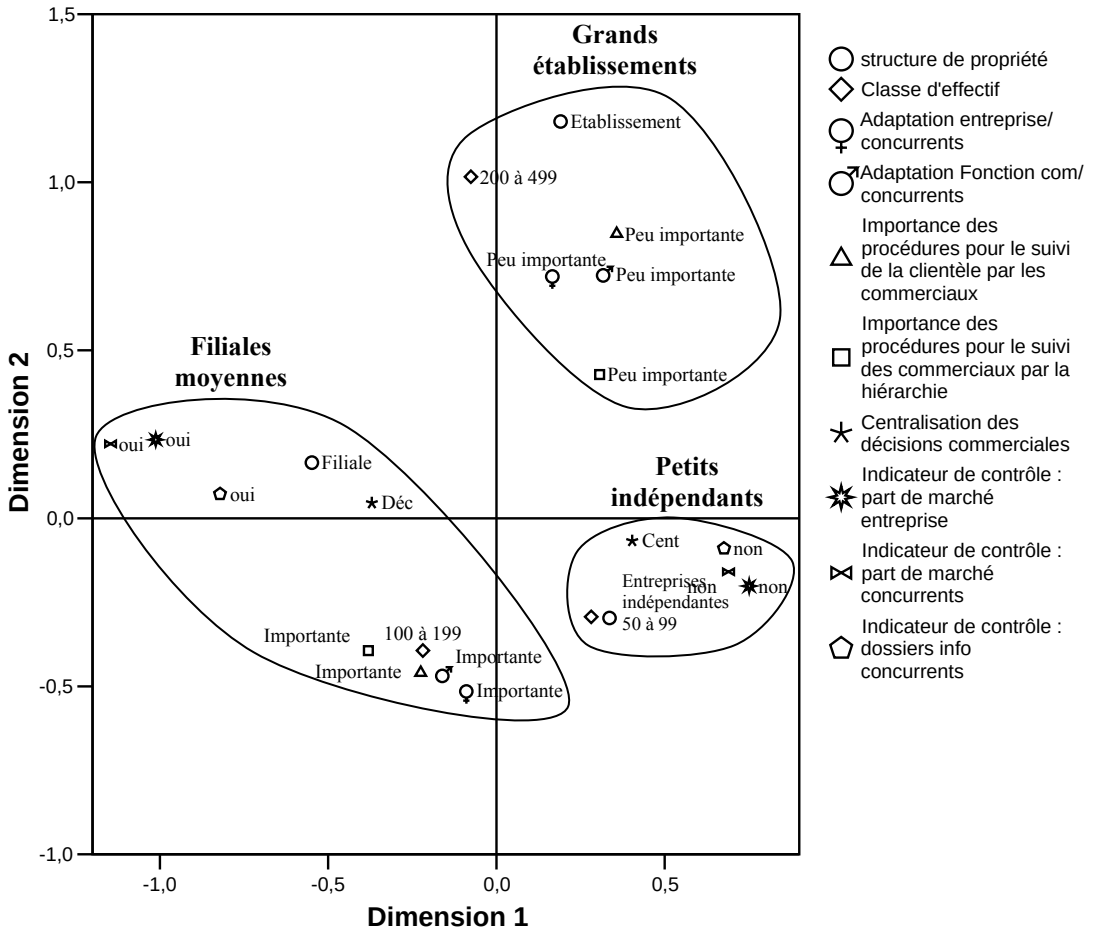
[76] Rappelons que l'entreprise adossée est une organisation dont le capital est contrôlé par une coalition de personnes physiques (une famille par exemple à travers une société de holding), mais qui se trouve également détenue par des personnes morales minoritaires (groupes, institutions financières ou *capital risquer*).

Pour ne conserver que les variables nominales ou ordinales pour lesquelles il existe une relation de dépendance statistique significative nous avons utilisé des tests du Khi 2. Ensuite nous avons utilisé des Analyses en Composantes Principales (ACP) pour épurer le nombre de variables. En effet, l'ACP poursuit un double objectif :

- simplifier un tableau de données brutes en passant d'un grand nombre de variables à un petit nombre de variables par regroupement,
- structurer et interpréter les données de départ grâce à ce petit nombre de nouvelles variables (Giannelloni et Vernette, 2001, page 381).

Nous avons ensuite réalisé des Analyses Factorielles à Correspondances Multiples (AFCM) avec les variables restantes. Nous obtenons la carte factorielle suivante :

Carte n°1 : Profil structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon



Les deux critères qui nous permettent d'identifier les entreprises sont la structure de propriété et la taille en effectif salarié. A partir de ces critères nous avons constitué trois groupes.

Le premier groupe que nous avons appelé « Petits indépendants » comprend des entreprises indépendantes de taille réduite (50 à 99 salariés). La gestion de leur activité commerciale est centralisée et les indicateurs de contrôle peu utilisés. La structure commerciale de ces entreprises est simple et organique. C'est sans doute des entreprises où le dirigeant assume la tâche commerciale seul ou avec l'aide d'une équipe réduite.

Le deuxième groupe est nommé « Filiales moyennes » car il est composé de filiales de taille moyenne (100 à 199 salariés). Ces entreprises se caractérisent par leur flexibilité face au concurrent. Elles sont réactives notamment grâce à une force de vente structurée et formalisée. Plusieurs données sont disponibles et utilisées pour analyser le marché et les concurrents. Les décisions commerciales sont décentralisées. Le directeur commercial bénéficie d'une emprise importante sur son service qui est de taille importante. La fonction commerciale est donc structurée et plus complexe dans ce groupe.

Le troisième groupe est constitué des établissements de grande taille (200 à 499 salariés), nous l'avons donc nommé « Grands établissements ». L'activité commerciale des entreprises de ce groupe est beaucoup plus réduite que dans les précédents. Elles ne sont pas flexibles, ne structurent pas la force de vente. L'activité commerciale dans ce type de groupe semble se limiter à la prise de commande et au service après vente.

Ces trois groupes confirment que l'activité commerciale est de natures différentes au sein des entreprises qui composent notre échantillon. Dans ces conditions on peut supposer que la dimension politique l'est aussi. En effet certains groupes semblent plus propices aux jeux d'acteurs du fait même que la structure commerciale y est plus prononcée.

Les acteurs interrogés estiment maîtriser les structures et leur évolution pour 56% et moyennement les maîtriser pour 29%. Ces résultats montrent à quel point les dirigeants se sentent impliqués dans la constitution des structures. **Jusqu'où vont-ils pour maîtriser les structures ?** C'est tout l'enjeu de la structuration et l'importance de la dimension politique.

B Les caractéristiques de la dynamique structurelle.

L'objectif de ce paragraphe est d'exposer concrètement les éléments participant à une réorganisation de l'activité. Sur les 241 entreprises interrogées, 195 ont opéré une réorganisation de leur activité commerciale ces cinq dernières années, soit 81% de l'échantillon. Par ailleurs 69% de ces entreprises qualifient la réorganisation d'importante.

1. Des intentions liées aux orientations : les phénomènes déclencheurs du changement

B. Fabi, Y. Martin et P.Valois (1999) utilisent le terme de déclencheur pour qualifier les éléments qui vont entraîner le processus de transformation. A l'issue de la phase qualitative nous avons identifié quatre sources à l'origine du déclenchement d'une réorganisation de l'activité commerciale : sociale, organisationnelle, environnementale et stratégique. Nous allons tenter de préciser le contenu de ces différents facteurs en utilisant les données recueillies lors de la phase quantitative.

- **Les facteurs sociaux**

La réussite d'une transformation ne vient pas du seul fait des outils et des techniques utilisés. Les acteurs jouent un rôle très important par leur créativité, leur engagement et leur intelligence (Fabi et *al.*, 1999). Ainsi, nous avons remarqué, au cours de l'analyse qualitative, que l'origine du changement peut venir des ressources d'un individu (un savoir, une volonté, une capacité, un comportement). Lors du déclenchement du processus, des facteurs sociaux vont orienter les intentions des acteurs décideurs vers la transformation. Le tableau suivant présente les variables ayant eu selon les répondants à notre enquête quantitative un impact « significatif » sur la réorganisation[77] choisie pour l'étude. Les variables des questions 4 à 7 du questionnaire présentées dans les tableaux suivants (du n°49 au n°54) sont ordinales, c'est-à-dire des échelles d'attitude à 6 points (non significatif, très peu significatif, peu significatif, moyennent significatif, significatif et très significatif). Pour faciliter la présentation des résultats et leur compréhension nous avons regroupé dans ces tableaux certains items de l'échelle comme ci-dessous. Lorsque la mention « significative » apparaît la colonne comprend les réponses « significative » et « très significative » sur une échelle à six points. Si c'est la mention « non significative » cette colonne comprend les réponses « non significatives » et « très peu significatives » sur une échelle à six points.

[77] Toutes les questions sur la réorganisation de l'activité ont porté sur un événement choisi et décrit par le répondant au début du questionnaire. L'objectif a été de comprendre qui a mené cette transformation, comment et pourquoi (pour plus de détails se rendre au paragraphe consacré à la méthodologie de cette partie).

Tableau n°48 : Variables sociales ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation

	Moyennement significative à très significative	Dont significative
Arrivée de nouveaux responsables	64,9%	52,9%
Dirigeant charismatique et entreprenant	63,4%	43,7%
Capacité d'innovation et d'entreprise des membres de la fonction commerciale	59,6%	39,4%
Cadres charismatiques et entreprenants	62,3%	36,1%
Savoir faire d'un ou plusieurs collaborateurs	61,1%	34,9%
Individu catalyseur de changement	45,7%	32,8%

Sont présentées, ici, les variables ayant le % de réponses le plus important. L'ensemble du tableau est disponible à l'annexe n°9

Le facteur social ayant le plus d'impact sur le déclenchement de la réorganisation est l'arrivée de nouveaux responsables (significative pour 52 ,9% des répondants). C'est ensuite la personnalité du dirigeant (significative pour 43,7% des répondants) suivie de la capacité d'innovation et d'entreprise des collaborateurs (significative pour 39,4% des répondants).

Par contre il est rare que les problèmes de gestion des ressources humaines liés au départ d'un individu (non significative[78] pour 56,8% des répondants) ou au malaise de plusieurs individus (non significative pour 56,3% des répondants), participent pleinement au déclenchement d'une réorganisation.

- **Les facteurs organisationnels**

Les causes organisationnelles ont plusieurs origines. Ces sources font référence à un thème récurrent en changement organisationnel. Qui de la crise ou de la mutation conduit au changement ? En d'autres termes est-ce le manager innovateur ou les problèmes organisationnels qui conduisent au changement (Godelier, 1998 ; Guilhon 1998) ? L'objet de la présente recherche n'étant pas de répondre à cette interrogation, nous avons pris en considération ces deux sources.

[78] Nous associons les réponses non significatives et très peu significatives sur une échelle à 6 points.

Tableau n°49 : Variables organisationnelles ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation

	Moyennement significative à très significative	Dont significative
Consolidation d'une équipe	72,3%	53,7
Augmentation de la productivité	69,2%	49,2%
Redéfinition de poste	66,3%	39,1%
Différencier les métiers au sein de l'activité commerciale	53,5%	38,9%
Difficulté d'animation et de gestion des commerciaux	52,4%	37,8%
Augmentation de la responsabilité des collaborateurs	60,2%	35,5%
Besoin de spécialistes commerciaux (en communication, en études de marché…)	44,5%	29,3%
Difficulté de coordination entre collaborateurs	45,6%	28,8%

Sont présentées, ici, les variables ayant le % de réponses le plus important. L'ensemble du tableau est disponible à l'annexe n°9

La consolidation d'une équipe est la raison organisationnelle la plus souvent avancée par les managers (significative pour 53,7% des répondants) pour se lancer dans une transformation de l'activité commerciale. L'augmentation de la productivité arrive en seconde position (significative pour 49,2% des répondants) suivie de la redéfinition de poste (significative pour 39,1% des répondants)

A l'inverse certaines variables comme les modifications organisationnelles imposées par des mesures gouvernementales (non significative pour 72,6% des répondants) sont assez peu à l'origine d'une réorganisation. Le tableau suivant les reprend.

Tableau n°50 : Variables organisationnelles ayant eu selon nos répondants un impact non significatif sur la réorganisation

	Non significative
Modification organisationnelle obligée par une mesure gouvernementale (loi 35H…)	72,6%
Lenteurs bureaucratiques	68,8%
Postes trop détachés de la problématique du terrain	59,6%
Fonctions ou postes congestionnés	55,8%
Fusion de deux entités au sein de l'activité	58,5%
Sophistication du système technique interne	49,2%

Sont présentées, ici, les variables ayant le % de réponses le plus important. L'ensemble du tableau est disponible à l'annexe n°9.

➢ Les facteurs environnementaux

La littérature a largement consacré l'environnement comme une source d'influence majeure sur le fonctionnement et l'évolution de la firme[79]. Dix huit variables ont été utilisées pour mesurer l'influence de l'environnement sur le déclenchement d'une réorganisation. Parmi ces variables nous retrouvons l'environnement concurrentiel au sens de M. Porter, avec les différentes forces qui agissent sur la firme (Porter, 1982) mais également le système technique et sa complexité (Woodward, 1958), le marché et son évolution et enfin l'environnement politique et social de l'entreprise.

Parmi toutes ces variables quatre seulement ont une influence significative dans le déclenchement d'une réorganisation

Tableau n°51 : Variables environnementales ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation.

	Moyennement significative à très significative	Dont significative[1]
Nouvelles attentes du marché (modification de la demande client).	71%	53%
Intensité concurrentielle forte.	70,1%	46,6%
Stagnation du marché.	53,2%	34,7%
Demande forte de créativité de la part de la clientèle.	50%	33,9%

Sont présentées, ici, les variables ayant le % de réponses le plus important. L'ensemble du tableau est disponible à l'annexe n°9.

L'environnement peut contraindre l'entreprise à se réorganiser. Ces pressions externes s'illustrent dans notre échantillon par une intensité concurrentielle importante (significative pour 46,6% des répondants). Les concurrents des entreprises de l'échantillon sont en moyenne de taille supérieure[80]. Il semble également qu'ils exercent une pression suffisamment forte obligeant des transformations organisationnelles dans les entreprises de l'échantillon. La stagnation du marché (34,7%) impose également, sous forme de menaces, une réorganisation de l'activité commerciale. Elle peut par exemple se caractériser par un besoin de diversification de l'activité.

[79] Nous pensons par exemple aux théories de la contingence structurelle (voir la section 1 du chapitre III de la partie 1).
[80] 60% des répondants estiment que leur principal concurrent est de taille supérieure.

Les opportunités offertes par l'environnement ont essentiellement pour origine le client ou le marché de l'entreprise. Elles se manifestent sous la forme d'une modification des attentes du marché (53%) et d'une demande forte de créativité (33,9%). Il incombe alors aux managers de décider des évolutions ou des transformations de leur activité commerciale permettant de saisir efficacement ces opportunités.

Enfin notons que les variables ayant selon nos répondants le moins d'influence sur le déclenchement d'une réorganisation sont liées à l'environnement institutionnel, avec l'instabilité gouvernementale (non significative[81] pour 86% des répondants), les mesures des pouvoirs publics (non significative pour 72% des répondants) et les événements économiques imprévisibles (non significative pour 60% des répondants). Il semble que de petites structures sans actionnariat ou non cotées en bourse soient moins sensibles dans un premier temps aux pressions institutionnelles.

- **Les facteurs stratégiques**

De nombreux travaux de référence en théorie des organisations et en stratégie ont mis en valeur l'existence d'un lien entre la stratégie et la structure de l'entreprise (Kets de Vries et Miller, 1984, 1988 ; Chandler, 1972 ; Ansoff 1968…). Nous avons établi une liste des différentes orientations stratégiques susceptibles de déclencher une réorganisation. Vingt et une variables au total ont été utilisées pour décrire les différentes orientations stratégiques qui ont motivé les cadres et les dirigeants à modifier l'organisation de l'activité commerciale de leur entreprise.

Parmi ces variables nous retrouvons des grands axes stratégiques comme la diversification, la spécialisation, l'externalisation, les politiques de croissance et de réduction des coûts. Nous avons décomposé les résultats en deux tableaux, le premier regroupant les variables jugées les plus significatives par nos répondants et le second celles jugées les moins significatives.

[81] Comprend les réponses non significatives et très peu significatives sur une échelle à 6 points.

Tableau n°52 : Variables stratégiques ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation

	Moyennement significative à très significative	Dont significative[1]
Augmenter les parts de marché	79,8%	60,8%
Développer de nouveaux marchés	79,7%	60,6%
Augmenter les profits	77,9%	60,2%
Amélioration de l'image de marque	72,5%	50,5%
Expansion géographique	52,8%	43,2%
Augmentation de la productivité	58,8%	42,9%
Répondre à un besoin du client	63%	42%
Création et lancement de nouveaux produits	55,5%	39,9%
Amélioration de la qualité des biens et services	60,6%	39,5%
Réaliser des économies d'échelle	52%	35,8%
Réaction à des pertes de CA	49,7%	34,9%
Segmentation du marché	46,9%	32,3%
Modification de la négociation client	46,7%	27,5%

Ce sont les stratégies de croissance qui vont naturellement entraîner le plus souvent des réorganisations de l'activité commerciale, notamment avec l'augmentation des parts de marché (significative pour 60,8% des répondants), le développement de nouveaux marchés (significative pour 60,6% des répondants) et la recherche de profits supplémentaires (significative pour 60,2% des répondants). Le lien environnement, stratégie et structure (Chandler, 1972) est bien réel pour les dirigeants des entreprises de l'échantillon. Ainsi, nous constatons que la volonté de croissance s'accompagne d'une réorganisation de l'activité commerciale.

Tableau n°53 : Variables stratégiques ayant eu selon nos répondants un impact non significatif sur la réorganisation

	Non significative[82]
Externalisation d'une partie de l'activité	84,9%
Appuyer une démarche de décentralisation	67,2%
Alliance avec des partenaires externes	66,1%
Intégration d'une autre entité	65,4%
Différenciation par les prix	58,2%
Développement à l'international	56,5%
Diversification de l'activité	51,2%
Développement d'une niche	44,7%

Dans l'échantillon, aux stratégies de croissance s'opposent les stratégies d'externalisation. Les répondants les estiment non significatives dans le déclenchement d'une réorganisation de l'activité comme l'illustre le tableau ci-dessus.

[82] Comprend les réponses non significatives et très peu significatives sur une échelle à 6 points.

En définitive, c'est principalement la croissance par le développement commercial, en agissant sur le marché existant, qui motive les acteurs à engager une réorganisation. La spécialisation, la diversification et l'externalisation arrivent ensuite et participent modérément au déclenchement d'un changement de l'activité commerciale.

Au total nous avons vu que les phénomènes déclencheurs du changement pouvaient être de diverse nature : sociaux, organisationnels, environnementaux et stratégiques. L'orientation des acteurs pour le déclenchement d'une réorganisation se concentre autour de la créativité, du renouveau et de la croissance. L'environnement est porteur de changement lorsqu'il offre des opportunités favorables à la réorganisation. De ce fait la perception et l'interprétation des acteurs de l'environnement les orientent vers des stratégies de développement de l'activité afin de saisir ces opportunités. Par ailleurs ces stratégies sont motivées par un contexte social et organisationnel favorable à la créativité et au renouveau. Toutes ces sources sont liées entre elles. Les unes et les autres s'influencent dans le déclenchement de la réorganisation. Cette dernière une fois entraînée impose aux initiateurs une lourde tâche de gestion du changement.

2. Des actions perturbées ou encouragées : le comportement des acteurs

Lors de la phase qualitative et à la lumière de la littérature sur le changement organisationnel nous avons identifié deux sources principales à l'origine de ces jeux d'acteurs.

Comme première source, nous avons relevé le risque de résistance au changement et les conflits d'intérêt. Les individus, par peur de perdre leurs attributs au sein de l'organisation, peuvent développer une attitude d'opposition ou essayer de ralentir la transformation. Ces réactions sont naturelles car le changement est une source d'inquiétude pour les acteurs (Bareil et Savoie, 1999), particulièrement s'ils disposent de peu d'informations.

Comme seconde source, nous rencontrons des salariés motivés et impliqués par la réorganisation. Les acteurs se sentent concernés et sont convaincus qu'ils doivent participer à l'évolution de leur entreprise, ils font acte de militantisme (Vandangeon-Derumez, 1998).

Nous avons demandé aux acteurs si le changement a été long ou rapide afin d'évaluer par la suite les raisons de cette vitesse. Nous avons obtenu un résultat assez équilibré dans l'ensemble avec 55% de réponses pour un changement rapide et 45% pour un changement long. Quel que soit le cas de figure plusieurs raisons semblent expliquer ce résultat.

Tableau n°54 : Raisons d'un changement long

	Effectif[1]	%
Résistances des salariés	52	59,8%
Difficultés de recrutement	48	55,8%
Formation longue des salariés	45	52,9%
Conflit d'intérêts	44	51,8%
Départ d'individus	34	39,5%
Freins de l'actionnariat	10	11,9%
Négociation syndicale longue	7	8,3%
Résistances de la part des clients	6	7,1%

Trois groupes de facteurs explicatifs potentiels ont été utilisés pour interroger les managers. Le premier concerne les résistances pures des acteurs et les conflits d'intérêts. Le second s'attache aux problèmes de gestion des hommes liés au recrutement et à leur formation. Le dernier regroupe les facteurs externes comme les clients, les problèmes syndicaux ou les difficultés avec les actionnaires.

Les problèmes liés aux résistances des acteurs (60%) et aux conflits d'intérêts (52%) sont avancés par les managers comme les principales raisons d'un changement qui se prolonge. Les difficultés de gestion des ressources humaines sont également une source de ralentissement de la transformation organisationnelle de l'activité. Elles se caractérisent par des difficultés de formation (53%), de recrutement (56%) et par le départ de certains salariés (40%). Les facteurs externes n'ont pas pour notre échantillon d'influence sur la longueur du changement.

Nous constatons que l'essentiel des problèmes liés à une réorganisation longue est interne. Les difficultés sont d'origine humaine et viennent directement des salariés concernés par le changement. Nous avons interrogé les managers grâce à une question ouverte : nous leur demandions quelles solutions ils envisageraient pour un changement plus rapide. Plusieurs avouent regretter le manque de communication. Ils estiment que l'information est fondamentale pour faciliter l'acceptation du changement. De plus, plusieurs signalent l'importance d'une bonne cohésion entre les acteurs en facilitant l'intégration des nouveaux par les anciens. Ces éléments sont mis en avant par les dirigeants ayant opéré un changement rapide.

Les raisons invoquées par les dirigeants d'une réorganisation rapide sont les suivantes :

Tableau n°55 : Raisons d'un changement rapide

	Effectif[83]	%
Forte motivation de la direction	106	96,4%
Salariés impliqués	84	76,4%
Salariés motivés	78	70,9%
Bonne communication sur le projet	74	67,3%
Réactions favorables des clients	62	56,4%
Faible résistance des salariés	48	43,6%
Projet porté par tous les salariés	27	24,5%

Il apparaît très nettement que la motivation et l'implication des individus (salariés et direction) sont les principaux facteurs de succès d'une réorganisation. Une forte motivation de la direction est presque toujours invoquée, étant donné que l'impulsion et la conduite du changement sont de son ressort. De plus, une bonne communication sur le projet (67%) est très importante pour garantir une faible résistance des acteurs (44%).

Il apparaît très clairement que les jeux politiques ont un impact significatif sur la réorganisation. Ils seront dans certain cas déterminants pour la réussite du changement. En effet il semble qu'elle passe par l'implication et la motivation des collaborateurs. Elle limite les risques de résistances et les luttes d'influence qui sont, avec les problèmes de gestion des hommes, les principales sources de ralentissement du changement. Pour cela il est important de communiquer sur le projet. Les acteurs leaders de la structuration devront mettre en place un certain nombre d'outils pour assurer une bonne gestion du changement. Il s'agit du deuxième point de la dimension politique de la réorganisation : l'effort des managers pour mener le changement à son terme.

3. Expliquer, impliquer et encadrer : le management des acteurs

Nous avons constaté, lors de la phase qualitative, l'importance du management des acteurs au cours de la transformation de l'activité. La mise en place doit passer par l'établissement d'un plan de changement où sont précisées les tâches de chacun avec les étapes de progression (Rondeau, 2000). Pour faciliter cette gestion, les leaders utilisent des outils (David, 1999) principalement destinés à faciliter la communication du changement et son intégration.

[83] Effectué sur la base de 106 réponses positives à une réorganisation rapide.

Il est également très important de vérifier si le plan est assimilé par tous (Fabi, Martin et Valois, 1999) car la gestion efficace du changement passe par la considération des réactions du destinataire (Bareil et Savoie, 1999). Les actions et les résultats font l'objet d'un contrôle destiné à corriger les erreurs (Vandangeon-Derumez, 1998) mais également à renforcer la confiance des acteurs dans le projet (Ouimet et Dufour, 1997).

Le tableau suivant présente les outils utiles à une réorganisation pour les entreprises de l'échantillon.

Tableau n°56 : Indicateurs d'une gestion effective

	Effectif	%
Utilisation d'outils comptables pour le contrôle	138	71,5%
Réunion participante	128	66,3%
Création d'un plan du changement	112	58,0%
Contrôle qualitatif	104	53,9%
Divulgation des résultats	92	47,7%
Document écrit d'information	86	44,6%
Réunion d'information	81	42,0%
Contrôle des effets sur la clientèle.	69	35,8%
Comité de pilotage	58	30,1%
Prise d'information sur les désirs des acteurs	51	26,4%
Plan de communication formalisé	47	24,4%
Cahier des charges	42	21,8%

Les outils comptables arrivent en tête du classement (71,5%). Nous l'avons déjà constaté pour le profil structurel de l'activité commerciale, ce type d'outils de contrôle est très utilisé dans les PME en raison de leur facilité d'utilisation et de compréhension. Les réunions participantes sont également très utilisées pour accompagner le changement (66,3%). Ce deuxième outil est intéressant puisqu'il démontre l'intérêt des managers pour le contrôle qualitatif et la nécessité de faire participer les acteurs au changement plutôt que de le leur imposer (Lewin, 1943 ; Rouleau, 1999 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Vandageon-Derumez, 1998). Le plan de changement est très important, nous l'avons déjà constaté. Cependant il est intéressant de signaler que 42% des entreprises interrogées n'en utilisent pas. Ces entreprises de taille réduite semblent favoriser la réactivité et par conséquent essaient de limiter la planification pour ne pas réduire leur marge de manœuvre. C'est sans doute pour ces raisons que les documents formalisés comme le plan de communication (24,4%) et le cahier des charges (22%) sont peu utilisés.

Les outils qualitatifs servent alors de relais, notamment avec un contrôle qualitatif (54%) sous forme d'entretiens particuliers et de réunions de concertation, la mise en place de comités de pilotage pour impliquer les individus dans le projet (30%) et des réunions d'information (42%).

L'information et sa diffusion sont indispensables pour garantir la réussite de la transformation. Véritable outil stratégique, la communication est un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle (Palluchart, 1998). Les entreprises interrogées divulguent les résultats pour 48% d'entre elles.

La mise en place d'une gestion effective (contrôle, communication, outils comptables…), pour un certain nombre d'entreprises interrogées, semble être la garantie d'une transformation réussie.

Le tableau suivant présente les points estimés atteints par les managers suite à la réorganisation

Tableau n°57 : Indicateurs d'une adaptation réussie

	Effectif	%
Un personnel plus efficace	132	69,8%
Clients satisfaits	116	61,7%
Objectifs financiers	106	56,4%
Implication accrue du personnel de la fonction	104	55,3%
Meilleure coordination entre les employés du service	98	52,1%
Motivation accrue du personnel de la fonction	91	48,4%
Aucun retour négatif	59	31,4%
Actions réutilisables par les leaders	38	20,2%

La priorité est donnée aux salariés et à leur efficacité (70%). C'est sans doute l'objectif principal de la réorganisation. Evidemment la satisfaction du client (62%) et les objectifs financiers (56%) doivent être atteints pour assurer le succès de la transformation. Nous remarquons que les trois indicateurs avancés en priorité sont des critères d'efficience propres à une vision de la direction. Les trois suivants (implication, coordination et motivation) sont davantage des éléments renseignant sur la santé sociale de l'entreprise et son humeur salariale. Ces résultats s'expliquent sans doute par les fonctions des personnes interrogées.

Les dirigeants ont avant tout une vision managériale[84] de la réorganisation. Sa réussite passe par davantage d'efficacité. Lorsque nous leur demandons de dresser le bilan de la réorganisation, les critères de performance priment naturellement sur les critères sociaux.

Faire évoluer les structures est une action complexe. Les managers en sont conscients et beaucoup estiment que c'est un passage obligatoire. D'ailleurs ils sont nombreux à envisager dans un futur proche une nouvelle réorganisation de l'activité commerciale (64 % des répondants). D'ailleurs plusieurs d'entre eux espèrent ne pas faire les mêmes erreurs que par le passé[85]. Ainsi lorsque nous leur demandons d'exposer les erreurs[86] à ne pas commettre pour que cette réorganisation soit un succès, beaucoup reprennent les thèmes que nous avons exposés précédemment.

En effet les problèmes de communication sur le changement et d'intégration des acteurs par manque de participation sont récurrents. Certains managers proposent même de susciter la curiosité et la volonté des acteurs au changement plutôt que de l'imposer.

Là encore nous ne pouvons que réaffirmer l'importance pour les managers de considérer la dimension politique lors de la structuration. Mais compte-tenu de l'hétérogénéité des entreprises moyennes de l'échantillon nous pouvons nous demander si les jeux d'acteurs sont de nature identique dans chacune d'elles. Pour vérifier ce point, nous avons repris les profils dégagés sur la structure commerciale de notre échantillon que nous avons confrontés aux jeux d'acteurs.

4. Profils de la structure commerciale et jeux d'acteurs

Nous avons, pour confronter les variables sur la structure commerciale avec celles sur le jeu des acteurs, repris la démarche exposée pour la première carte. Rappelons que pour ne conserver que les variables nominales ou ordinales pour lesquelles il existe une relation de dépendance statistique significative nous avons utilisé des tests du Khi 2. Ensuite nous avons épuré le nombre de variables grâce à des ACP puis nous avons réalisé des AFCM avec les variables restantes.

[84] En interrogeant les salariés, les résultats auraient sans doute été différents. Mais ce sont les cadres et les dirigeants qui initient et portent le changement. Il est normal que leur rôle et leur personnalité se reflètent dans les objectifs et les résultats de la réorganisation (Kets de Vries et Miller, 1984, 1988).

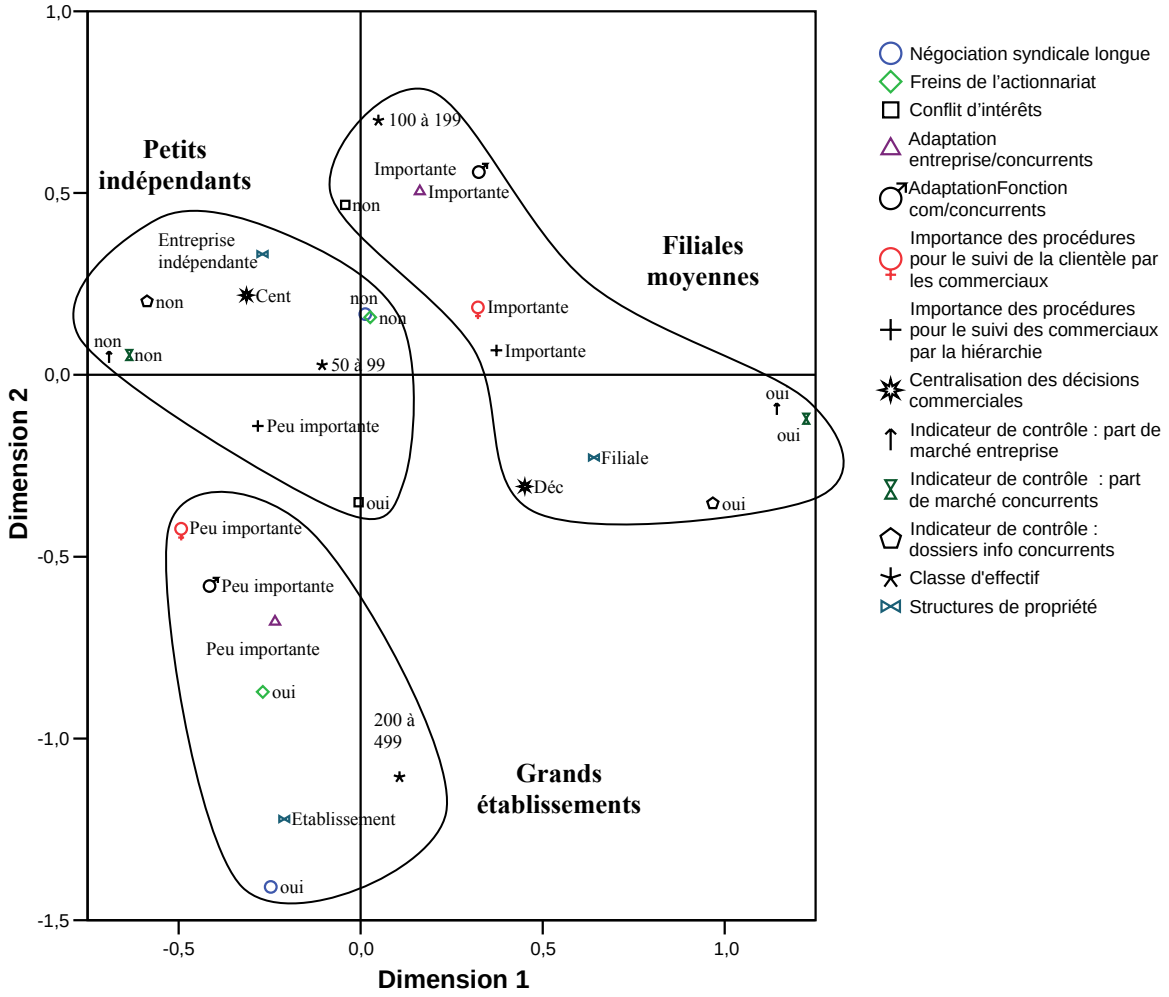
[85] Parmi ces 64% de réponses favorables (soit 153 entreprises), 66% ont effectué une réorganisation ces 5 dernières années.

[86] Réponse à la question ouverte 16, le verbatim de cette question est présenté à l'annexe n°10.

Nous présenterons deux cartes factorielles pour illustrer les groupes obtenus. Deux cartes ont été nécessaires car les variables du jeu des acteurs qui correspondent aux questions n°9 et n°11 font suite à la question filtre n°8 sur la rapidité du changement. Ainsi les personnes qui ont répondu à la question n°9 n'ont pas répondu à la question n°11 et inversement. Il était donc difficile de faire apparaître les variables des deux questions sur une même carte alors qu'elles ne correspondent pas aux mêmes observations.

La première carte confronte les profils de la structure commerciale avec les jeux négatifs des acteurs qui ont tendance à ralentir le changement. Suite aux factorisations seules trois variables sont suffisamment discriminantes et ont une représentation satisfaisante pour être conservées dans la carte définitive présentée ci-dessous.

Carte n° 2 : Profils de la structure commerciale et jeux négatifs des acteurs



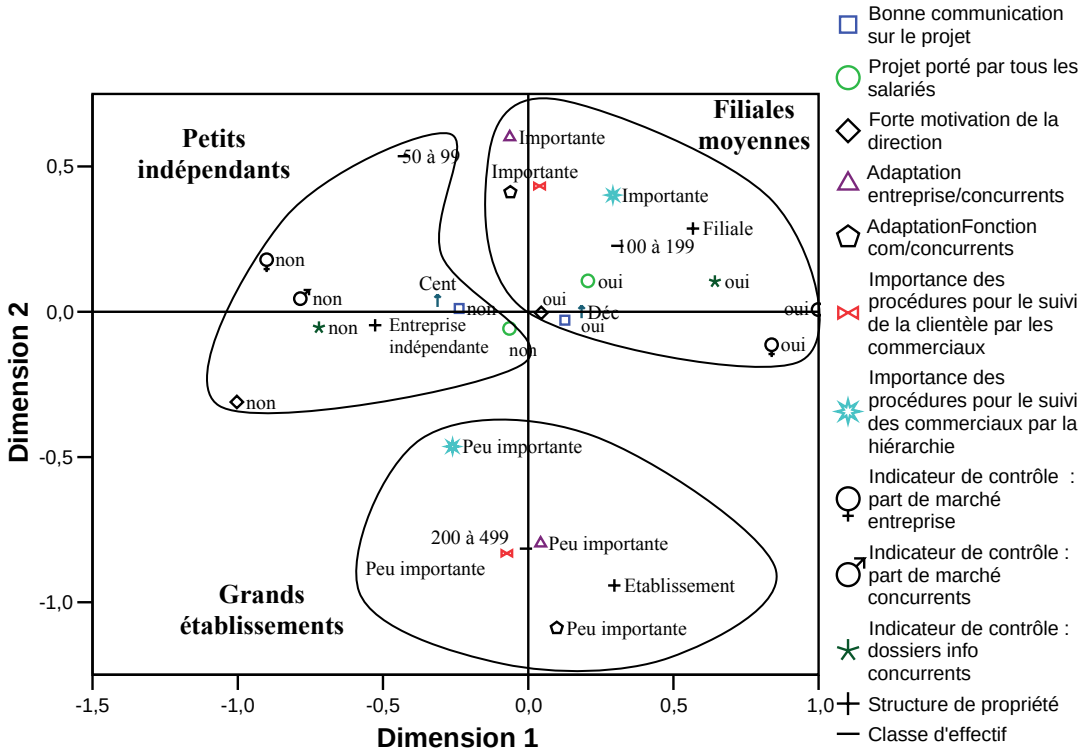
Le groupe des « grands établissements » est davantage sensible aux résistances des acteurs externes à l'entreprise. C'est sans doute lié à leur configuration d'établissement où l'activité commerciale est peu autonome et très limitée. Les pressions de l'actionnariat de l'entreprise dont dépend l'établissement sont importantes lors d'un changement pour ne pas perdre la main mise sur les choix et les orientations des décideurs locaux. Par ailleurs lors d'une réorganisation, il n'est pas rare que l'entreprise rencontre des difficultés de la part des syndicats fortement présents dans ces entreprises de taille importante.

Le groupe des filiales ne semble pas montrer les signes d'un jeu des acteurs qui lui est propre (discriminant par rapport aux tendances générales du tableau n°54). Il n'y a pas de conflit d'intérêt dans ce groupe, c'est le seul indicateur que la carte offre sur les réactions négatives. Dans ce type d'entreprises où l'activité commerciale est très structurée nous pouvons supposer que les jeux négatifs sont assez classiques et s'illustrent notamment par des résistances de la part des salariés (66,7% des cas).

Par contre dans le groupe des « petits indépendants » il semble que les conflits d'intérêt soient particulièrement importants. C'est dans ce type d'entreprises, où l'activité commerciale est relativement simple et organique, que les acteurs développeront le plus de luttes de pouvoir. Ce groupe ne semble pas se caractériser par des résistances internes ou externes mais plutôt par le désir des acteurs de s'approprier les bénéfices du changement entraînant des luttes d'influences entre les membres de la structure commerciale.

Ainsi, le groupe des « filiales moyennes » manifeste le moins de réactions négatives à l'égard du changement. Elles réagissent ainsi, sans doute parce qu'elles savent motiver et impliquer leurs salariés dans la réorganisation. C'est ce que nous allons voir avec la carte suivante.

Carte n° 3 : Profils de la structure commerciale et jeux positifs des acteurs



C'est dans le groupe des « filiales moyennes » que les acteurs expriment le plus leur militantisme. Sans doute en raison de la structure du service, les réorganisations se passent plutôt dans de bonnes conditions incitant les acteurs à y participer activement. En effet nous avions remarqué que la structure commerciale de ce groupe était relativement structurée et organisée. Elle facilitait la circulation de l'information et permettait une bonne communication sur le projet.

Nous avions souligné que dans ce groupe le directeur commercial était assez autonome. Il sera l'initiateur de la réorganisation et par conséquent très motivé pour conduire le changement et transmettra son enthousiasme aux salariés pour qu'ils portent le changement.

Les acteurs du groupe des « petits indépendants » ne font pas preuve de beaucoup de militantisme. La circulation de l'information et la coordination des actions sont dans ces petites structures commerciales moins encadrées et programmées que dans le groupe précédent. Les acteurs lors du changement communiquent entre eux de façon très informelle entraînant un risque de précipitation des actions. De plus les problèmes liés aux conflits d'intérêt détectés plus haut ne facilitent pas l'engagement des acteurs.

Le groupe des « grands établissements », quant à, lui n'a pas fait preuve de réaction positive propre et caractéristique de sa structure commerciale comme les deux autres. La fonction commerciale y est plutôt embryonnaire, ne favorisant pas l'engagement des acteurs dans la réorganisation.

En définitive nous avons constaté que la réaction des acteurs variait dans plusieurs cas en fonction de l'entreprise et de sa structure commerciale. Nous avons alors identifié trois groupes d'entreprises reprises dans le tableau suivant.

Tableau n°58 : Profils de la structure commerciale et jeux des acteurs

Groupe	Type d'entreprise	Structure commerciale	Jeu des acteurs	
			Réactions négatives	Réactions positives
Les petits indépendants	Entreprise indépendante de 50 à 99 salariés	Activité commerciale simple : gestion centralisée, structure simple et organique, petite équipe.	Des conflits d'intérêts liés au problème de coordination et d'entente dans une structure commerciale simple favorisant la proximité.	Elles sont limitées par les conflits d'intérêts, pouvant démotiver la direction dans certains cas.
Les filiales moyennes	Filiales de 100 à 199 salariés	Activité commerciale complexe et organisée : Flexible, force de vente structurée, dispose d'informations sur son environnement, décision décentralisée, équipe importante.	Classiques, sous forme de résistance des salariés mais pas de conflits d'intérêts à cause des réactions positives.	Importantes avec une direction très motivée qui communique beaucoup sur le projet entraînant un fort militantisme des suiveurs.
Les grands établissements	Etablissement de 200 à 499 salariés	Activité commerciale embryonnaire : plutôt concentrée sur la vente, peu flexible.	Impact des acteurs externes et autres partenaires de l'entreprise.	Elles sont faibles et classiques (motivation et implication des salariés).

En introduction de cette section nous nous interrogions sur l'impact de la dimension politique dans les entreprises de notre échantillon compte-tenu de leur hétérogénéité. Après avoir réalisé des profils de la structure commerciale des entreprises de l'échantillon, nous avons constaté qu'effectivement **certains critères** de la dimension politique sont plus imputables aux structures commerciales détectées comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus. Ces variables ont été retenues lors de cette classification pour leur critère discriminant (variables non communes aux trois groupes). Ce ne fut pas le cas pour certains critères comme les résistances des salariés ou la motivation et l'implication qui au contraire se retrouvent dans les trois groupes et ne permettent pas la différenciation.

On constatera alors que le jeu des acteurs est présent dans toutes les entreprises de l'échantillon mais qu'il varie dans certaines selon la configuration de l'entreprise ou de sa structure commerciale.

Après avoir défini les paramètres du modèle dans cette section et montré qu'ils varient pour certains selon la structure commerciale de l'entreprise nous allons maintenant vérifier empiriquement leurs articulations grâce à l'approche PLS. La construction d'un modèle d'équations structurelles permet de tester les différentes caractéristiques de la dynamique structurelle, de vérifier la viabilité de l'articulation du modèle théorique et de tirer les conclusions sur l'importance de la dimension politique lors de la structuration. **En effet quel sera le rôle des jeux d'acteurs dans ce modèle de la performance ? Sont-ils les médiateurs entre la structure ou sa représentation par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers ?**

Section 3
Modélisation de la dynamique structurelle par l'approche PLS

Après avoir présenté dans la section 1 les différents paramètres que nous utiliserons et dans la section 2 la représentation dans notre échantillon, il est temps de passer à la dernière étape de cette étude.

Nous avons tout au long de cette recherche progressivement mis en avant la dimension politique. Les éléments de la littérature ainsi que nos phases empiriques nous ont entraînés sur ce chemin afin de mettre en relief le rôle des acteurs lors de l'agencement structurel.

Cette étape doit nous permettre d'illustrer statistiquement l'articulation de la dynamique structurelle suggérée par le schéma n°28 exposée à la section 1. Cet exercice sera rendu possible grâce à la production d'un modèle d'équations structurelles selon l'approche des moindres carrés partiels (PLS[87]) (Wold, 1984 ; in Tennehaus, 1999, 2002). Elle a également pour objectif de montrer le rôle central des acteurs lors de la structuration et d'insister sur les jeux politiques afin de vérifier s'ils sont effectivement le moteur de la structuration ou de simples éléments perturbateurs. La section précédente a montré que le jeu des acteurs était bien présent lors de la structuration et qu'il avait certaines conséquences sur la rapidité de mise en place du changement. Au terme de cette section nous essayerons de comprendre si son influence va plus loin.

De plus n'oublions pas que cette étude a également pour but d'aider le praticien lors d'une réorganisation. La grille de lecture et les différents scénarii que nous avons développés à partir du modèle pourront éclairer les acteurs sur la structuration de leurs activités commerciales.

En définitive cette dernière section porte plusieurs objectifs. Elle doit illustrer l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle, montrer le rôle central des acteurs lors de la structuration, l'impact de la dimension politique et enfin dégager des implications managériales. C'est l'enjeu de cette modélisation.

[87] Partial Least Squares.

L'approche PLS s'utilise dans le cadre d'une modélisation structurelle. Cette approche vise à représenter et à estimer des relations de causalité entre plusieurs variables (Evrard et al, 2000, page 523). C'est la technique la plus aboutie de modélisation des représentations causales dans une optique quantitative. L'utilisation des modèles de causalité (appelés aussi modèles d'équations structurelles) est généralement associée au programme LISREL et ses variantes (AMOS, EQS, CALIS). L'univers des logiciels d'estimation des modèles d'équations structurelles est en évolution constante (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003). L'approche des moindres carrés partiels (PLS) est proposée par Herman Wold (1982, in Tennenhaus, 1999). Cette méthode permet d'analyser un ensemble de J blocs de variables. On suppose que chaque bloc est résumé par une variable dite « latente » et qu'il existe des relations structurelles entre les variables latentes. En ce sens, l'approche PLS est d'une grande simplicité. On modélise directement les données à l'aide d'une succession de régressions simples ou multiples.

Pour exposer le plus clairement possible notre approche et nos résultats, nous allons reprendre les différentes étapes de la démarche méthodologique de construction d'un modèle structurel en 7 étapes comme illustré dans le schéma suivant.

Schéma n°29 : Les étapes de la résolution d'un modèle d'équations structurelles.

Etape 1	Développer un modèle fondé sur des bases théoriques
Etape 2	Construire un schéma des relations linéaires
Etape 3	Transposer le schéma des relations linéaires en modèle structurel de mesure
Etape 4	Choisir un type de matrice de données et tester le modèle proposé
Etape 5	Evaluer l'identification du modèle structurel
Etape 6	Interpréter les résultats
Etape 7	Mettre en perspective les résultats

Sources : Adapté de Rousel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002, pages 24

Nous ne reviendrons pas sur la première étape que nous avons traitée dans la section n°1 de ce chapitre. Rappelons seulement que deux démarches sont envisageables pour construire un modèle. Si la construction du modèle théorique s'appuie sur des recherches antérieures on parle de démarche « déductive ». Si c'est au cours d'une phase initiale dite exploratoire pendant laquelle des observations permettent d'élaborer des hypothèses sur des relations entre variables, la démarche est « inductive » (Rousel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002). Comme nous l'avons précisé à plusieurs reprises, notre phase qualitative a joué un rôle important dans la précision des caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale. Cette exploration du phénomène associée aux éléments théoriques relevés dans la littérature a permis la construction du modèle de base.

A partir du schéma précédent nous avons décomposé cette section en quatre paragraphes. Le premier reviendra sur les spécificités du modèle théorique afin de présenter les variables retenues pour la modélisation (étapes 2 et 3). Le deuxième exposera les critères de fiabilité du modèle (étapes 4 et 5). Le troisième présentera l'interprétation issue de la modélisation (étape 5). Et enfin, dans le dernier paragraphe, nous tenterons une mise en perspective des résultats pour revenir sur la dimension politique (étape 7).

A. Spécification du modèle théorique (étapes 2 et 3)

L'objectif de ces étapes est d'établir la formalisation du modèle d'analyse. Le processus que nous avons emprunté est le suivant. Dès la construction du questionnaire, nous avons établi des listes d'items[88] traduisant les trois attitudes des acteurs. En ce sens nous avons fait émerger des données les concepts latents que nous allons mettre dans le modèle. Mais avant d'exposer les variables retenues, il nous semble important de revenir sur quelques généralités concernant les modèles structurels afin de bien comprendre leur utilité.

1. Généralités sur les modèles de causalité

Un modèle correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène. Ainsi la modélisation est la construction d'un « être » abstrait pour étudier un phénomène réel (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003, page 336). Il n'existe donc pas de modèle unique, mais autant de modèles que d'objectifs sous-jacents à la simplification ou à la représentation abstraite.

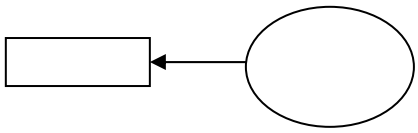
Les modèles sont généralement représentés sous forme de schémas. Cette formalisation obligatoire permet de communiquer les résultats, surtout si le modèle n'est pas simple. A ce titre une convention s'est développée (de l'analyse des cheminements) selon laquelle les concepts ou variables non directement observables, appelés variables latentes (construits), sont représentés par des cercles ou des ellipses, et les variables directement observables, ou variables manifestes, par des carrés ou rectangles. Les relations causales sont indiquées par des flèches à chapeau, la tête des flèches indiquant le sens de la causalité. L'origine de la flèche est la variable cause (variable explicative) et la pointe de la flèche est la variable effet (variable à expliquer). Le cas de causalité réciproque est désigné par une flèche à double sens.

La variable latente résulte d'une ou plusieurs variables observables (manifestes). Elle est définie comme un construit hypothétique. Ces variables peuvent être reliées les unes aux autres et prendre une signification conceptuelle.

Les variables latentes n'étant expliquées par aucune autre variable latente sont dites indépendantes ou exogènes (ξ). Les variables latentes expliquées par un vecteur de variables latentes exogènes sont dites dépendantes ou endogènes (η), auxquelles il faut ajouter le résidu (termes d'erreur ou inexpliqué soit ζ).

Les liaisons entre les variables latentes et leurs indicateurs empiriques (manifestes) prennent diverses formes (Chatelin, Esposito et Tenenhaus, 2002 ; Evrard et al., 2000 ; Croutsche, 1995 ; Valette-Florence, 1988a ; Fornell et Bookstein, 1982). L'indicateur est réflectif lorsque le construit lui-même engendre les observations sur les variables empiriques. Le concept latent se reflète sur la variable observée. La représentation graphique est la suivante.

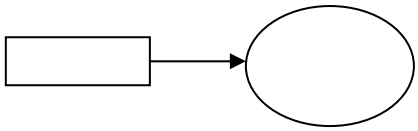
Schéma n°30 : Relation réflective (Outward)



[88] Grâce à notre analyse du terrain et à la littérature sur le sujet. Les listes sont détaillées dans le chapitre 1 de la partie 3 et dans le questionnaire présent en annexe n°7.

Dans le cas où le concept latent est mesuré par les observations, la relation est formative. L'indicateur est formatif lorsque les effets mesurés sur les variables empiriques donnent lieu à la naissance du construit. La représentation graphique est la suivante :

Schéma n°31 : Relation formative (Inward)



Ainsi on peut noter que les modèles de causalité présentent les particularités suivantes :

- le traitement simultané de plusieurs ensembles de variables observées,
- l'introduction de variables latentes,
- l'étude des liens entre ces variables,
- la prise en compte des erreurs de mesure.

La représentation de ces modèles n'est pas forcément graphique, elle peut se faire de manière mathématique. Le modèle s'exprime alors sous la forme d'un système d'équations structurelles. Ces équations sont souvent sous une forme matricielle. Ainsi, le modèle général se compose :

- d'un système d'équations linéaires reliant deux ensembles de variables latentes écrits,

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

η est le vecteur des variables endogènes latentes (à expliquer),
ξ est le vecteur des variables exogènes latentes (explicative),
β est la matrice des relations causales entre variables latentes endogènes,
Γ est la matrice des relations causales entre variables latentes endogènes et exogènes,
ζ est le vecteur de résidus pour les variables endogènes latentes.

- d'un ensemble d'équations de mesure reliant les variables latentes aux variables observées qui leur correspondent respectivement.

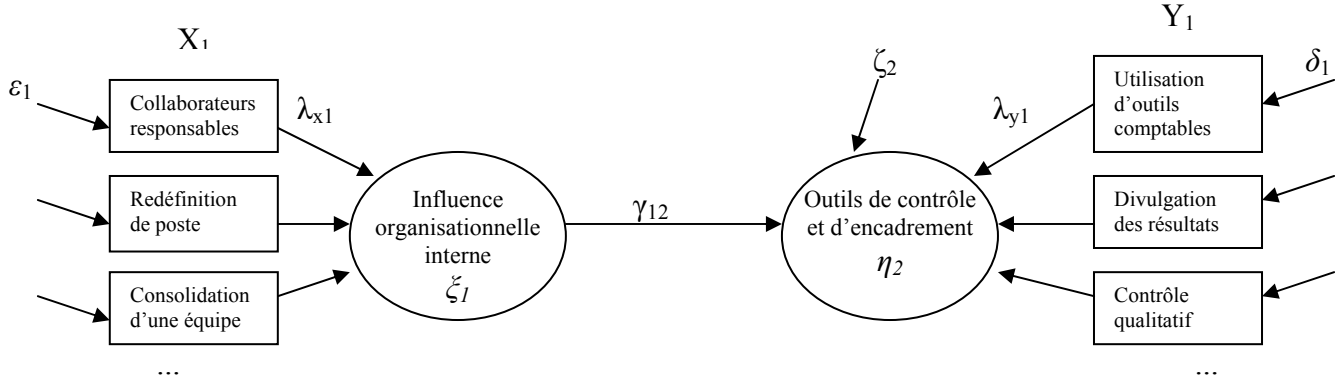
$$Y = \Lambda y\eta + \varepsilon$$

$$X = \Lambda x\xi + \delta$$

Y est le vecteur des variables endogènes observées,
X est le vecteur des variables exogènes observées,
Λy est la matrice des coefficients reliant les variables endogènes latentes (η) aux variables endogènes observées (Y),
Λx est la matrice des coefficients reliant les variables endogènes latentes (ξ) aux variables exogènes observées (X),
ε et δ sont les résidus respectifs des variables endogènes et exogènes observées.

La représentation graphique suivante illustre avec les symboles présentés plus haut ces équations.

Schéma n°32 : Représentation graphique avec notation mathématique d'un modèle d'équations structurelles



Exemple issu de notre modèle de causalité.

<u>Commentaires supplémentaires sur le schéma :</u>

La contribution factorielle (ou loading) de X est appelée λ_x.

La contribution factorielle de Y est appelée λ_y.

La relation d'asymétrie correspondant à une relation linéaire entre une variable latente explicative et une variable latente expliquée est appelée γ. Elle est calculée par une régression. Ajoutons que la relation entre variables observées et non observables sur ce schéma est formative (cf. schéma n°32).

Après avoir exposé ces quelques principes généraux sur l'architecture d'un modèle structurel, présentons maintenant les items sélectionnés pour représenter les variables du modèle.

2. Les variables retenues

Afin d'extraire les concepts des données empiriques nous avons réalisé des analyses factorielles associées à des classifications ascendantes hiérarchiques pour lire les cartes obtenues (constituer des groupes homogènes). Le détail des traitements (cartes et dendrogrammes) est présenté en annexe n°15. Pour l'attitude « orientation des acteurs » nous obtenons 12 blocs de variables latentes, pour « le management des acteurs » 3 blocs et « le jeu des acteurs » 5 blocs. Le modèle comprend également 2 derniers blocs que nous avons nommés résultats et qui correspondent à l'objectif de performance.

La première attitude comprenait dans le questionnaire initialement 61 items. Nous obtenons après ce travail de simplification 12 blocs pour représenter dans le modèle théorique « l'attitude » orientation des acteurs, soit 39 items.

Tableau n°59 : Variables manifestes et concepts latents sur « l'orientation des acteurs »

Attitude	Variables manifestes	Concepts latents	Commentaires
Orientation des acteurs	• Redéfinition de poste • Collaborateurs plus responsables • Consolidation d'une équipe • Augmenter la productivité • Difficulté d'animation des com. Coordination difficile	Organisationnelle : influence interne	Ce groupe illustre des problèmes organisationnels liés aux ressources humaines. Nous l'avons nommé « influence interne »
	• Trop détaché du terrain • Lenteurs bureaucratiques • Mesure gouvernementale • Sophistication système technique interne	Organisationnelle : influence externe	Ce groupe s'attache davantage à des questions organisationnelles externes au service.
	• Cadres entreprenants • Dirigeant entreprenant • Savoir faire des collaborateurs • Capacité d'innovation d'un membre du com. • Individu catalyseur de changement • Arrivée de nouveaux responsables	Sociale : acteurs dynamiques	Ce groupe reflète une influence positive de la part des acteurs. Ces individus vont conduire le service commercial vers une réorganisation grâce à leur dynamisme. Nous avons nommé ce groupe « dynamiques des acteurs ».
	• Malaise de plusieurs individus • Départ d'un individu	Sociale : événements négatifs	Ce groupe présente des situations de refus de la part des acteurs. Ces derniers rejettent la réorganisation. Nous avons nommé ce groupe événements négatifs.
	• Pouvoir de négociation des fournisseurs • Regroupement de concurrents • Arrivée de nouveaux concurrents	Environnementale : force concurrentielle	Nous avons nommé ce groupe « contraintes ou forces concurrentielles » car les variables qui le composent font référence aux travaux de M. Porter (1982) sur l'analyse du contexte concurrentiel.
	• Intensité concurrentielle forte • Nouvelles attentes du marché • Demande de créativité des clients • Stagnation du marché	Environnementale : contraintes du marché	Nous avons nommé ce groupe « contraintes du marché » parce que les variables qui le composent sont des caractéristiques du marché qui s'imposent à l'entreprise.
	• Augmentation de la demande • Innovation technologique du secteur • Croissance du marché	Environnementale : opportunité du marché	Ce groupe fait référence aux opportunités offertes par le marché entraînant pour les saisir le déclenchement éventuel d'une réorganisation.
	• Externalisation d'une partie de l'activité • Appuyer une démarche de décentralisation • Alliance avec des partenaires externes	Stratégique : externalisation de l'activité.	L'entreprise désire diminuer différents coûts liés à son fonctionnement. Elle crée des partenariats, externalise ou décentralise.
	• Réaliser des économies d'échelle • Augmentation de la productivité	Stratégique : réduction des coûts	L'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents. Des volumes de production importants ainsi qu'une recherche de productivité sont souvent à l'origine de coûts bas. Nous avons nommé ce groupe « réduction des coûts ».
	• Développement d'une niche • Segmentation du marché	Stratégique : segmentation de l'activité.	Ce groupe correspond à un autre axe stratégique entraînant des bouleversements dans l'organisation de l'activité commerciale qui est la segmentation (Homburg, Workman Jensen, 2000).
	• Amélioration de la qualité des biens et services • Amélioration de l'image de marque • Répondre à un besoin du client	Stratégique : actions marketing	Ces actions marketing sont des stratégies de court terme destinées à améliorer le fonctionnement du service. Elles ont un impact direct sur le Mix marketing (campagne publicitaire), pouvant entraîner des modifications importantes du service (création d'une unité communication…).
	• Augmenter les profits • Augmenter les parts de marché • Développer de nouveaux marchés	Stratégique : croissance de l'activité	Les stratégies développées révèlent un objectif de croissance de l'activité de l'entreprise (produit nouveau, part de marché, profits).

Certains de ces groupes ont été conservés alors qu'ils représentent un faible taux de réponses et sont par conséquent moins représentatifs de la situation vécue par les entreprises de l'échantillon (le groupe externalisation par exemple). Nous les avons gardés en sachant que l'algorithme PLS évaluera ces groupes par rapport à l'ensemble de la modélisation. Nous verrons alors, à l'aide des critères de validité et de fiabilité, s'ils s'intègrent bien à l'ensemble du modèle.

Le jeu des acteurs est évalué dans le questionnaire selon la durée de mise en place de la réorganisation. Nous avons demandé les raisons d'un changement qu'il soit court ou long. C'est au total 15 items qui ont été utilisés pour identifier les réactions des acteurs face au changement.

Tableau n°60 : Variables manifestes et concepts latents sur « les jeux politiques »

Attitude	Variables manifestes	Concepts latents	Commentaires
Jeux politiques (négatifs au changement)	• Départ d'individus • Difficultés de recrutement • Formation longue des salariés	Problèmes G.R.H.	La réorganisation est perturbée en raison d'une difficile gestion des ressources humaines. Ces problèmes s'imposent aux leaders du changement, empêchant le bon déroulement de la réorganisation. Ils sont d'ordre technique et relèvent du fonctionnement du service concerné.
	• Résistances des salariés • Conflit d'intérêts	Rivalités internes	Le changement est long car il rencontre des difficultés liées aux résistances des acteurs. Ces difficultés peuvent être alimentées par des conflits d'intérêt pour s'approprier les bénéfices du changement ou par ignorance sur les buts de la réorganisation. Nous avons nommé ce groupe rivalités internes.
	• Négociation syndicale longue • Freins de l'actionnariat • Résistances de la part des clients	Freins des acteurs externes	Le dernier facteur ralentissant la réorganisation est externe au service ou à l'entreprise. Nous l'avons nommé « freins des acteurs externes ». Les variables qui composent ce groupe font référence au pouvoir des partenaires
Jeux politiques (positifs au changement)	• Bonne communication sur le projet • Réactions favorables des clients	Transmission efficace de l'information	L'information est une donnée capitale dans la mise en place du changement (Lewin, 1943). Ce groupe montre à quel point une bonne gestion de l'information permet d'accélérer la mise en place de la réorganisation.
	• Salariés impliqués • Salariés motivés • Forte motivation de la direction	Motivation et implication des acteurs	Ce groupe insiste sur la participation des acteurs au changement (Rondeau, 1999). Leur implication et leur motivation dans la participation à la réorganisation facilitent le changement.

Nous obtenons pour le jeu des acteurs 5 groupes ou construits latents que nous utiliserons dans le modèle structurel.

Cette attitude est traitée dans le questionnaire par les questions 12 et 13 qui représentent en tout 20 items. La question 12 se concentre sur les outils de gestion utilisés pour mettre en place la réorganisation. La question 13 se focalise sur les résultats de la réorganisation en terme de performance.

Tableau n°61 : Variables manifestes et concepts latents sur « le management des acteurs »

Attitude	Variables manifestes	Concepts latents	Commentaires
Management des acteurs (les outils)	• Contrôle qualitatif • Divulgation des résultats • Réunion participante • Utilisation d'outils comptables	Outils de contrôle pour l'encadrement	Ce sont des outils de contrôle pour accompagner et encadrer les acteurs lors de la réorganisation. C'est le monitorage au sens de B. Fabi, Y. Martin et P.Valois (1999), utilisé pour suivre les acteurs dans la transformation.
	• Création d'un plan du changement • Document écrit d'information	Outils de planification	Ce sont des outils de planification destinés à orienter les actions des acteurs lors du changement. Ces procédures formalisées sont utiles aux acteurs leaders pour organiser le changement.
	• Prise d'information sur les désirs des acteurs • Comité de pilotage	Outils d'information	Ce sont des outils d'information pour communiquer sur la transformation mais également pour écouter les acteurs et leurs revendications sur les effets du changement (Bareil et Savoie, 1999).
Management des acteurs (le résultat)	• Un personnel plus efficace • Meilleure coordination entre les employés du service • Implication accrue du personnel de la fonction • Motivation accrue du personnel de la fonction	Résultat dynamique et efficacité des ressources humaines	Ce groupe caractérise un changement réussi sur le plan humain. Le personnel est plus efficace et désire participer car les leaders ont mis en place les éléments nécessaires pour qu'il collabore au changement (Demers, 1999). Ce groupe se nomme « dynamique et efficacité des ressources humaines ».
	• Objectifs financiers • Clients satisfaits	Performance de l'entreprise	Ce groupe traduit une volonté naturelle pour l'entreprise : la recherche de performances. Le changement apporte aux hommes mais il doit également apporter aux structures par la performance de l'organisation. Cette recherche est financière bien entendu mais elle se traduit aussi par la satisfaction du client.

Les groupes obtenus reflètent assez fidèlement les premières intuitions obtenues à partir des tris simples et croisés. Cependant même après ce travail de simplification, le modèle provisoire est encore lourd, puisqu'il représente pour l'attitude orientation des acteurs 41 variables manifestes, pour l'attitude management des acteurs 14 variables manifestes (en incluant le résultat du management) et pour l'attitude sur le jeu des acteurs 13 variables manifestes.

Pour cette raison nous ne présenterons pas graphiquement le modèle saturé[89]. Le nombre de liens est impressionnant et nuit à la lisibilité du modèle. Le modèle est disponible en annexe n°12 dans une version avec les variables latentes sans leurs manifestes et ne respectant pas les normes graphiques pour des raisons de taille (latentes sous forme d'ellipses et manifestes sous forme de rectangles).

Nous avons testé le modèle saturé selon l'approche PLS sur le logiciel PLS-Graph beta Version 3.1 développé par Chin (2001), et vérifié les résultats sur SIMCA P 08[90] et SPSS 11.5. Cette phase de tests permet de passer du modèle saturé à sa version définitive.

B. Tester le modèle par l'approche PLS (étape 4 et 5)

L'approche PLS est proposée par Wold (1982, in Tenenhaus, 1999). Elle s'est développée en France notamment grâce à M. Tenenhaus (1998, 1999, 2002) et P. Vallette-Florence (1988, 1990). Elle est disponible notamment avec le programme LVPLS 1.8 de J-B. Lohmöller (1987) et PLS-Graph de W. W. Chin (2001). Nous avons utilisé PLS-graph version béta 3.1 pour notre recherche. Par l'intermédiaire de J. Schaaper, Maître de conférence à l'IAE de Poitiers, W. W. Chin a autorisé l'utilisation de son programme afin d'élargir le développement et les tests du logiciel.

1. Le choix de la méthode des moindres carrés partiels

Le processus d'estimation des modèles structurels diffère entre l'analyse des structures de covariance (LISREL par exemple) et les moindres carrés partiels (PLS). Dans l'analyse des structures de covariance, on procède à une estimation globale selon le maximum de vraisemblance. Dans l'approche PLS l'estimation se fait en régressant les variables latentes avec leurs indicateurs respectifs et en régressant les variables latentes entre elles.

L'approche PLS présente l'avantage de définir les variables latentes de manière explicite, ce qui permet de calculer des scores individuels, comme pour une ACP classique mais en tenant compte également de l'ensemble des relations structurelles spécifiées dans le modèle testé (Vallette-Florence, 1990). Ainsi l'approche PLS apparaît plus souple, elle est également appelée « soft modeling » par Wold (Tenenhaus, 1999).

[89] Saturé signifie que la totalité des relations structurelles entre variables latentes est spécifiée (Vallette-Florence et Rappacchi, 1990).
[90] Logiciel développé par Umetric permettant des analyses multivariées.

Nous avons donc retenu l'approche PLS, exposons les raisons de ce choix :

- ce type d'approche autorise l'utilisation d'un petit échantillon alors que la procédure d'estimation sur le maximum de vraisemblance n'est fiable qu'à partir de 150 individus (Fornell et Bookstein, 1982 ; Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002). Certes notre échantillon est de taille acceptable (191 entreprises pour cette partie du questionnaire), mais sur les questions 9 et 11 l'échantillon descend à 100 en raison de la question filtre 8 qui orientait vers l'une ou l'autre question selon la durée de la réorganisation ;
- l'approche PLS supporte les valeurs manquantes (Tenenhaus, 1999). Ce point est très important notamment pour les questions 9 et 11 qui en dénombrent plusieurs ;
- cette approche supporte l'utilisation de variables nominales, ordinales et/ou métriques, alors que LISREL ne fonctionne pas avec les variables nominales ;
- les variables latentes sont stables, c'est à dire qu'elles sont une combinaison linéaire exacte des variables observées (contrairement à l'analyse des structures de covariance où les latentes sont indéterminées). Cela facilite l'interprétation du modèle (Croutsche, 1995 ; Vallette-Florence, 1990).

Pour toutes ces raisons l'utilisation de l'approche PLS plutôt que LISREL est justifiée dans notre étude. Par ailleurs la constitution et la validation du modèle de causalité sont utilisées pour notre recherche afin d'approfondir un phénomène par l'exploration et non de le confirmer (Fornell et Bookstein, 1982, page 450). Dans ces conditions, seule la souplesse de l'approche PLS nous a permis la construction d'un tel modèle.

Nous avons testé le modèle saturé grâce au logiciel PLS-Graph beta version 3.1[91] de Chin (2001). Pour établir la version définitive nous avons respecté plusieurs critères de fiabilité et de validité attestant de la robustesse du modèle final.

2. Validité et fiabilité du modèle

Le modèle a été évalué par un ensemble de tests préconisé par Fornell et Lacker (1981) et présenté par Vallette-Florence (1988). Tous ces indicateurs sont disponibles sur le logiciel PLS-graph par l'intermédiaire de différentes procédures (Jack-Knife, Bootstrap et Blindfolding disponible sur PLS-Graph 3.1, comme le souligne Tenenhaus et al., 2002).

[91] Le détail des résultats bruts obtenus est présenté en annexes n°11.

Nous avons utilisé trois types de validité pour évaluer le modèle :

- la validité convergente
- la validité discriminante
- la validité nomologique

La cohérence interne des mesures, c'est-à-dire leur unidimensionnalité et leur fidélité, doit être d'abord vérifiée. En effet les variables observables mesurant un construit non observable (variable latente) doivent être unidimensionnelles pour être considérées comme des valeurs uniques (Aurier P., Benavent, C. et Ngoala G., 2001). Pour cela il faut vérifier **la validité convergente**. Elle est établie lorsque la variance partagée entre un construit et ses mesures est supérieure à 0,5. Dans le cas contraire la variance due aux erreurs serait supérieure à la variance capturée par le construit (Fornell et Lacker, 1981). Cette information est fournie directement par PLS-Graph dans un tableau appelé « Inner Model » à la colonne « Av comm ». Cette colonne présente la moyenne des communalités[92] pour chaque variable latente.

La validité discriminante est satisfaite lorsque la variance partagée entre les construits est inférieure à la variance partagée entre les construits et leurs mesures (validité convergente). Elle peut être appréciée par l'analyse de la matrice des corrélations des variables latentes comme nous l'expliquerons plus bas (à la page 384).

La validité nomologique du modèle est testée par la moyenne du carré de la corrélation multiple entre chaque variable latente endogène η et toutes les variables exogènes explicatives ζ. Cette mesure représente le pourcentage d'information contenue dans les construits η et expliquée dans les construits ζ. En d'autres termes elle représente le degré selon lequel des prévisions (en terme de relation théorique) concernant ces construits peuvent être vérifiées. Par conséquent elle n'est calculée que pour des variables endogènes. Elle représente le pourcentage de la variance expliquée de la variable endogène ($R^2_{\eta\zeta}$). Cette information est directement donnée sur le schéma[93] obtenu dans PLS-Graph sous chaque variable endogène. Elle est également disponible dans le tableau « Inner Model » à la colonne « Mult.RSq ».

Il est également possible d'évaluer **la validité prédictive** du modèle suivant une procédure développée par Stone (1974) et Geisser (1974) et présentée par Fornell et Brookstein (1982). Cet indice a la forme $Q^2= 1-E/O$, où O représente la somme des carrés des valeurs observées et E la somme des carrés des erreurs (la différence entre les valeurs observées et prédites). Plus cet indice est proche de 1 plus les variables endogènes sont reconstruites par le modèle.

[92] La communalité est le carré de la corrélation entre une variable manifeste et sa variable latente.
[93] Une visualisation du schéma obtenue sur PL-Graph est disponible à l'annexe n°12, quatrième page.

Cette validation croisée est disponible sur PLS-Graph par une procédure de Jack-Knife (*redundancy*). Mais ce test n'est valide que pour le « *mode A* » de programmation, c'est-à-dire pour un modèle dont les liens variables manifestes/latentes sont réflectifs (Fornell et Bookstein, 1982 ; Chin, 2001). Comme les liens de notre modèle entre une latente et ses manifestes sont formatifs (*Mode B ou C*) nous n'avons pas effectué cette procédure. Le pouvoir prédictif du modèle a été évalué uniquement par les R^2.

L'ensemble de ces critères de validation constitue une étape de l'estimation du modèle de mesure, la seconde étape étant l'évaluation du modèle structurel.

Comme nous l'avons souligné un modèle d'équations structurelles est déterminé à partir des paramètres des relations causales (*path coefficients*). Ces derniers s'interprètent comme des coefficients de régression. La nature des coefficients de dépendance s'apprécie par la force de la régression (le niveau du *lambda* $\geq$ 0,1). Mais il est important avant tout de vérifier la significativité des liens. La signification des coefficients de dépendance est établie par le test T de Student fourni sur le logiciel PLS-Graph par une procédure de Bootstrap ou de Jack-Knife (Chin, 1998, Tenenhaus et al., 2002). Ces techniques de rééchantillonnage (*resampling*) ou sous-échantillonnages (*partitions*) partitionnent l'échantillon en sous-échantillons pour chacun desquels les paramètres du modèle sont estimés. On obtient ainsi des informations sur la distribution des paramètres (Bénavent et Salerno, 1990). La formule est la suivante :

$$T = \frac{J(\Phi)}{\sigma_{\Phi}\sqrt{k}}$$

Φ : paramètre testé
σ_{Φ} : Ecart type du paramètre
k : nombre d'échantillon
J : le lambda du paramètre

Tous les indicateurs de validité et de fiabilité précédemment présentés sont exposés pour notre modèle structurel dans les tableaux suivants, à l'exception des Q^2 comme nous l'avons justifié. Les chiffres exposés correspondent au modèle définitif après la mise à l'épreuve de la fiabilité et de la validité qui a permis de simplifier le modèle comme nous le supposions. En effet cette étape est très importante pour nous permettre d'éliminer tous les liens non significatifs afin de passer du modèle saturé à la version définitive beaucoup plus simple.

Tableau n°62 : Modèle externe : paramètres et tests

Echantillon (n=191) Estimation par une procédure de Bootstrap (Chin, 1998)	**Loading moyen**	**Erreur standard**	**Valeur de t**	**Variance partagée : validité convergente**
Amélioration de l'efficacité organisationnelle				
Collaborateurs plus responsables Augmenter la productivité	0,5773 0,6674	0,2261 0,2089	2.611**** 3.360****	0,6074
Orientation Stratégique, amélioration de l'image de marque				
Amélioration de l'image de marque	1	/	/	1
Orientation environnementale, arrivée de nouveaux concurrents				
Arrivée de nouveaux concurrents	1	/	/	1
Orientation environnementale, nouvelles attentes du marché				
Nouvelles attentes du marché	1	/	/	1
Orientation Stratégique, segmentation du marché				
Segmentation du marché	1	/	/	1
Orientation Sociale, acteurs entreprenants				
Cadres entreprenants Dirigeant entreprenant	0,4504 0,7042	0,2911 0,3158	1.259 2.369***	0,7773
Outils de contrôle pour l'encadrement				
Contrôle qualitatif Utilisation d'outils comptables	0,6915 0,5871	0,1850 0,1906	3,966**** 3.023****	0.5748
Outils d'information				
Prise d'information sur les désirs des acteurs Comité de pilotage	0,8003 0,3988	0,1046 0,1496	7.762**** 2.600****	0.6308
Conflits d'intérêts				
Conflits d'intérêts	1	/	/	1
Bonne communication sur le projet				
Bonne communication sur le projet	1	/	/	1
Forte motivation de la direction				
Forte motivation de la direction	1	/	/	1
Dynamique et efficacité des RH				
Un personnel plus efficace Meilleure coordination entre les employés du service Motivation accrue du personnel de la fonction	0,4990 0,6600 0,5140	0,2148 0,2272 0,2125	2.437*** 3.343**** 2.589****	0.2966
Performance de l'entreprise				
Objectifs financiers Clients satisfaits	0,5426 0,7121	0,2685 0,2452	1.749** 3.343****	0.5621

* pour p = 0,2 t = 1,281

** pour p = 0,1 t = 1,644

*** pour p = 0,05 t = 1,959

**** pour p = 0,01 t = 2,575

La validité convergente est assurée pour toutes les variables du modèle (indice ≥ 0,50) à l'exception de la variable latente « dynamique et efficacité des ressources humaines ». Nous avons cependant conservé toutes les variables manifestes de ce construit compte-tenu de la significativité de leurs liens (tests t de Student).

Comme notre démarche est exploratoire, la construction du modèle de causalité n'a pas pour objectif la validation d'hypothèses. A cet effet nous avons accepté un seuil de signification des liens de 20% (P=0,2 et n≥30, loi de Student). Pour une étude confirmatoire la valeur seuil est généralement P=0,05.

Cependant que cela soit pour les liens du modèle externe (latentes / manifestes) ou interne (entre latentes, présenté dans le tableau ci-dessous) presque tous les liens sont significatifs au seuil de 5%. La variable manifeste « cadre entreprenant » de la variable latente « orientation sociale, acteurs entreprenants » n'a pas un lien significatif au seuil de 20%, mais la validité convergente est assurée à 0,777, nous avons choisi de conserver cette variable.

Le tableau suivant représente les liens entre les variables latentes. Deux éléments sont à considérer, la significativité du lien caractérisé par l'indice du T de Student et la force du lien caractérisée par le coefficient de régression (Path coefficient ≥ 0.1).

Tableau n°63 : Valeurs et significations des coefficients de dépendance des variables latentes du modèle

Echantillon (N = 191) Estimation par une procédure de Bootstrap (Chin, 1998)	**Path coefficients originaux**	**Path coefficients standardisés**	**Erreur standard**	**T de Students**
Efficacité organisationnelle → Outils de contrôle	0,270	0,295	0,0775	3.482****
Image de marque → Outils de contrôle	0,164	0,179	0,0839	1.954**
Nouveaux concurrents → Outils de contrôle	0,176	0,166	0,0786	2.238****
Attentes du marché → Outils de contrôle	-0,172	-0,185	0,0928	1.853**
Attentes du marché → Outils d'information	0,183	0,187	0,0731	2.504***
Segmentation du marché → Outils d'information	0,170	0,180	0,0833	2.123****
Acteurs entreprenants → Outils d'informations	0,175	0,180	0,0755	2.318****
Outils de contrôle → Conflits d'intérêts	0,159	0,166	0,0961	1.654**
Outils de contrôle → Motivation de la direction	0,185	0,187	0,0743	2.490***
Outils d'information → Conflits d'intérêts	0,241	0,247	0,1024	2.353***
Outils d'information → Bonne communication	0,260	0,254	0,0841	3.090****
Outils d'information → Motivation de la direction	0,080	0,081	0,0388	2.064***
Conflits d'intérêts → Dynamique des RH	-0,580	-0,415	0,2387	2.438***
Conflits d'intérêts → Performance de l'entreprise	-0,270	-0,209	0,1828	1.590*
Bonne communication → Dynamique des RH	0,625	0,480	0,2392	2.612****
Bonne communication → Performance de l'entreprise	0,380	0,317	0,1828	2.078***
Motivation de la direction → Performance de l'entreprise	-0,195	-0,179	0,0773	2.521***

Cette matrice de corrélation des variables latentes du modèle permet d'évaluer la validité discriminante du modèle.

Tableau n°64 : Validité discriminante des concepts

	Efficacité Orga.	Acteurs entreprenants.	Nv conc.	Attentes du Marché	Segmentation	Image de marque	Outils de Contrôle	Outils d'Infos	Conflits d'intérêts	Bonne com.	Motivation direction	Dynamique des RH	Perf.
Efficacité Orga.	**0.779**												
Acteurs entreprenants	0.306	**0.881**											
Nv conc	-0.223	-0.141	**1.000**										
Attentes du Marché	-0.361	-0.309	0.385	**1.000**									
Segmentation	-0.200	-0.136	0.245	0.288	**1.000**								
Image de marque	-0.176	-0.224	0.255	0.308	0.091	**1.000**							
Outils de Contrôle	-0.276	-0.181	0.212	0.044	-0.009	0.204	**0,757**						
Outils d'Infos	-0.138	-0.256	0.108	0.288	0.254	0.139	0.120	**0.793**					
Conflits d'intérêts	-0.178	-0.084	0.098	0.068	0.005	0.061	0.187	0.260	**1.000**				
Bonne com.	-0.157	-0.125	0.017	0.108	-0.006	0.107	0.200	0.260	0.500	**1.000**			
Motivation direction	-0.147	-0.121	0.042	0.024	0.086	0.080	0.195	0.102	0.000	0.175	**1.000**		
Dynamique des RH	0.048	0.064	0.107	0.011	0.084	0.026	-0.162	-0.070	0.269	-0.334	-0.135	**0,544**	
Perf.	-0.012	0.053	-0.033	-0.121	0.041	0.000	0.027	0.031	0.084	-0.209	0.128	0.149	**0.749**

Les nombres en gras sur la diagonale représentent la racine carrée de la variance moyenne partagée entre les latentes et leurs mesures (validité convergente). Les nombres sous la diagonale représentent les corrélations entre les variables latentes. La validité discriminante est assurée lorsque les nombres en gras sont supérieurs aux valeurs situées en dessous de la diagonale (Fornell et Lacker, 1981). C'est le cas dans notre modèle, les relations entre les variables latentes sont moins fortes que celles entre les variables latentes et leurs variables manifestes.

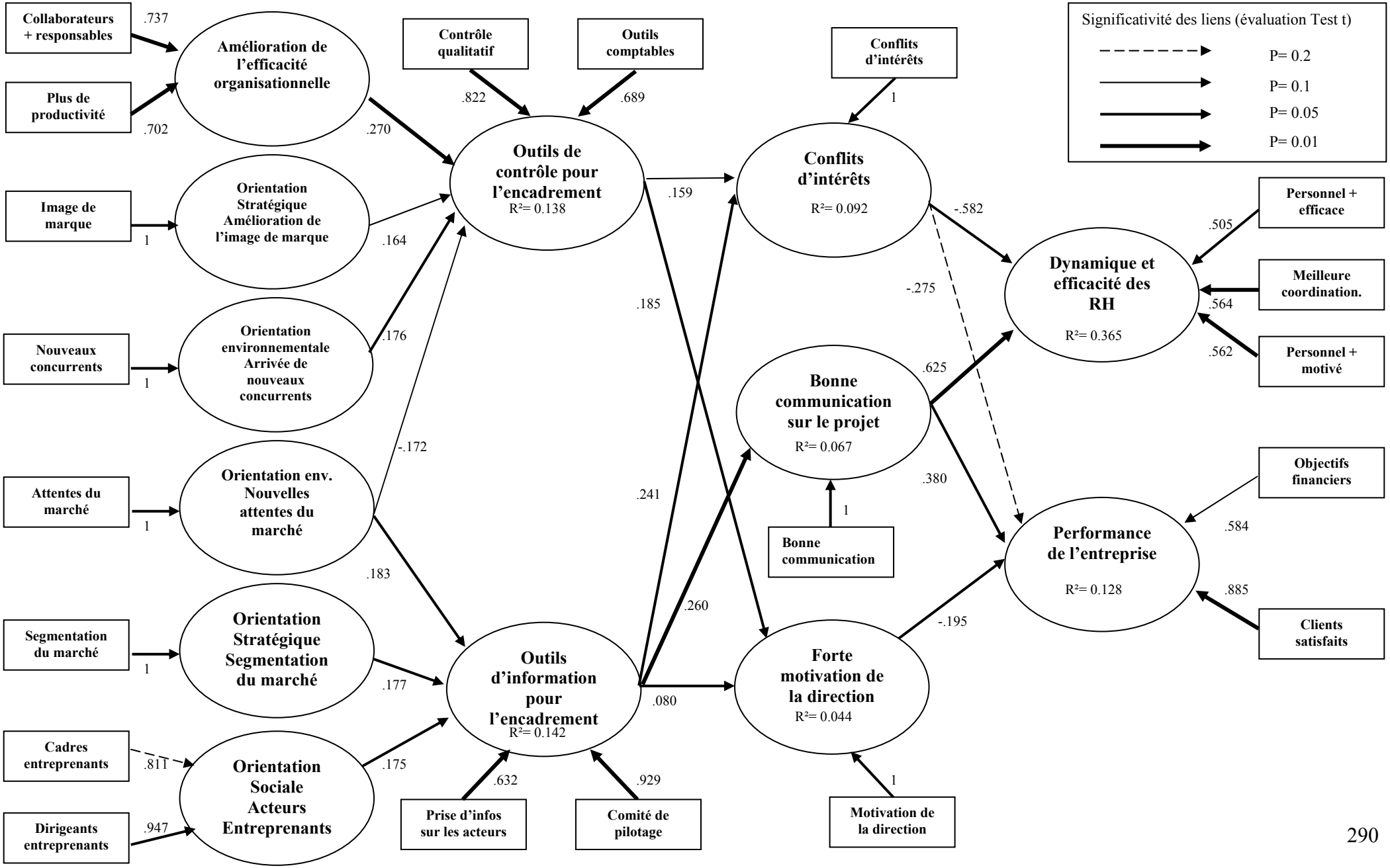
Tableau n°65 : Validité nomologique des variables latentes endogènes

	Outils de contrôles	Outils d'informations	Conflits d'intérêts	Bonne communication sur le projet	Motivation de la direction	Dynamique des RH	Performance de l'entreprise
R^2	0,138	0,142	0,092	0,067	0,044	0,365	0,128

Nous pouvons constater que la dynamique des ressources humaines a un R^2 significatif et fort qui donne une identité globale au modèle. Cependant pour le reste du modèle les R^2 sont plus modérés, sans doute en raison de la démarche exploratoire de cette recherche.

Le schéma suivant présente le modèle définitif obtenu suite aux différents contrôles de validité exposés précédemment. Les flèches entre les variables latentes caractérisent un lien de causalité qui selon leur épaisseur indique l'importance de la significativité. Le modèle obtenu est un modèle hiérarchique « simple » (c'est à dire de la forme A→B→C, sans séquence A→C), délimitant précisément les relations de causalité à interpréter.

Schéma n°33 : Les caractéristiques de la dynamique structurelle en situation de réorganisation (testé par PLS-Graph 3.1)



La mise à l'épreuve de la validité et de la fiabilité a simplifié notre modèle de causalité. Plusieurs blocs latents ont disparu comme nous le supposions. Si initialement le modèle comptait vingt deux blocs latents et soixante dix blocs manifestes, il ne compte plus que treize blocs latents et vingt blocs manifestes. L'attitude orientation des acteurs a perdu six blocs latents : orientation organisationnelle influence externe, orientation sociale environnement négatif, orientation environnementale opportunité du marché et orientation stratégique externalisation du marché, réduction des coûts, et croissance de l'activité. Les outils de gestion ont perdu le bloc sur la planification. Le jeu des acteurs a perdu les blocs sur les problèmes de gestion des ressources humaines et sur les freins des acteurs externes. Si le modèle a perdu en complexité (couverture du phénomène étudié), il a gagné en simplicité et en efficacité (interprétation plus claire). Il faut également souligner que lorsqu'une variable latente n'a plus qu'une seule variable manifeste, cette dernière se substitue au construit. C'est notamment le cas pour la variable latente « Rivalités internes » qui perd son identité au profit de son unique variable manifeste « Conflits d'intérêts ».

C. Interprétation des résultats (étape 6)

L'interprétation du modèle d'équations structurelles est l'étape la plus difficile car elle demande une analyse minutieuse des concepts latents et de leurs liens, ce qui suppose le respect d'une certaine démarche.

L'analyse et la présentation des résultats du modèle se feront en deux étapes :

1) premièrement nous apprécierons globalement l'ensemble du modèle et son articulation,
2) deuxièmement nous étudierons chaque concept latent du modèle et ses liens par l'intermédiaire de scénarii présentant l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle en situation de réorganisation.

Ouvrons une parenthèse sur l'interprétation des liens. Le modèle de causalité ne fait qu'attribuer des relations de cause à effet entre des concepts. L'interprétation de cette dépendance, quel que soit le signe, est le travail du chercheur. Dans ces conditions nous ne prétendons pas que le modèle fournisse l'interprétation de ces liens. C'est la littérature sur le sujet, les phases qualitatives exposées dans la partie 2 et les traitements statistiques univariés et bivariés de la partie 3 qui nous fournissent les éléments nous permettant de supposer du sens (interprétation) à attribuer à ces liens.

1. Interprétation globale du modèle : les caractéristiques de la dynamique structurelle

Nous allons maintenant approfondir les caractéristiques de la dynamique structurelle en effectuant une lecture plus précise du modèle causal obtenu.

Nous retrouvons bien les 3 caractéristiques de la dynamique structurelle dans le modèle final (orientation, management et jeu) exposé plus haut. La variable latente ayant la variance expliquée la plus importante du modèle (R^2=0.365) est la dynamique et l'efficacité des ressources humaines. Les acteurs en réorganisant l'activité commerciale ont comme principal résultat l'augmentation de l'efficacité de leur service, principalement en agissant sur les hommes qui le composent. L'importance accordée à l'efficacité du service suite à la réorganisation est expliquée à 36,5%. Cette variable latente donne un sens particulier au modèle indiquant que la structuration de l'activité commerciale a principalement pour résultat d'augmenter l'efficacité des individus qui en ont la charge. La performance de l'entreprise arrive ensuite (12,8%). Elle est bien entendu financière mais surtout relationnelle avec la satisfaction du client (un coefficient de corrélation λ=.885 pour la variable « Clients satisfaits » contre λ=.584 pour la variable « Objectifs financiers »).

Quatre facteurs déclencheurs expliquent pour 13,8% la variance des outils de contrôle pour l'encadrement. Cela suggère que les outils de contrôle pour l'encadrement sont largement utilisés pour piloter une réorganisation. C'est le cas notamment avec le bloc latent sur « l'amélioration de l'efficacité organisationnelle du service » avec un lien significatif fort (un coefficient de régression γ=.270****[94]). Ce constat a été relevé lors de l'analyse sur la structure commerciale. A cette occasion nous avions souligné l'importance de l'autonomie des cadres et des collaborateurs de l'activité commerciale[95]. Ce besoin de responsabilité va dans le sens des difficultés d'animation rencontrées par les managers. Ce type de facteurs nécessite une réforme de la fonction commerciale de l'entreprise que cela soit avec la variable « amélioration de l'efficacité organisationnelle », « amélioration de l'image de marque » ou « l'arrivée de nouveaux concurrents ». Ces événements demandent des réponses commerciales très opérationnelles et pragmatiques basées sur un remaniement des pratiques en place. Le pilotage du changement se fera alors par l'encadrement et le contrôle au quotidien pour assurer ce projet de réforme.

[94] * indique la significativité du lien.
[95] Cf. chapitre 2 de la seconde partie et chapitre 2, section 2 de la troisième partie.

La variable « nouvelles attentes du marché » n'entraîne pas le même effet car son lien est négatif (γ=-.172**) et indique au contraire que ce facteur déclencheur gêne l'utilisation d'outils de contrôle. La modification de la demande clients nécessite avant tout des outils d'information, le contrôle seul risque de diminuer la capacité de réaction de l'entreprise. Ce facteur semble avoir une implication plus stratégique (en opposition aux facteurs précédents plus opérationnels) entraînant plutôt un besoin de développement du service commercial.

Trois facteurs déclencheurs expliquent pour 14,2% la variance des outils de remontée de l'information. Il semble alors qu'une bonne gestion du changement nécessite de la part des leaders un effort de recueil d'informations sur les revendications des salariés à l'égard de la réorganisation, que cela soit sous forme de comité de pilotage (λ=.929****) ou d'une remontée de l'information (λ=.632****). Les trois facteurs déclencheurs ont un impact significatif fort sur l'information entraînant un besoin d'outils pour la gérer. C'est le cas notamment pour la variable « acteurs entreprenants » (γ=.175***). Les acteurs jouent un rôle important dans la dynamique structurelle, nous l'avons plusieurs fois souligné. Ils peuvent également être un facteur déclencheur du changement. Leur personnalité, au travers de leur volonté de faire progresser l'entreprise, entraînera la mise en route d'une réorganisation.

Contrairement aux facteurs déclencheurs orientés vers une réforme de la fonction commerciale, ces facteurs, « nouvelles attentes du marché », « stratégie de segmentation », « acteurs entreprenants », engagent un développement de l'activité commerciale. L'objectif est, ici, d'élargir les capacités de l'activité commerciale. Naturellement la gestion de l'information et l'encadrement des acteurs favorisent ce type de stratégie contrairement au contrôle des actions.

En effet nous voyons se dessiner deux grandes orientations des acteurs : l'une allant dans le sens de la réforme de l'activité commerciale et engageant des outils de contrôle pour l'encadrement, l'autre orientant les acteurs vers le développement entraînant l'utilisation d'outils d'information pour l'encadrement.

Le jeu des acteurs est expliqué par deux types de réactions dans le modèle. Les réactions positives se caractérisent par une bonne communication sur le projet (6,7% de variance expliquée) qui sous-entend que les salariés ainsi que les clients sont réceptifs à l'information, et par la motivation de la direction (4,4% de variance expliquée) car la réussite d'une transformation doit beaucoup au militantisme des acteurs.

Le bloc latent « conflits d'intérêt » (9,2% de variance expliquée) représente les réactions négatives des acteurs au changement entraînant une réorganisation longue.

On notera que le modèle accorde une large place à l'information et sa gestion comme garantie de la réussite de la réorganisation, avec un maillage fort de liens partant des « outils d'information » vers les réactions des acteurs (γ=.241*** vers les conflits d'intérêt, γ=.260**** vers la communication sur le projet et γ=.08*** vers la motivation de la direction). Cette dépendance envers les outils d'information est très claire notamment pour la résolution des conflits et pour améliorer la communication. Cependant, en dépit d'un lien significatif, l'information influence dans une moindre mesure la motivation de la direction, sans doute parce que ces outils sont plutôt destinés aux « acteurs suiveurs ». En effet comme les leaders portent le changement ils sont parfaitement informés de son contenu.

Les acteurs sont moins réactifs aux outils de contrôle et d'encadrement. L'effet de ces outils est plus négligeable et ne concerne que les conflits d'intérêts avec un lien faible (γ=.159**) et la motivation de la direction (γ=.185***). Nous pouvons facilement supposer que les acteurs soient sensibles au contrôle pour limiter les résistances des salariés. Mais dans le cadre de conflits d'intérêt le résultat est différent, l'effet semble plus négligeable même si l'encadrement des acteurs peut limiter certains risques. Par contre les membres de la direction sont favorables à ce type d'outils puisqu'ils en sont les initiateurs.

Nous constatons que les outils de gestion utilisés lors de la réorganisation sont de deux types :

1) les outils de contrôle sont utilisés pour un changement basé sur la réforme de l'activité. Ils seraient plutôt employés pour imposer la transformation. Le pilotage de la réorganisation est alors plus rigide ;
2) les outils d'information sont utilisés pour un changement basé sur le développement de l'activité. Ces outils ont pour but de développer l'intérêt des acteurs à la transformation. Ils seraient plutôt utilisés pour consulter et impliquer les salariés. Le pilotage est plus souple et participatif.

Le bilan de la réorganisation se traduit par deux résultats :

1) la dynamique des ressources humaines. Quelque soit le type de réorganisation, ce bloc indique que la dynamique des hommes est un effet obtenu par les managers (λ=.505*** pour un personnel plus efficace, λ=.564**** pour une meilleure coordination au sein du service, λ=.562**** pour un personnel plus motivé) ;
2) la performance de l'entreprise (λ=.584** pour les objectifs financiers, λ=.885**** pour la satisfaction du client).

Ces résultats sont perturbés par les conflits d'intérêt avec un lien négatif fort (γ=-.582***) vers la dynamique et l'efficacité des ressources humaines, et avec un lien faiblement significatif mais cependant négatif fort vers la performance de l'entreprise (γ=-.275*). En effet les conflits d'intérêts sont des problèmes qui touchent essentiellement l'efficacité interne du service et ont donc une répercussion plus faible sur la performance globale de l'entreprise (du moins sur le court terme). Par ailleurs la motivation de la direction n'a pas l'effet escompté sur la performance de l'entreprise. Le lien est significatif et le coefficient fort mais négatif (γ=-.195***). Ce résultat est surprenant puisqu'il indique qu'une forte motivation de la direction est un frein à la performance de l'entreprise. Cette réaction que nous considérions comme positive sur la structuration s'avère avoir des conséquences négatives assez inattendues sur la performance. La tentative d'explication que nous pouvons avancer est que la motivation de la direction n'est pas une réaction suffisante pour assurer la réussite de la réorganisation. C'est l'implication et la motivation des membres de la fonction commerciale toute entière qui assureront la performance de l'entreprise.

En définitive le succès de la réorganisation dépend largement d'une bonne communication sur le projet avec deux liens très forts (γ=.625**** pour la dynamique et γ=.380*** pour la performance) vers les résultats représentant une portion significative de la variance de la dynamique des ressources humaines (36,5%) et de la performance de l'entreprise (12,8%). Ce dernier point montre que le cœur du modèle est l'information et sa gestion. L'effet indirect des outils d'information sur la dynamique et l'efficacité des ressources humaines est fort (γ=.162 soit .260x.625). Le succès de la structuration de l'activité commerciale est bâti sur la capacité des acteurs leaders et des suiveurs à collecter, fournir et transmettre l'information sur la réorganisation, au sein de l'entreprise mais également auprès des partenaires externes.

Pour conclure sur cette présentation globale du modèle nous allons reprendre les points importants qui se sont dégagés de l'interprétation :

- nous avons effectivement une conjonction de facteurs déclencheurs à la réorganisation avec six blocs latents influençant les orientations des acteurs ;
- parmi ces orientations, certaines entraînent une interprétation partielle des acteurs demandant une réponse organisationnelle rapide et par conséquent pas toujours adaptée, notamment dans la sélection des outils pour l'accompagner ;
- il s'avère que l'on peut distinguer deux catégories d'orientations en fonction du type d'influence qu'elles ont sur les outils de management de la transformation, les orientations qui vont réformer l'activité commerciale, des orientations qui vont la développer ;
- selon ces deux catégories les outils de gestion sont différents. Pour des facteurs réformant l'activité commerciale ce sont des outils de contrôle et d'encadrement imposant la réorganisation. Pour des facteurs développant l'activité ce sont des outils de consultation et d'implication ;
- ces outils de gestion se révèlent être globalement des outils de management de l'information qui, comme nous l'avons plusieurs fois souligné, sont essentiels pour garantir le succès de la réorganisation ;
- les variables du jeu des acteurs correspondent aux réactions des acteurs au changement. Elles sont de nature positive et accélèrent la réorganisation ou de nature négative et la freinent ;
- les outils de management développés par les leaders du changement ont un impact significatif sur le jeu des acteurs que le changement soit rapide ou long. Ils ont donc un rôle de modérateur, de transformateur et d'accélérateur du processus en fonction des réactions rencontrées ;
- les résultats obtenus confirment l'impact de la gestion de l'information pour faciliter la réorganisation en limitant les dysfonctionnements et pour l'accélérer en canalisant les efforts des acteurs. C'est donc le vecteur de la réussite du changement organisationnel ;
- le changement, qu'il soit source de résistance ou de dynamique des acteurs, lorsque qu'il est conduit à son terme, permet à l'entreprise d'augmenter l'efficacité du service et la performance de l'entreprise.

Nous avons développé au travers de cette modélisation une articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle. La construction d'un tel modèle nous a permis de décrire différentes situations de gestion que nous avons regroupées en plusieurs scénarii. L'objectif est d'offrir aux praticiens une grille de lecture sur la structuration de l'activité commerciale.

2. Les scénarii

Nous avons en partie répondu dans cette section à la double question : quelles sont les caractéristiques de la dynamique structurelle, de quelle manière s'articulent-elles lors d'une réorganisation de l'activité commerciale ?

Pour compléter cette analyse nous avons développé sous forme de scénarii une présentation de l'articulation des différentes caractéristiques de la dynamique structurelle. Ces scénarii nous permettent de décrire lien par lien la modélisation obtenue sans s'écarter de son sens global. Les liens qui relient les variables latentes entre elles permettent au final de décrire le cheminement d'une réorganisation, depuis son commencement avec le facteur déclencheur qui l'a fait naître jusqu'à son résultat pour l'organisation de l'activité commerciale. Les variables latentes reliées entre elles créent alors un scénario.

Nous présenterons les scénarii sous la forme d'un tableau. **La première colonne** présente les différents scénarii classés selon leur nature (reforme ou développement de l'activité). **La seconde colonne** décrit l'attitude orientation en expliquant la nature et l'origine du déclenchement. **La troisième colonne** concerne les outils de gestion. Elle se décompose en deux sous-colonnes l'une décrivant la nature de l'outil utilisé, l'autre la raison du choix de l'outil en fonction du facteur déclencheur. **La quatrième colonne** décrit le jeu des acteurs. Elle se décompose en deux sous-colonnes. Comme pour la précédente, la première expose la nature des réactions au changement et la seconde les effets des outils sur ces réactions. Enfin **la cinquième colonne** est consacrée aux résultats de la réorganisation et se décompose elle aussi en deux sous colonnes. La première expose le type de résultat obtenu selon le scénario et la seconde les effets des réactions des acteurs sur le résultat final.

Le tableau est exposé ci-après. Signalons que dans le cadre de scénarii une part de projection a été nécessaire pour illustrer et expliquer les réactions éventuelles des différents acteurs aux événements. **De plus nous ne nous arrêtons pas sur la réussite d'un facteur déclencheur dans ces scénarii mais sur le résultat au niveau de l'organisation de l'activité commerciale.**

Tableau n°66 : Les scénarii issus du modèle de causalité sur les caractéristiques de la dynamique structurelle

Scénarii		Orientations	Outils de gestion		Jeux		Résultats du changement	
		Nature et origine du déclenchement	**Nature**	**Effets** de l'orientation sur le type d'outils	**Nature**	**Effets** des outils sur le jeu des acteurs	**Nature**	**Effets** des réactions sur le résultat
Réforme de l'activité commerciale	**Renforcer la fonction commerciale** : augmenter l'efficacité du service.	Organisationnelle, influence interne : la productivité du service est à améliorer. Les collaborateurs ont besoin de plus d'autonomie.	**Outils de contrôle** qualitatif par des entretiens et des réunions, et quantitatif sur les outils comptables, pour l'encadrement des membres du service pendant le changement. Objectif et effets de l'outil : contrôler et imposer.	Des problèmes d'organisation interne supposent des outils de contrôle pour vérifier l'avancée du changement. L'activité doit être réformée.	Réactions : • **positives**, la direction encourage ce type de changement et elle est soutenue par les acteurs ; • **négatives**, des conflits sur les intérêts d'une telle réorganisation naissent au sein du service. Plusieurs acteurs désirent s'approprier les bénéfices de la réorganisation. Certains ne comprennent pas les choix de la direction sur le changement.	• **canalisateurs** de la dynamique positive, les dirigeants sont confortés dans leurs choix • **modérateurs** par un contrôle des actions et par l'encadrement des hommes limitant les risques de conflits. …mais insuffisant.	Dynamique et efficacité des RH. Performance de l'entreprise	Réactions négatives : • le résultat n'est pas atteint. Le contrôle n'a pas permis d'augmenter l'efficacité du service en raison de conflits trop importants. Réactions positives : • la performance n'est pas obtenue la motivation de la direction est insuffisante, il faut l'adhésion du service tout entier.
	Améliorer l'image de l'entreprise : développer des actions marketing	La fonction commerciale est directement concernée par une action d'amélioration de l'image de l'entreprise pouvant entraîner d'importants changements au niveau du service.		L'action sur l'image de marque selon son intensité peut entraîner des changements importants dans l'entreprise avec la création notamment d'un service communication ou l'arrivée d'un homme de marketing. Les outils de contrôle permettent de préparer les membres du service et de les accompagner dans ce changement.				
	Arrivée de nouveaux concurrents : modification de l'univers concurrentiel	La concurrence s'intensifie demandant à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché. L'activité commerciale est directement concernée, elle doit consolider sa stratégie marketing. Cet effort peut entraîner des changements importants dans l'organisation du service.		L'organisation du service commercial sera revue pour intégrer cette nouvelle concurrence. La force de vente pourra être renforcée pour contrecarrer cette nouvelle concurrence. Des actions de veille stratégique seront déployées pour s'informer sur ce changement. La mise en place de toutes ces actions sera accompagnée d'un contrôle des avancées du changement. Les équipes commerciales nouvellement créées devront être encadrées et contrôlées.				

Tableau n°66 : Les scénarii issus du modèle de causalité sur les caractéristiques de la dynamique structurelle (suite)

Scénarii		Orientations	Outils de gestion		Jeux		Résultats du changement	
		Nature et origine du déclenchement	**Nature**	**Effets** de l'orientation sur le type d'outils	**Nature**	**Effets** des outils sur le jeu des acteurs	**Nature**	**Effets** des réactions sur le résultat
Développement de l'activité commerciale	**<u>Les attentes du marché de l'entreprise se modifient</u>** : l'environnement de l'entreprise évolue	Environnementale, contrainte du marché : la demande se modifie et impose une réorganisation du service commercial pour faire face aux nouvelles attentes du marché.	**<u>Outils d'information</u>** pour le recueil et la remontée des réactions des acteurs. La participation des acteurs est engagée sous forme de comité de pilotage, ils sont consultés sur leur vison de la réorganisation. <u>Objectif et effets de l'outil :</u> consulter et impliquer	L'offre commerciale doit être repensée. La demande clients s'est modifiée. Le service commercial doit s'adapter. La modification demande une forte participation de tous les membres du service commercial. L'accompagnement du changement se fait sous forme de comité de pilotage.	<u>Réactions :</u> • **négatives**, des conflits sur les intérêts d'une telle réorganisation naissent au sein du service. Plusieurs acteurs désirent s'approprier les bénéfices de la réorganisation. Certains ne comprennent pas les choix de la direction sur le changement. • **positives**, l'information est bien transmise par les acteurs leaders et les suiveurs jouent un rôle de relais pour sa circulation.	• **canalisateurs** grâce à des comités de pilotage et à une consultation des revendications qui facilitent la circulation de l'information, les acteurs sont impliqués dans les transformations. • **modérateurs** en sensibilisant sur la réorganisation par l'information et l'encadrement et en favorisant l'écoute des revendications.	Dynamique et efficacité des RH Performance de l'entreprise.	<u>Réactions positives:</u> • une bonne transmission de l'information facilitant la rapidité de réaction aux attentes du marché, atténuant ou éliminant les conflits, augmente l'efficacité des équipes et la performance de l'entreprise. La forte motivation de la direction nuit à la performance de la firme. <u>Réactions négatives:</u> • les conflits n'empêchent pas la dynamique et l'efficacité des membres de la fonction même si elle a contribué à la perturber.
	<u>Segmenter le marché de l'entreprise</u> : ajuster l'offre commerciale.	Stratégique, la segmentation du marché entraîne une nouvelle organisation commerciale principalement au niveau de la force de vente. L'offre commerciale est précisée pour faciliter le travail des commerciaux et augmenter leur efficacité.		La stratégie de segmentation s'accompagne d'une large consultation des commerciaux sur le terrain et d'une gestion participative. La remontée d'informations est essentielle pour cerner le marché. La redéfinition des secteurs se fait en douceur en consultant les commerciaux sur leur revendication.				
	<u>Leadership des acteurs</u> : une direction proactive.	Sociale, acteurs dynamiques : des cadres et dirigeants avec une forte volonté d'entreprise.		La dynamique des acteurs entraîne une gestion participative appuyée par le contrôle et la remontée d'informations pour vérifier l'adhésion des acteurs sur leurs projets. Ils impliquent ensuite les acteurs sous la forme de comité de pilotage pour les faire participer au projet.				

Il ressort deux scénarii principaux du tableau que nous venons d'exposer. Le premier est orienté vers une réforme de l'activité commerciale et comprend 3 « mini-scénarii ». Dans ce cas de figure en dépit de l'aboutissement des « mini-scénarii » les objectifs de la structuration sur l'organisation de l'activité commerciale semblent plus difficiles à atteindre (dynamique des ressources humaines et efficacité du service). Le second traduit un besoin de développement de l'activité commerciale. Il est composé lui aussi de 3 « mini-scénarii ». Contrairement aux précédents les objectifs de la structuration de l'activité commerciale semblent plus faciles à atteindre notamment grâce aux types d'outils développés par les leaders et au militantisme des acteurs.

D. Mise en perspective de la modélisation

Il s'agit ici d'exposer une réflexion sur les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises de taille moyenne et sur l'importance de la dimension politique en s'inspirant de l'expérience acquise par ce travail.

Le modèle suggère que la dynamique structurelle met en œuvre trois types d'attitudes des acteurs (comportements). Nous retrouvons au travers de ces différentes attitudes les éléments développés par la littérature.

En effet l'attitude « orientation des acteurs » correspond à l'exercice de perception et d'interprétation des facteurs contextuels. Ces derniers seront traduits en intention de réorganisation par les décideurs du changement. Dans le cadre de notre enquête le modèle a permis de déterminer six types d'orientations issues de l'influence de facteurs externes et internes à l'entreprise. Toutes n'ont pas la même incidence sur les caractéristiques sélectionnées par les acteurs pour conduire le changement. Le modèle nous indique par exemple que dans le cadre de l'arrivée de nouveaux concurrents la réponse des décideurs sera une réforme de l'activité commerciale pilotée essentiellement par des outils de contrôle. Les leaders ont interprété le contexte de telle manière qu'ils considèrent que l'utilisation de ce type d'outils sera la solution optimale pour gérer le changement.

On constate ici que les contraintes contextuelles avant de s'imposer à l'organisation sont bien perçues et interprétées par les acteurs. C'est alors en fonction de leurs schémas interprétatifs qu'ils feront leurs choix stratégiques (Child, 1972 ; Ranson et al, 1980 ;Giddens, 1987).

Les outils développés sont donc les instruments de ces choix pour mener la réorganisation. Ces derniers correspondent aux objectifs des leaders et par conséquent ne sont pas forcements partagés par tous.

C'est à ce moment que les jeux politiques prennent toute leurs importance dans la réorganisation. Les réactions des acteurs vont plus loin que des jeux de pouvoir (au sens de Crozier et Friedberg, 1977) dans notre approche. En effet les jeux politiques n'engagent pas nécessairement une relation de domination. Certains acteurs participent au changement et s'impliquent dans la réorganisation sachant qu'elle est bénéfique à l'entreprise. Les réactions dans le modèle sont positives et négatives. La dynamique du projet naîtra du rapport entre les intentions négatives et positives à l'égard de la réorganisation.

La phase qualitative nous en a fourni un exemple précis. L'entreprise C a montré que le changement était source d'objectifs souvent contradictoires. Les enjeux s'opposent et font naître des conflits. Dans cette entreprise le directeur des ventes[96] décide de mettre en place une politique de fidélisation client. L'enjeu principal, la performance de l'entreprise, fait apparaître des enjeux intermédiaires source d'opportunités pour certains acteurs et de perte de pouvoir pour d'autres. Le service « prise de commandes » qui aura la charge d'organiser cette politique de fidélisation, devient le centre de tous les intérêts. Le directeur administratif qui était responsable du service auparavant s'aperçoit que la nouvelle attribution du service « prise de commandes » rattache ce dernier à la direction commerciale. Il s'oppose à la réorganisation voyant là une perte d'influence. L'avenir projet serait en danger sans l'appui des membres du service « prise de commandes » (les suiveurs). Ils font preuve d'un militantisme sans précédent à l'égard du changement, considérant que ce projet leur permet d'obtenir plus de responsabilité et une meilleure reconnaissance de leur statut. Le directeur des ventes voit son projet porté à son terme, échappe à un échec face au directeur administratif et récupère la responsabilité du service.

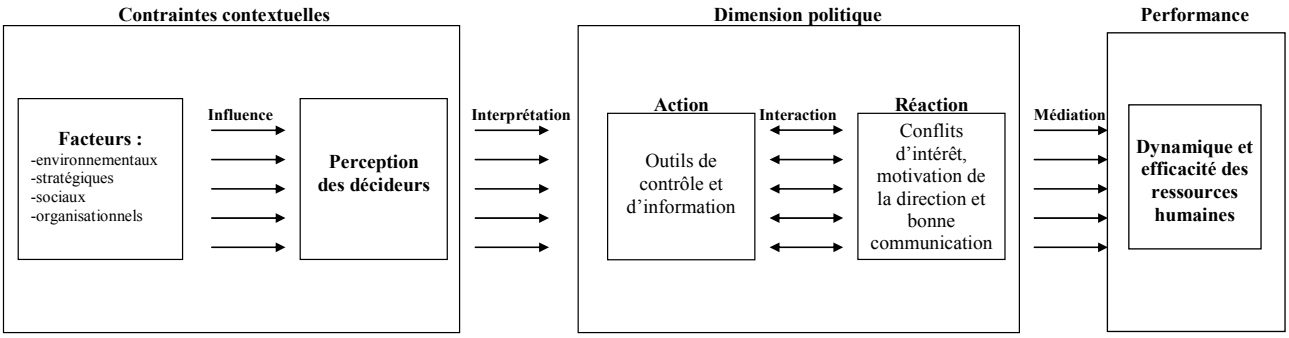
Cette émulation des acteurs autour des jeux politiques a fini par conduire à la performance du service avec des hommes plus efficaces et une entreprise plus compétitive. Ainsi notre modèle est une représentation de l'effort de structuration pour atteindre la performance de l'activité commerciale. Cette dernière semble conditionnée pas la dimension politique

[96] Cette personne assume le rôle directeur commercial dans cette entreprise.

En effet lors du chapitre 2 de la deuxième partie nous avions conclu sur l'importance de la dimension politique et nous supposions qu'elle pouvait être le moteur de la structuration. L'exemple que nous venons d'exposer plus haut appuie cette supposition. Mais la dimension politique est avant tout un moyen développé par les acteurs leaders (management) et par les suiveurs (jeux) pour s'approprier les structures. La dimension politique est l'instrument du changement. Pour les leaders ce sont des outils de contrôle et d'information pour encadrer la réorganisation. Pour les suiveurs ce sont des conflits d'intérêt mais également une forte motivation de la direction ou une bonne communication sur le projet qui les ont conduits à s'opposer ou à s'investir dans la réorganisation. **Nous pouvons considérer que la dimension politique joue un rôle de médiateur entre la structure ou sa représentation par les acteurs (les orientations) et la performance souhaitée par ces derniers (le résultat du changement).**

Nous avons illustré ce constat dans le schéma suivant :

Schéma n°34 : Représentation du rôle de la dimension politique



La caractéristique majeure de la structuration de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon semble être le jeu des acteurs et plus globalement la dimension politique. Nous avons tenté tout au long de cette section de la mettre en valeur et de comprendre pourquoi et comment elle agit sur la structuration. Nous pouvons à présent revenir sur les différents apports de ce chapitre.

Conclusion du chapitre 2

Nous avons identifié trois « attitudes » comme étant les caractéristiques de la dynamique structurelle. Ces « attitudes » sont le reflet du comportement des acteurs en situation de réorganisation.

La première section a permis de préciser la signification des attitudes et d'exposer le modèle théorique sur lequel nous nous sommes appuyés pour la modélisation. Cette section a fait le lien entre les éléments développés dans la littérature sur les caractéristiques de la dynamique structurelle et les informations relevées par nos deux phases qualitatives. Trois attitudes des acteurs sont alors identifiées : les orientation des acteurs, le management du changement et les jeux politiques. Le modèle théorique propose alors une articulation de ces attitudes.

La seconde section a mis en relief les différents paramètres utilisés pour la modélisation en présentant les premiers résultats de la phase quantitative. Nous avons exposé l'agencement structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon. Nous avons également profité de cette section pour vérifier l'impact de la dimension politique en fonction du type de moyennes entreprises de l'échantillon. En effet nous avons réalisé une typologie de la structure commerciale que nous avons mise en correspondance avec les variables du jeu des acteurs. Trois groupes sont créés : les petits indépendants, les filiales moyennes et les grands établissements. Nous constatons alors que la dimension politique varie selon la structure commerciale de ces groupes, surtout sur certains critères comme les conflits d'intérêts plutôt rencontrés dans les entreprises indépendantes de taille réduite.

Enfin dans la dernière section nous avons présenté le modèle structurel et son interprétation. Nous avons, grâce à ce modèle, vérifié empiriquement l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises de notre échantillon.

Rappelons les éléments clés retirés du modèle :

- les acteurs sont influencés par de multiples facteurs déclencheurs orientant leurs choix ;

- ces facteurs participent selon des degrés divers (illustrés par les indices de régression dans le modèle) au déclenchement de la réorganisation et à la mise en place d'outils de gestion. Ces techniques de pilotage du changement sont largement destinées, sous diverses formes, à informer et impliquer les acteurs sur la réorganisation ;
- les acteurs vont se comporter de deux manières face à la transformation. Soit ils acceptent le changement et décident de participer à la réorganisation, dans ce cas le processus s'accélère ; soit ils refusent la réorganisation par des actes de résistance ou en alimentant des conflits d'intérêt et alors le processus se ralentit ou s'arrête ;
- les outils développés par les leaders doivent pallier ces effets en ayant un rôle modérateur face aux réactions négatives ou accélérateur face aux réactions positives ;
- une réorganisation menée à son terme entraîne deux types de résultats : un service commercial plus efficace et mieux organisé, une entreprise plus performante ;
- le cœur de la réussite de la réorganisation (la performance des structures commerciales) dépendra de la confrontation entre le jeu des acteurs et le management des leaders (dimension politique).

Nous avons mis en évidence également le rôle de la dimension politique lors de la structuration. Elle est apparue comme étant le médiateur entre les contraintes externes ou leurs perceptions par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers. C'est donc un instrument utilisé par les leaders et les suiveurs du projet de changement pour s'approprier les structures. Ainsi, notre supposition qui considère que les structures affectent les acteurs autant que les acteurs affectent les structures se vérifie également.

Par ailleurs nous avons fourni un outil pour le praticien. En effet la grille de lecture et les différents scénarii, que nous avons développés à partir du modèle, pourront être utilisés par les managers pour conduire une réorganisation. Ces outils d'aide à la décision leur permettront de repérer les étapes et les critères importants lors de la structuration de leur activité commerciale.

Au travers de ce travail nous pensons avoir mis en valeur les caractéristiques de la dynamique structurelle et montrer leur impact sur la structuration de l'activité commerciale des entreprises de taille moyenne. Il est temps de faire le bilan de cette recherche.

Conclusion partie III

Cette dernière partie a été l'occasion de développer et de vérifier le questionnement issu des parties précédentes. Cette ultime étape de notre recherche doit permettre l'ouverture d'une réflexion nouvelle. Comme pour les parties précédentes, pour comprendre le chemin parcouru tout au long de cette phase quantitative nous avons repris dans le tableau suivant les différentes questions soulevées par chaque section.

Tableau n°67 : Questionnement de la troisième partie

	Objectif du chapitre	Questionnement initial	Questions transitions
Chapitre 1	Présentation du protocole de recherche.	Section 1 : Quelles sont les informations nécessaires ? Comment articuler les questions ?	/
		Section 2 : Comment choisir l'échantillon ?	/
		Section 3 : Quelles techniques d'administration devons-nous privilégier ?	/
Chapitre 2	Préciser et vérifier l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle et principalement l'impact de la dimension politique.	Section 1 : Compte-tenu des éléments développés dans la littérature et des constats de la phase qualitative, quelles sont les caractéristiques de la dynamique structurelle ? Comment s'articulent-elles lors de la structuration ?	Section 1 et 2 : Si nous supposons que dans ces structures de petite taille les jeux politiques sont prédominants, il se peut qu'ils diffèrent selon les cas rencontrés. Ainsi, cette dimension politique varie-t-elle en fonction du type de moyenne entreprise ?
		Section 2 : Compte-tenu de leur hétérogénéité - réunissant des entreprises indépendantes et des filiales, des microstructures de 50 salariés et des entreprises de 500 salariés - la dimension politique n'est-elle pas davantage présente dans certaines de ces entreprises ?	Section 2 et 3 : Quel sera le rôle des jeux d'acteurs dans ce modèle de la performance ?
		Section 3 : La dimension politique est-elle le médiateur entre la structure ou sa représentation par les acteurs et la performance souhaitée par ces derniers ?	Chapitre 2 et Conclusion : Quelles sont les ouvertures offertes par ce travail ?

Le questionnement du premier chapitre est consacré au protocole de recherche développé pour cette phase quantitative. Il est important de faire des choix judicieux pour mener une enquête d'envergure. La construction du questionnaire, la sélection de l'échantillon et des méthodes d'administration conditionneront le nombre de retours. Les retours, pour permettre une analyse statistique fiable, doivent être nombreux, en dépit de l'utilisation de l'approche PLS qui permet de petits échantillons.

De plus plusieurs éléments nous invitaient à la plus grande prudence quant à la mise en place d'une enquête quantitative sur la structuration des organisations. Il est vrai que le phénomène ne se prête pas au premier abord à une étude quantitative. La structuration est un processus continu qui nécessite l'observation sur une longue période. L'enquête quantitative ne peut que fixer un moment de la structuration. Le risque est alors de ne pas saisir toutes les informations du phénomène. Cependant si nous analysons la structuration des organisations, notre angle d'approche est l'indentification des caractéristiques de la dynamique structurelle et l'analyse de leur impact sur la structuration. Dans ces conditions une étude en coupe est tout à fait envisageable. Par ailleurs la logique de certaines techniques comme l'incident critique peut être mobilisée dans ce type d'enquête quantitative. Il est alors possible d'interroger les acteurs sur des fait antérieurs, comme nous l'avons fait, et de suivre leur évolution.

Le second chapitre avait pour objectif la précision et la vérification des premiers constats exposés en conclusion de la seconde partie. Nous avions identifié trois attitudes de l'acteur comme étant les principales caractéristiques de la dynamique structurelle. Nous avons réalisé et testé un modèle sur l'articulation de ces attitudes. Ce modèle met également en avant le rôle de la dimension politique lors de la structuration, caractérisé dans notre approche par les attitudes « management du changement » et plus particulièrement « jeux des acteurs ». Nous avons alors exposé comment, dans notre échantillon, la dimension politique agissait sur la structuration. Plutôt que d'être le véritable moteur de la réorganisation, elle en est le médiateur. C'est-à-dire l'instrument par lequel les stratégies et les choix des acteurs doivent « transiter » pour atteindre la performance. S'engage alors une interaction entre jeux positifs et négatifs du changement qui vont modérer ou accélérer la transformation. **La qualité du résultat (dynamisme des équipes et performance économique de l'entreprise) dépendra de ce rapport de force.** En ce sens la dimension politique est essentielle pour comprendre la structuration des organisations. L'écarter ou la marginaliser comme le fait l'analyse structuro-fonctionnaliste ne permet pas de comprendre le phénomène dans sa totalité.

Pour conclure cette recherche nous allons revenir sur les différents apports de notre travail. Nous pourrons alors présenter les perspectives de cette recherche doctorale.

Conclusion générale de la recherche

La structuration de l'activité commerciale : définition de ses caractéristiques

La moyenne entreprise a fourni un cadre d'analyse propice à une étude sur la structuration des organisations. Elle offre toutes les caractéristiques nécessaires au déroulement d'une réorganisation : recherche de réactivité, management de la proximité, flexibilité des hommes et des structures, stratégies émergentes… Par ailleurs ce tissu d'entreprises intermédiaires ne cesse de s'accroître grâce aux nouvelles stratégies des firmes pour alléger leurs structures[97].

L. Boyer et O. Germain soulignent que : « La moyenne entreprise doit préserver son rôle de laboratoire pour les disciplines de gestion. L'observation d'un mouvement pendulaire sur certains paramètres qui la fait ressembler tantôt à la grande, tantôt à la petite, y engage » (Boyer et Germain, 1999, page 32).

Reprenons dans cette conclusion les temps forts de cette recherche consacrée à l'étude de la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. Nous nous efforcerons d'en présenter les apports scientifiques et managériaux et d'en exposer les limites et les prolongements.

A. Pourquoi et comment les acteurs transforment-ils les structures commerciales : apports de la recherche

Nous avons voulu au travers de cette recherche traiter du phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. En cherchant à comprendre pourquoi et comment ces entreprises se structurent nous avons mis en valeur l'importance de la dimension politique lors de la structuration. Pour arriver à ce résultat plusieurs objectifs secondaires ont été développés tout au long de ce travail. Le tableau suivant reprend sous forme de questions les objectifs poursuivis par chaque chapitre.

[97]Comme les réseaux d'entreprises (Julien, Andriambeloson et Ramangalahy, 2002), l'essaimage (Brenet, 2000 ; Laviolette, 2003), l'externalisation (Quélin, 2003), les hypogroupes et les hypofirmes (Marchesnay, 1997 ; Debray et Leyronas, 1998), l'adossement (Adam Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

Tableau n°68 : Objectifs de chaque chapitre

		Questions	Explications
Partie 1	**Chapitre 1**	Quelles sont les spécificités de l'objet étudié ?	Ces entreprises tant par leur configuration que par leur gestion présentent des particularités laissant supposer que la structuration y est spécifique ou plus prononcée sur certains points. Cette spécificité s'illustre principalement par le management de la proximité (Torrès, 2000, 2003)
	Chapitre 2	Comment analyser la structuration de l'activité commerciale des entreprises de taille moyenne ?	Dépasser l'analyse contingente en y replaçant les acteurs. Ces derniers jouent un rôle majeur dans la structuration notamment en tant que filtres des contraintes contextuelles et au travers des jeux politiques développés durant la structuration (Child, 1972 ; Ranson et al, 1980 ; Giddens, 1987)
Partie 2	**Chapitre 1**	Quelles sont les limites de l'analyse contingente pour expliquer la structuration de l'activité commerciale des entreprises moyennes ?	Première approche empirique permettant de constater que l'analyse contingente laisse trop en marge le rôle des acteurs, notamment concernant la dimension politique du changement.
	Chapitre 2	Quel est l'impact de la dimension politique et des autres caractéristiques lors de la structuration ?	Cette phase qualitative présente les premiers résultats proposant une définition des caractéristiques de la dynamique structurelle sur un petit échantillon d'entreprise.
Partie 3	**Chapitre 1**	Comment traiter le phénomène de structuration par une phase quantitative ?	Pour analyser les caractéristiques de la dynamique structurelle par une phase quantitative nous avons respecté un protocole strict quant à la construction des questions, au choix de l'échantillon et à la sélection des techniques d'administration.
	Chapitre 2	Quel est le rôle de la dimension politique dans l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle ?	Les traitements statistiques nous permettent de constater la place de la dimension politique parmi les caractéristiques de la structuration de l'activité commerciale notamment grâce à un modèle d'équations structurelles selon l'approche PLS.

Ainsi, tout au long de ce travail nous avons pu dégager plusieurs apports sur la question de la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

1. Identification des caractéristiques de la dynamique structurelle

Notre point de départ théorique pour analyser la constitution des structures fut l'analyse contingente, mais cette approche ne suffit pas pour expliquer l'agencement structurel de l'activité commerciale. En effet la moyenne entreprise présente plusieurs spécificités, dont la plus significative est le management de la proximité (Torrès, 2000, 2003). Cela nous laisse supposer que dans ces petites structures, lors de la structuration, les jeux politiques sont prédominants et affectent les structures autant que les structures affectent les acteurs.

Une étude des travaux sur les processus organisationnels et sur la théorie de la structuration sociale de Giddens nous a permis de replacer le rôle de l'acteur en identifiant trois facteurs clés intervenant lors de la structuration des organisations :

1) les contraintes contextuelles : le contexte impose à l'organisation des ajustements (Fit) qu'elle doit opérer pour survivre ou conserver sa performance (postulat de base de la contingence) ;
2) la perception et l'interprétation des acteurs : jouent un rôle de médiation des facteurs contingents, elles agissent comme un filtre. L'organisation répond alors à ce qui est perçu et mis en scène par les acteurs (au sens de Weick 1979). Les choix sont le résultat des schémas interprétatifs des décideurs (Child, 1972 ; Ranson et al, 1980 ; Fombrun, 1986 ; Giddens, 1987) ;
3) les jeux politiques : l'interprétation des acteurs entraîne des divergences d'opinion ou des consensus sources de jeux politiques (Ranson et al, 1980, Fombrun, 1986). Les différents acteurs développent des stratégies notamment pour acquérir du pouvoir (au sens de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, 1977).

Nous n'avions pas pu développer totalement ces points lors de la première étape de la phase qualitative car elle était trop orientée sur l'analyse des configurations des structures commerciales. Nous avions alors souligné les limites de l'analyse contingente et justifié le recours à une seconde phase qualitative faisant une place plus importante à l'acteur et son comportement lors de la structuration de l'activité commerciale. En conclusion de la seconde partie nous avons proposé trois caractéristiques du comportement des acteurs qui, selon nous, jouent un rôle clé dans la construction et le déroulement de la réorganisation. Nous avons nommé ces caractéristiques « attitudes des acteurs ».

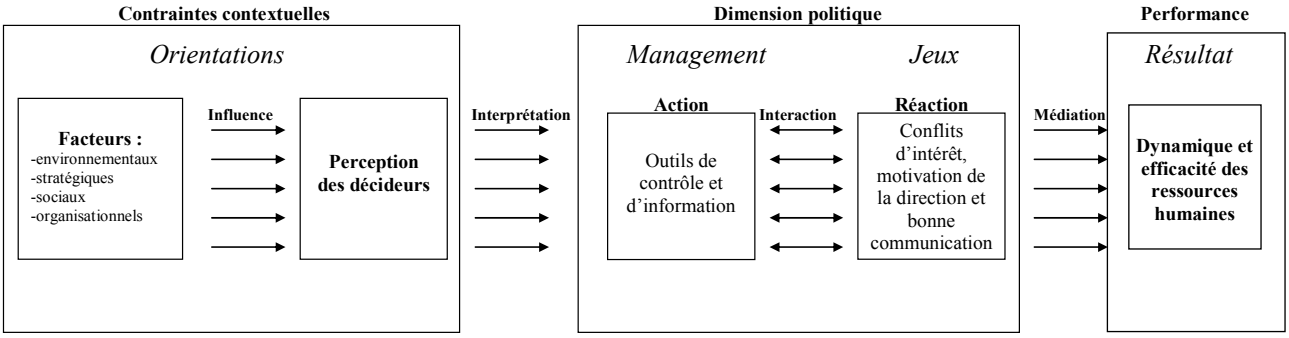
La logique est la suivante : certains acteurs leaders vont déclencher une phase de structuration sous l'impulsion d'orientation (**1ère attitude**). Les acteurs vont alors selon leur perception et leur interprétation des facteurs contextuels donner des orientations au changement. Pour mener cette réorganisation, ils vont développer des outils de gestion (**2ème attitude**). Il s'agit de l'effort développé pour mener la réorganisation à son terme. Ce management du changement va entraîner des réactions positives et négatives des acteurs concernés par la transformation (**3ème attitude**). Ces dernières seront plus ou moins accentuées en fonction des outils mis en œuvre, et ralentiront ou accélèreront l'atteinte du résultat final.

Nous avons ensuite tenté de vérifier l'articulation de ces caractéristiques grâce à une phase empirique.

2. Modélisation des caractéristiques de la dynamique structurelle

Comme les attitudes des acteurs interviennent à différents moments de la structuration nous avons cherché à savoir comment elles étaient liées entre elles et quel était leur impact respectif. Pour cela le modèle structurel a été très enrichissant en offrant une représentation des liens entre les différentes variables composant les attitudes. La modélisation, testée avec l'algorithme PLS, présente les actions et réactions des acteurs en situation de réorganisation, de l'initiation à l'aboutissement du changement. Le schéma suivant en propose une interprétation :

Schéma n°35 : Représentation des caractéristiques de la structuration et des influences respectives.



La première attitude montre l'acteur face à ses choix. Pourquoi déclencher une réorganisation ? L'acteur est influencé par des facteurs contextuels internes et externes qu'il va interpréter conformément à un processus cognitif pour prendre ses décisions. Nous avons identifié six facteurs ayant un impact significatif sur le déclenchement d'une réorganisation :

1) des problèmes organisationnels internes appelant une réorganisation du service commercial,
2) un besoin d'améliorer l'image de l'entreprise pouvant entraîner une réforme de la fonction commerciale,
3) l'arrivée de nouveaux concurrents obligeant un renforcement de la position de l'entreprise sur son marché,

4) de nouvelles attentes du marché nécessitant une reconsidération de l'organisation commerciale,
5) le désir de segmenter le marché de l'entreprise pour augmenter l'efficacité commerciale,
6) un dynamisme des acteurs traduit par une volonté d'entreprendre de nouveaux projets.

La réorganisation s'engage sous l'impulsion de ces multiples facteurs. Nous les avons regroupés selon leurs effets sur l'activité commerciale : des facteurs entraînant des actions en faveur d'une réforme de l'activité ou des actions en faveur du développement de l'activité. Les outils utilisés seront différents selon ces groupes.

Deux types d'outils sont utilisés par les leaders pour piloter le changement :

- des outils de contrôle pour vérifier les avancées du changement, l'objectif est plutôt d'imposer la réorganisation (**réforme de l'activité commerciale**) ;
- des outils de recueil d'information et pour connaître les revendications des acteurs, l'objectif est de consulter et d'impliquer sur la réorganisation (**développement de l'activité commerciale**).

Ces outils entraînent plusieurs réactions des acteurs. Ils développeront ce que nous avons appelé un « jeu », en référence à l'analyse stratégique de Cozier et Freidberg (1977). Cette question est largement traitée dans la littérature. Bien que l'objet de la présente étude n'était pas de révéler des faits encore inexpliqués sur ce sujet, nous constatons que « l'attitude » jeu des acteurs ne se présente pas uniquement sous la forme de résistance.

Les acteurs réagissent de deux façons :

- de façon positive en manifestant leur soutien à la transformation en s'impliquant, en participant et en étant réceptifs aux informations (**militantismes**) ;
- de façon négative en freinant la réorganisation par des luttes d'influence (**oppositions**).

Suite à la modélisation structurelle nous avons relevé que les réactions des acteurs dépendent fortement du type d'outils développé par les managers. Le frein des acteurs nécessite, de la part des leaders, le développement de mesures de communication et d'intégration. C'est également le cas lorsque les acteurs sont favorables au changement. Les outils jouent alors un rôle de canalisation des intentions positives et permettent d'accélérer la transformation.

L'interaction entre le management du changement des leaders et les jeux de suiveurs est très importante car elle confère à la dimension politique ce rôle de médiateur entre les orientations du changement et son résultat. D'ailleurs la performance de l'activité commerciale se caractérise davantage dans l'échantillon par l'efficacité des ressources humaines plutôt que par un résultat économique.

3. L'impact de la dimension politique

Nous avons constaté tout au long de cette recherche que les réactions des acteurs au changement avaient de lourdes conséquences sur l'aboutissement du projet. La littérature sur les processus organisationnels considère la dimension politique comme l'un des éléments clés de la structuration. Dans les entreprises moyennes nous pensons qu'elle est déterminante. En effet notre phase qualitative a démontré sur un petit échantillon que les acteurs développent plusieurs réactions face au changement. Elles sont la conséquence d'objectifs intermédiaires propres à chaque acteur qui participe au changement, comme la gestion de sa carrière, la recherche de reconnaissance d'un savoir-faire ou tout simplement la sauvegarde d'intérêts. Ainsi, les acteurs agissent pour leur compte, parfois au détriment des entreprises. Par cette dimension politique interagissent le management des leaders et le jeu des suiveurs. Dans ces conditions nous considérons que la dimension politique est le reflet de l'effort d'appropriation par les acteurs des structures commerciales. **En d'autres termes c'est l'instrument utilisé par les acteurs pour s'approprier le bénéfice du changement. Elle joue un rôle de médiation entre la structure existante ou sa représentation par les acteurs et la performance obtenue suite à la réorganisation**. Ainsi elle conditionne la réussite du projet et en ce sens elle est déterminante.

Nous avons souligné que les jeux d'acteurs avaient un impact significatif lors de l'agencement structurel. Mais compte-tenu de l'hétérogénéité des entreprises étudiées ces jeux politiques diffèrent-t-ils selon la structure commerciale rencontrée ?

Nous avons entrepris un exercice typologique pour déterminer si les jeux d'acteurs variaient en fonction du type d'entreprise. Trois groupes ont été identifiés en fonction des caractéristiques des entreprises et de leur structure commerciale : les petits indépendants, les filiales moyennes et les grands établissements. Nous avons constaté que certains critères du jeu des acteurs comme les conflits d'intérêts ou le militantisme étaient imputables à un groupe plutôt qu'à un autre[98]. Nous avons donc constaté que la dimension politique est présente dans toutes les entreprises de l'échantillon mais qu'elle varie selon la configuration de la structure commerciale et le style d'entreprise.

Grâce à la modélisation, nous avons réussi à illustrer l'articulation des caractéristiques de la structuration et à mettre en évidence l'importance de la dimension politique. Ce travail d'identification permet de retirer quelques enseignements pour le praticien.

4. Maîtriser la constitution des structures commerciales

Nous avons remarqué, lors des enquêtes qualitatives, que les cadres et dirigeants des entreprises de l'échantillon avaient le souci marquant d'adapter leur activité commerciale aux contraintes de leur environnement. Il s'engage alors pour ces experts un processus parfois difficile à mettre en place. La structuration de l'activité commerciale est complexe et sollicite plusieurs acteurs (internes et externes) demandant beaucoup d'effort de la part des initiateurs. Cette contribution apporte des informations nouvelles sur la structuration de l'activité commerciale.

Au niveau managérial, cette étude permet d'informer et d'orienter les acteurs sur :

- les facteurs déclencheurs susceptibles d'imposer une réorganisation,
- les outils de gestion de l'information à utiliser pour piloter la réorganisation,
- le choix des outils en fonction du type de facteurs déclencheurs car tous ne demandent pas le même management,
- la distinction à faire entre les types de réactions des acteurs suiveurs,
- l'orientation des outils en fonction du type de réaction (positive ou négative).

[98] Pour plus de détails voir le paragraphe 4 de la page 272

Nous avons repris ces différents éléments et les avons traduits sous forme de scénarii présentant les réorganisations de l'activité commerciale et les solutions apportées par les entreprises de l'enquête. Ces scénarii sont pour le praticien des exemples pouvant l'aider dans la conduite d'une réorganisation. De plus, cette méthode de scénarii est, par sa présentation sous forme de grille d'analyse, un outil de diagnostic. En effet pour détecter et analyser une situation de réorganisation les leaders pourront utiliser ce type d'outil. Nous espérons les aider aussi à mener la réorganisation à son terme, à dégager de la performance et à augmenter l'efficacité des ressources humaines en contournant certains facteurs d'échecs :

- les pressions de l'environnement et les désordres organisationnels,
- le frein des acteurs internes et externes,
- une structuration trop longue qui peut démotiver et désengager les acteurs.

Ainsi, l'intérêt pour les entreprises est d'offrir, par ce travail, une grille de lecture et d'analyse de la structuration de leur activité commerciale leur permettant une meilleure perception de l'environnement et une analyse plus juste de la réorganisation. En identifiant les composants sollicités lors de la structuration, nous présentons les éléments à utiliser et à éviter lors d'une transformation de l'activité commerciale en moyenne entreprise.

B. Limites et voies de recherche

Notre étude, comme l'ensemble des recherches, comporte un certain nombre de limites qu'il convient d'examiner afin de dégager des voies de recherches futures sur un thème aussi vaste que la structuration.

1. Les risques d'une méthodologie quantitative

Nous avons étudié le phénomène de structuration en privilégiant l'analyse des caractéristiques de la dynamique structurelle. Nous pouvions alors procéder par une étude en coupe si au préalable une phase d'exploration était respectée et que le questionnaire couvrait le maximum de cas. Cependant l'analyse de la dimension politique pose le problème de la représentation des acteurs. Certes comme le souligne M. Crozier et E. Friedberg (1977, page 458) c'est le vécu des acteurs qui importe. Ce qui intéresse le chercheur est la façon dont ils perçoivent et vivent la réalité « objective ». Il s'agit par exemple de la perception par les acteurs des facteurs contextuels que nous avons traduit sous le terme « orientation » pour qualifier l'une des attitudes. La réalité subjective de l'acteur est donc très importante dans notre étude.

Pourtant il semble, notamment pour le jeu des acteurs, que le seul témoignage des leaders du changement ne permet pas de saisir toute l'intensité du jeu politique impliqué lors de la structuration. Il faudrait alors compléter cette phase quantitative par une phase qualitative d'observations et d'entretiens pour comprendre en détail l'interaction entre le management des acteurs et le jeu des suiveurs. Ce travail qualitatif pourrait se réaliser sur des cas d'entreprises représentatifs des groupes obtenus par l'analyse typologique. Cela demanderait alors de cibler l'analyse uniquement sur la dimension politique afin de recueillir le récit de chacune des parties en présence, leaders et suiveurs du changement.

Ainsi, nous pourrions percevoir précisément tous les critères impliqués dans cette relation et identifier plus particulièrement les stratégies des acteurs suiveurs, ce que nous avons appelé les objectifs intermédiaires. Ils perturbent dans certains cas la performance de l'entreprise et alimentent la dimension politique.

2. Illustrer l'hétérogénéité des moyennes entreprises

A l'issue de la deuxième section de la dernière partie nous avons proposé une typologie de la structure commerciale que nous avons confrontée aux variables sur le jeu des acteurs. Cet exercice n'a pas été reproduit pour les deux autres attitudes des acteurs. Cela ne perturbe pas notre analyse puisque c'est essentiellement le jeu des acteurs qui nous intéressait, mais une typologie sur l'ensemble des variables du modèle pourrait semble-t-il apporter des informations intéressantes sur l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle. En effet nous pensons que l'articulation des variables du modèle (force et significativité des liens) pourrait varier par exemple selon la taille de l'entreprise ou la structure de propriété.
Pour réaliser cette exercice il faudrait décomposer l'échantillon en plusieurs sous-échantillons en fonction de critères discriminants comme la taille ou la structure de propriété et réaliser pour chacun d'eux un modèle d'équation structurelle permettant de vérifier s'il y a des variations entre les sous-échantillons. Ce travail demanderait d'étoffer notre échantillon car bien que l'approche PLS autorise de petits échantillons, les questions filtres sur le jeu des acteurs réduiraient considérablement la taille des sous-échantillons et par conséquence la fiabilité des modèles.

Le résultat obtenu permettrait alors de proposer une typologie complexe des caractéristiques de la dynamique structurelle. Cette typologie pourrait offrir aux praticiens des scénarii plus adaptés selon un style d'entreprise et une structure commerciale, et préparerait à la phase qualitative décrite plus haut.

3. Mesurer l'impact de la fonction commerciale en place sur le déclenchement de la structuration

Lorsque nous avons exposé la théorie de la structuration d'A. Giddens (1987), nous avons présenté le concept de dualité du structurel qui suppose que les structures sont à la fois le médium et le résultat de la structuration. Nous pouvons alors supposer que c'est le cas pour les structures commerciales en place. Elles offrent un cadre propice à l'articulation des caractéristiques de la dynamique structurelle et notamment à l'expression du jeu des acteurs.

La phase quantitative n'a pas permis d'approfondir clairement ce point. Nous en avons perçu quelques éléments notamment avec l'influence des facteurs organisationnels qui dans certains cas laissent entrevoir que la fonction commerciale joue ce double rôle. Comme nous l'avons précisé précédemment la structuration est un processus continu. Pour en identifier les composants nous avons été obligé de fixer ce processus dans le temps en attirant l'attention des répondants sur un événement (une réorganisation précise). En fixant ainsi le processus nous limitons la possibilité de percevoir l'effet de dualité qui se produira sur la phase suivante de structuration. Ce phénomène offre aux acteurs une forme d'apprentissage organisationnel des éléments utilisés pour conduire une prochaine réorganisation.

La structure commerciale prépare à la réorganisation car elle fournit les éléments de son initiation. C'est par exemple le départ d'un individu, des compétences encore inexploitées, des équipes commerciales très autonomes permettant une décentralisation, le recrutement d'un collaborateur… Tous ces indicateurs sont annonciateurs d'une réorganisation future. C'est autant de signaux implicites émis par la structure commerciale en place entraînant les décideurs dans une réorganisation de celle-ci.

Il nous semble intéressant d'approfondir ce point au cours d'une analyse qualitative pratiquée sur quelques cas. **Si la structure commerciale en place est le moyen et le résultat de la structuration, cela veut-il dire qu'elle produit certains signaux organisationnels indiquant qu'une réorganisation est nécessaire ou imminente ?**

Pour terminer ajoutons que l'ensemble de ce travail doctoral a été l'occasion d'analyser certains axes théoriques, d'approfondir certaines méthodologies et d'utiliser plusieurs outils statistiques.

Sur le plan théorique nous avons :

- défini et analysé l'activité commerciale des moyennes entreprises,
- traité des questions de structuration des organisations dans le champ des moyennes entreprises,
- identifié les caractéristiques de la dynamique structurelle.

Sur le plan de la méthodologique empirique nous avons :

- au cours de la phase qualitative expérimenté la technique de l'incident critique,
- lors de la phase quantitative, testé l'administration d'une enquête par Internet,
- expérimenté un modèle d'équations structurelles par l'approche PLS.

Sur le plan statistique nous avons :

- établi une typologie de la structure commerciale des entreprises de l'échantillon,
- expérimenté un modèle d'équations structurelles sur des problématiques organisationnelles (ce type de modèle étant plutôt utilisé en marketing).

Ainsi, ce travail sur la structuration a été l'occasion d'appréhender de nombreux domaines. Nous ajouterons comme bénéfice personnel une structuration de notre démarche scientifique.

Bibliographie

Abdesselam R. et Le Vigoureux F. (1999), « Contribution à l'étude du lien entre la structure de propriété et le comportement stratégique des moyennes entreprises industrielles », in *Gestion 2000*, novembre – décembre, pages 37 à 58

Achrol R. (1991), "Evolution of marketing organisation : new forms for turbulent environments", in *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pages 77-93

Adam-Ledunois S. et Le Vigoureux F. (1998), « Entreprises moyennes : l'indépendance en question », in *4ème congrès international francophone sur la PME*, Metz-Nancy, Octobre

Aktouf A. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presse de l'Université du Québec

Allali B., (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME ébauche d'un cadre conceptuel », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Allouche J. et Amann B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art » in *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 3, N°1, Mars, pages 33-79

Alsène E. et Carignan J. (1993), « Une méthode nouvelle de gestion du changement technologique », in *Gestion*, Mai, pages 49 à 60

Amerein P., (1996), *Etudes de marché*, Paris, Editions Nathan

Anderson, P.F., (1982), « Marketing, Strategic Planning, and the Theory of Firm », in *Journal of Marketing*, 46, Printemps, pages 15-26

Ansoff I (1970), *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Puteaux, Hommes et Techniques

Aoki M., (1991), *Economie japonaise, Information, motivation et marchandage*, Paris, Economica, 1991

Argyris, C. et Schön, D. A., (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley

Argyris, **C.**, (1985), « Defensive routines », in *Organization Theory, Selected Reading*, D. S. Pugh, Fourth edition, 1997, Penguin Books

Arregle J.L., Calori R. et Very P., (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », in *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pages 11-23

Astley W.G. et Van de Ven A.H., (1983), "Central Perspectives and debates in organization theory", in *Administrative Science Quarterly*, n°28, pages 245-273

Audet M. et Bouchikhi H. *sous leur direction,* (1993), « Structuration du social et modernité avancée : autours des travaux d'Antony Giddens », Sainte Foy, Presse de L'université de Laval

Aurier P., Benavent, C. et Ngoala G., (2001) « Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque » in *Actes du Congrès de l'AFM 2001*, Deauville

Autissier D., (2000), in sous la direction de D. Autissier et F Wacheux, *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG université Paris XII Val de Marne, Paris, L'Harmattan

Ayerbe-Machat C. (2003), « L'application de la théorie de la structuration aux liens technologie/organisation », in *Perspective et management stratégique*, sous la direction de H. Laroche, P. Joffre et F. Fréry, Tome IX, 2001-2002, éditions EMS

Bagozzi, P.P. (1975). « Marketing as Exchange » in *Journal of Marketing*, Vol. 39, October pages. 32-39

Bareil C et Savoie A, (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », in *Gestion*, vol 24 n°3, pages 86 à 94

Barley S. (1986), « Technology as an occasion for structuring : Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n°3, pages 78-108

Basire M. (1976), « La théorie à cinq niveaux » in *Direction et Gestion*, n°2, n°3 n°4, n°5 et n°6

Bastien P., Esposito V. et Tenenhaus M., (2002), « Régression linéaire généralisée PLS », in *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, n°766/2002

Bayad M. (1995), « Les ressources humaines et la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive », in *Actes du 5ème congrès de l'AGRH,* Poitiers, novembre, pages 680 à 691

Bayad M. et Couteret P. (2002), « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Bayad M. et Garand D. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », in *Actes du 4ème congrès international francophone de la PME*, 22-23-24 octobre 1998, Metz

Bayad M. et Nebenhaus D. (1996), « Préoccupation de GRH et profil du dirigeant de PME », in *Economie et Sociétés*, Science de gestion série S.G., n° 22, page 185-203

Bayad M. et Schmitt C. (2002), « Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Bénavent C. et Salerno F. (1990), « Une approche cognitive des facteurs de réussite des produits nouveaux » in *Cahier de Recherche de l'IAE de Lille*, 90/3

Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil

Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan

Blandin P. (1999), « Le comportement commercial des dirigeants des petites entreprises : application au secteur de l'industrie agro-alimentaire », *Thèse d'Etat*, Université de Montpellier I

Boissin J.P., Castagnos J.C. et Guieu G. (2000), « PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique », in *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 13, n°1, pages 39-64

Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations : Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica

Bouhaouala M. et Chantelat P. (2002), « Les pratiques commerciales des petites entreprises du tourisme sportif de nature : entre rationalité marketing et logiques sociales des dirigeants » in *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 15, n°1, pages 11 à 38

Bouquin H. (1997), « Contrôle », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, pages 667-686

Boutary M. (2000), « PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au delà des évidences technologiques » in *Revue internationale des PME*, vol. 13, n° 3-4, pages 9-35

Boyer L. et Germain O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche » in *Gestion 2000*, Nov. Dec., pages 17-35

Brechet J.P. (1990), « La fonction commerciale dans les PMI : une perspective stratégique », in *Congrès de l'A.F.M.*, La Baule, janvier, pages 561-584

Brenet P., (2000), « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », in *Actes du 5ème congrès international francophone de la PME*, 25-27 octobre, Lille

Brenot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Paris, PUF

Burgaud D. (1995), « L'organisation marketing dans un environnement turbulent : flexibilité et réactivité », in *Revue Française du Marketing*, n°155 – 1995/5, pages 38-46

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock

Cespedes F. V. (1990), "Agendas, incubators, and marketing organization" in *California Management Review*, 33(1), pages 27-53

Cespedes F. V. (1994), "Industrial marketing : managing new requirements" in *Sloan Management Review*, 35(3), pages 45-60

Chalmers A.F., (1987), *Qu'est ce que la science ?*, Paris, Edition la Découverte

Chandler A. (1972), *Stratégie et structure de l'entreprise*, Paris, Edition d'Organisation

Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » in *Méthodes de recherche en management*, coordonnée par R. A Thiétart., Paris, Dunod, page 57-81

Chatelin Y.M., Esposito V. et Tenenhaus M., (2002), « State-of-art on PLS Path Modeling throught the available software », in *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, n°764/2002

Chatelin Y.M., Lauro C., Esposito V. et Tenenhaus M., (2004), « PLS Path Modeling », Non publié.

Chell, E. (1999) "Critical Incident Technique", in Symon G. et Cassell C. (1999), *Qualitatives methods and analysis in organisational research : a pratical guide*, Londres, Sage publication, pages 51-72

Child J., (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment : retrospect and prospect", in *Organization Studies*, 18/1, pages 43-76

Child J., (1972), "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", in *Sociology*, 6, pages 1-22

Chin W. W. (1998), "The partial least squares approach for structural equation modelling", in G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, pages 295-336.

Chin W. W. (2001), "PLS-Graph User's Guide, Version 3.0", February

Chollet B. (2002), « L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Churchill N.C. et Lewis V.L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », in *Harward l'Expension*, automne, pages 51-63

Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F. (1998) « Formes et ingénierie du changement stratégique », in *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pages 70-87

Cossette P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », in *Revue international PME*, vol. 9, n°1, pages123 à 142

Cova, B. et Salle, R. (1994) «Marketing et échange : dix années de ré-enchâssement de la théorie de l'échange » in *actes du 10ème congrès de l'Association Française de Marketing*, Paris, pages. 387-412

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil

Croutsche, J.J., (1995), « Réflexion méthodologique sur l'élaboration de modèles d'équations structurelles dans les recherches de causalité », in *Cahier de Recherche du CRIEGE*, n°95 103

Cyert R. M. et March J. G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod

Daft R.L. et Weick K.E. (1984), "Toward a model of organisations as interpretation systems" in *Academy of Management Rewiew*, 9/2, pages 284-295

Darmon R.Y. (1997), « La force de vente et son management », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 1445-1459

Dastmalchian A. et Boag D. (1990), "Environmental dependence and departmental structure : case of the marketing function", in *Human Relation*, Vol. 43, n°12, pages 1257-1276

David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement. », in *Revue Française de Gestion*, Sept. Oct., pages 45 à 59

David A. (1999), « Logique épistémologique et méthodologie en sciences de gestion. », in *Actes de la VIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole centrale de Paris, Mai

Day S. G., (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", in *Journal of Marketing*, vol. 58, Octobre, pages 37-52

De Singly F. (1992), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Edition Nathan

Debray C. et Leyronas Ch. (1996), « Réseau et hypogroupe : émergences de stratégies organisationnelles en petites entreprises » in *Acte des XIII Journées des IAE*, 16-17 avril, Toulouse

Debray C. et Leyronas Ch. (1998), « Le réseau et l'hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME » in *PME de nouvelle approche*, ouvrage coordonnée par O. Torrès, édition Economica

Demers C, (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. », in *Gestion*, vol 24 n°3, pages 131 à 139

Denis J. E. (1999), « Comment piloter la fonction marketing dans les entreprises ? Implications pour le secteur du private banking », in *Acte de la conférence sur le Marketing et le Private Banking*, MGI, 16-17 Mars, Genève.

Des Garets V. (2000), « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination » in *Faire de la recherche en logistique et en distribution*, ouvrage collectif coordonné par N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché, Paris, Vuibert

Des Garets V. (1997), *Etudes et Recherches Commerciales*, Paris, Ed Economica

Deshpande R. Webster F.E., (1989), "Organizational culture and marketing : defining the research agenda" in *Journal of Marketing***.** Chicago: Jan. Vol. 53, No. 1; pages 3-15

Desreumaux A. (1986), « Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses », in *Sciences de Gestion*, n°6 Juin, pages 3-41

Desreumaux A. (1992), *Structure d'entreprise*, Paris, Vuibert

Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fév., pages 86-108

Desreumaux A. (1998), *Théorie des Organisations*, Paris, Management Société

Divay M. (1999), « Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne » in *Gestion 2000*, Nov. Déc., pages 59-80

Donada C. et Mbengue A., (2003), « Méthodes de classification et structuration », in *Méthode de recherche en Management*, coordonné par R.A. Thiétart, pages 373-396

Donaldson L. (1996), *For positivist organization theory*, Londre, SAGE Publications

Dubois P.L. et Jolibert A. (1998), *Le marketing, Fondements et Pratique*, Paris, Economica

Dubost N. (1995), « Les PME françaises évoluent-elles vers la bureaucratie ? », in *Congrès de l'AIMS,* Paris-Dauphine, pages 596-611

Dubost N. (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », in *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 4, pages 5-29

Dubost N. et Gauzente C. (1999), « Orientation marché et performance des moyennes entreprises : le rôle de la dépendance économique vis-à-vis des clients », in *Gestion 2000*, Nov.-Déc., pages 105-117

Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises – identités, contextes, chiffres*, Paris, Maxima

Duchéneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME – enquête, chiffres, analyses : pour mieux les connaitre*, Paris, Maxima

Duchéneaut B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 95-110

Dussauge P. et Ramanantsoa B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, McGRAW-HILL

Everaere C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2000), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod

Fabi B, Martin Y et Valois P, (1999), «Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. », in *Gestion*, vol 24 n°3, pp 103 à 113

Fayol H. (1916), « Administration industrielle et générale », in *Bulletin de la société de l'industrie minérale*

Fayol H. (1966), *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod

Filion L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n°2, pages

Fillion L.J. (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », in *Organisations et territoires*, Hiver 2000

Fombrun C. (1986), « Structural dynamics within and between organizations » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n°3, pages 338-508

Fornell C. et Bookstein F. (1982), "Two Structural Equation Models : LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory" in *Journal of Marketing Research*, Vol XIX (November), pages 440-452

Fornell C. et larcker D. (1981), "Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error : Algebra and Statistics" in *Journal of Marketing Research*, Vol XVIII (August), pages 382-388

Frisou J. (2004), « Contrôle du comportement de fidélité : Premiers jalons pour une théorie dynamique et éclectique », *Thèse d'Etat*, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Gauzente C. (2002), « Vers l'orientation marché? », in *Humanisme et Entreprise*, Août, n°254, pages 37-47

George W. et Barksdale H. (1974), "Marketing activities in the service industries", in J*ournal of Marketing*, Vol. 38, n°4, pages 65-70

Gervais M. (1997), « Système budgétaire et animation des hommes », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 3174-3199

Giannelloni JL. et Vernette E. (2001), *Etudes de marché*, Paris, Librairie Vuibert

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF

Godelier E. (1998), « Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? », *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pages 24-42

Godener A. (1995), « Les changements de dimensions de l'entreprise en croissance », in *Actes du congrès de l'AIMS*, Paris-Dauphine, pages 612-631

Godener A. (1998), « La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance », in *Actes des 14ème journées nationales des IAE*, Nantes, Tome 3, pages 417-436

Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 15, n°1, pages 39-63

Gosse B., Sargis C. et Sprimont P.A., (2000), « Les stratégies d'externalisation : opérationnalisation et changement organisationnels », in *Cahier de la Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*, Avril

Goy H., (2001), « De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME », in *Revue internationale PME*, vol. 14, n°2, pages 85-108

Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organization grow », in *Harvard Business Review,* Juillet-août, pages 37-46

GREPME, sous la direction de P.A. Julien (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Economica

Groleau C., (2000), in sous la direction de D. Autissier et F Wacheux, *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG université Paris XII Val de Marne, Paris, L'Harmattan

Guilhon A, (1996), « Apprentissage organisationnel et PME », in *Economie et Sociétés*, Science de gestion, S.G. n°22, pages 207-232

Guilhon A. (1998a), « Le changement organisationnel est un apprentissage », in *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pages 98-107

Guilhon A. (1998b), sous la direction de O. Torrès, *PME, De nouvelles approches*, Paris, Economica

Hannan M.T. et Freeman J (1977), « The population ecology of organisations » in *Américan journal of sociologie*, vol. 28; n°5, pages 929-964

Harvey E. (1968), « Tecnology and Structure of Organizations », in *American Sociological Review*, Vol. 33, n°2, pages 247-259

Helfer J.P. et Orsoni J. (1998), *Marketing*, Paris, Vuibert

Hermann J.L. (1993), « Le marketing en PME : point sur les recherches et repères pour la recherche », in *Actes du 9ème congrès international de l'Association Française de Marketing (AFM),* ICN, Université de Nancy II

Hermann J.L. (1995), « Contribution à la connaissance de la mise en œuvre du concept de marketing en PME manufacturière : le cas du développement de produits nouveaux », *Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion*, Metz

Hermann J.L. (1996), « L'applicabilité du concept marketing en PME manufacturières : mythe ou réalité ? », in *Actes du 3ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Trois Rivières, octobre

Hermann J.L. (1998), « Le marketing en PME manufacturières : les pratiques de quelques entreprises lorraines lors du développement de produit ? », in *Actes du 4ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, octobre

Hirigoyen G. (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France », in *Banque*, N°408, Juillet-Août, pages 855 à 862

Jaussaud J., (1998), « Les mutations récentes de l'organisation et du management au Japon », in *Management et Organisation des entreprises, Cahiers Français*, n°287, juillet septembre

Jaussaud J., (1996), « Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise », in *Ebisu,* n°12, janviers mars, Maison Franco-Japonaise, Tokyo

Jaussaud J., (1987), « Pour une nouvelle approche du marché japonais », in *CPE Etudes*, n°86, Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, mai

Javeau C. (1982), *L'enquête par questionnaire : Manuel à l'usage du patricien*, Paris, Les édition d'organisation

Joffre P. et Wickam S. (1997), « Les atouts des entreprises moyennes », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 64-70

Julien P.A. (1997), in *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica

Julien P.A. et Marchesnay M. (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert

Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica

Julien P.A., Mustar P. et Estimé M.F. (2001), « Les PME à forte croissance : une comparaison internationale » in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 14, n° 3-4, (éditorial)

Julien P.J, Andriambeloson E. et Ramangalahy C. (2002), « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Kalika M. (1988), *Structure d'entreprises, Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica

Kets de Vries M. et Miller D., (1984), « Neurotic style and organizational pathology », i*n Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°1, pages 35-55

Kets de Vries M. et Miller D., (1988), « Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objets », in *Gestion*, Novembre, pages 41-50

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, Novembre, pages 4-17

Kohli A. et Jaworski B. (1990), "Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implication", in *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pages 1-18

Kotler P. (1999), « Faut-il dissoudre la fonction marketing ? », in *L'expansion Management Review*, Septembre, pages 115-119

Kotler P. et Dubois P. (2000), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union

Krief B. (1972), *Structure et organisation du département marketing*, Paris, Dunod

Kueviakoe D. (1998), « Structure marketing et système d'animation : essai de conceptualisation », in *Gestion 2000*, Mars-Avril, page 135-151

Lanoux B. (2002), « Le changement organisationnel en PME, proposition d'un modèle de lecture basé sur la notion d'apprentissage et le rôle des relayeurs de la vision entrepreneuriale », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Laviolette E.M., (2003), « Les stratégies d'essaimage en PME : une étude exploratoire », in *Gestion 2000*, Novembre-décembre, pages 69-82

Lawrence P. et Lorsch J. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation

Le Corroller C. et Le Vigoureux F., (1998), « Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques ? », in *Economie et Statistique*, n°319-320, 9/10, pages 1995-205

Le Vigoureux F. (1995), « Essai de définition de la moyenne entreprise », in *Cahier de Recherche du Centre de la Moyenne entreprise IAE de Caen*, Cahier n°1/95

Le Vigoureux F. (1997), « Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 71-94

Leduf R. (1999), sous la direction de Leduf R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz

Lemoine G. (1996) « La fonction commerciale des moyennes entreprises industrielles : observation des pratiques et proposition pour développer la compétence commerciale de l'entreprise », *Thèse d'Etat*, Université de Nantes

Leray Y. (1998), « Les structures des moyennes organisations : une étude configurationnelle exploratoire », in *Actes XIVes Journées nationales des IAE*, tome3, Nantes, avril, pages 451-466

Leray Y. (1999), « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n°4, pages 33-55

Leray Y. et Joyeau A. (1999), « Gestion des emplois-compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'une établissement bancaire de taille moyenne », in *Gestion 2000*, novembre - décembre, pages 137-157

Lesca H. (1989), *Information et adaptation de l'entreprise*, Paris, Masson

Lewin K. (1943), « Forces behind food habits and methods of change » Report of committee on food habits. Washington, Bulletin Nat. Res. Council, n°108, pages 35-65, repris sous le titre "L'écologie psychologique", in *Psychologie dynamique – les relations humaines*, (1959), Puf

Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row

Livolsi L., (2002), « Structuration de la fonction logistique : état des lieux et proposition d'une nouvelle approche », in *Gestion 2000*, Janvier – Février, pages 141-157

Lohmöller J.B., (1987), *LVPLS Program Manual, Version 1.8*, Zentralarchiv für Empiriche Sozialforschung, Köln

Loiseau B. et Dupont C. (1981), « Facteurs de succès et d'échecs dans les PME », in *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct.

Lorrain J., Belle A. et Ramangalahy C., (1994), « Relation entre profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », in *Revue internationale P.M.E.*, vol 7, n° 1, pages 9 à 34

Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), « Internalisation / externalisation de la fonction R.H. en PME », in *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, pages 659-667

Marchesnay M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », in *Problèmes économiques*, mai, n°2.276, pages 26-32

Marchesnay M. (1993), « PME, Stratégie et recherche », in *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pages 71-76

Marchesnay M. (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 85-94

Marchesnay M. (1998), préface in Torrès O**.** (1998), sous la direction de O. Torrès, in *PME, De nouvelles approches*, Paris, Economica

Marticotte F. et Perrien J. (1995), « Les déterminants de la structure du département de marketing », in *Recherche et Application Marketing*, Vol X, pages 3-22

Martinet A.C. (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica

Martinet A.C. (1997), « Planification stratégique », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, pages 2249-2265

Mbengue A. et Vandangeon-Desrumez I., (2003), « Tests de comparaison, analyse causale et modélisation », in *Méthode de recherche en Management*, coordonné par R.A. Thiétart,

Messeghem K. (2002), « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », in *Direction et Gestion*, n°194 – structure, pages 35-49

Meuleau M. (1988), « L'introduction du marketing dans l'entreprise en France (1880-1973) », in *Revue Française de Gestion*, Sept. Oct., pages 58-71

Miller D. (1986), « Configuration of strategy and structure : Towards a synthesis » in *Strategic Management Journal*, Vol.7 n°3 Mai juin, pages 233-249

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation

Mintzberg H. et Westley F. (1992) « Cycle of organizationnal change », in *Stratégic Management Journal*, vol. 13, page 39-59

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégique*, Paris, Village Mondial

Möller K et Rajala A. (1999), « Organizing Marketing in industrial High-tech firms : The role of internal marketing relationships" in *Industrial Marketing Management*, 28, pages 521-535

Morgan G. (1989), *Image de l'organisation*, Québec, Eska

Naoui A. (1994), « A propos du dilemme flexibilité-intégration-efficacité organisationnelle », in *Cahier de recherche IAE de Metz*, n°13/3

Nobre T. (1995), « Le processus de structuration dans la petite entreprise : une étude exploratoire » in *Revue internationale P.M.E.*, vol.8 n°2, pages 203-238

Olson, E.M., Walker O.C., Ruekert R.W., (1995), "Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness", in *Journal of Marketing*, Vol. 59, Janvier, pages 48-62

Orlikowski W. J. (2000), « Using Technology and Constituting structures : A practice lens for studying technology in organisations » in *Organization Science*, vol. 11 n°4, Juillet-Août, pages 404-428

Ouimet, G. et Dufour, Y. (1997), «Vivre et gérer le changement ensemble ? » *Revue Française de gestion*, mars-avril-mai, pages 23 à 40

Pacitto J.C. (1998), « Quel marketing pour les très petites entreprises » in *Revue Française de Gestion*, novembre - décembre, pages 42-52

Pacitto J.C. et Tordjman F. (1998), « Peut-on parler de marketing dans les très petites entreprises ? », in *Actes du 4ème congrès international francophone de la PME*, Metz-Nancy

Pacitto J.C. et Tordjman F. (2000), « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu » in *Revue internationale des PME*, vol. 13, n° 3-4, pages 37-61

Pluchart J J, (1998), « Les discours du changement organisationnel », in *Revue Française de Gestion,* septembre-octobre, page 152-161

Paradas A. (1996), « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », in *Actes du 3ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Trois Rivières, octobre

Pelham A. M. (2000), « Market orientation and other potential influence on performance in small and medium-sized manufacturing firms », in *Journal of Small Business Management*, January, pages 48-67

Perreault J. D. (1997), in *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica

Piajet J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, Que sais-je, Paris

Plane J.M. (1998), sous la direction de O. Torrès, *PME, De nouvelles approches*, Paris, Economica

Ploge M. (2000), « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? », in *Revue Internationale PME*, vol 13, n° 3-4, pages 119-141

Porter M., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica

Pugh D.S. and Hickson D.J., (1997), *Writers on Organization*, Fifth Edition, Peguin Business

Pugh D.S., (1997), *Organization Theory*, Fourth Edition, Selected Readings, Peguin Business

Pugh D.S., Hickson D.J. et Hinings C.R. (1969), « An empirical taxonomy of structures of work organisations », in Chanlat J.F. et Séguin F. (1987), *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Tome 2, Boucherville, G. Morin

Quélin B., (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », in *Revue Française de Gestion*, Vol. 9, n°143, mars/avril, pages 13-26

Ranson S., Hinings B. et Greenwood R. (1980) « The structuring of Organizational Structures », in *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, n°1, pages 1-17

Raymond L. (2000), « Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME » in *Gestion*, vol 25 n°2 été, pages 29-38

Raymond L. et Brissoux J. (1998), « Determinants and impacts of marketing information systems in manufacturing SME's », in *Cahier de recherche*, Université du Québec à Trois-rivières

Raymond L. et Brissoux J. Azami A. (2000), « Une étude empirique des systèmes d'information marketing dans les PME manufacturières » in *Revue internationale des PME*, vol. 13, n° 3-4, pages 63-87

Real Y. et Livian Y. F. (1980), « Des structures favorables à l'innovation », in *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février

Reyes G. (1999), « L'activité commerciale dans les PME : organisation et mutation », *Mémoire de DEA*, Université de Poitiers

Reyes G. (2002), « La structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises : vers une identification des profils structurels », in *6ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* H.E.C. Montréal

Reyes G. (2003), « Les caractéristiques de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises », in *XIIème conférence de l'association international de management stratégique (AIMS),* Tunis, Juin

Rico J.C. (1995) « Structure de la fonction marketing en milieu inter-organisationnel : composantes, déterminants », *Thèse d'Etat*, Université de Poitiers

Rojot J. (1998), « La théorie de la structuration » in Gestion des Ressources Humaines, N°26-27, Mai Juin, page 5-19

Rojot J. (2000), in sous la direction de D. Autissier et F Wacheux, *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG université Paris XII Val de Marne, Paris, L'Harmattan

Romelaer P. (2000), in sous la direction de D. Autissier et F Wacheux, *Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, IRG université Paris XII Val de Marne, Paris, L'Harmattan

Rondeau A, (1999), « Transformer l'organisation, vers un modèle de mise en œuvre », in *Gestion*, vol 24 n°3, pages 148-157

Rouleau L. (1999), « Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire », in *Gestion*, vol 24 n°3, pages 96-101

Roussel P., Durrieu F., Campoy E.et El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Application en Gestion*, Paris, Economica

Ruekert R. et Walker O. (1987), "Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence", in *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, pages 1-19

Ruekert R., Walker O. et Roering J. (1985), "The organisation of marketing activities : a contingency theory of structure and performance", in *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, pages 13-25

Salerno F. et Bénavent C. (1990), « Une approche cognitive des facteurs de réussite des produits nouveaux » in *Cahier de Recherche de l'IAE de Lille*, 90/3

Saporta B. (1997), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 3105-3128

Saporta B. et Lapassouse Madrid C. (1995), « Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : un cadre conceptuel préliminaire », in *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 8, n°2, pages 147-173

Schaaper J. (2001), « Enquêtes quantitatives par sondage sur Internet. Qualité de l'information pour les études de marché », in *Gestion 2000*, mai-juin, pages 102-121

Schaaper J. (1999), « Segmentation des produits de l'enfant : le cas des jeux vidéo », in *Décisions Marketing*, n° 18, pages 25-35

Scheid J.C. (1990), *Les grands auteurs en organisation*, Paris Dunod

Schmitt C., Grandhaye J.P. et Guidat C., (1998), « Perturbation en P.M.E. : une analyse des comportements », in *4ème congrès international francophone sur la PME*, Metz-Nancy, Octobre

Smida A. et Condor R. (2002), « Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants de petites entreprises », in *Gestion*, vol 26 n°4 avril, pages 12- 22

Smith N.R. (1967), *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan

Spielman M. (1991), *De la définition du poste à l'organigramme*, Paris, Edition d'Organisation

Symon G. et Cassell C. (1999), *Qualitatives methods and analysis in organisational research : a pratical guide*, Londres, Sage publication

Tarondeau J. C. (1982), *Produits et technologies, choix politiques de l'entreprise industrielle*, Paris, Dalloz Gestion

Tabatoni P. et Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Paris, PUF

Taylor F. W., (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod

Tenenhaus, M., (1999), « L'approche PLS », in *Revue de Statistique Appliquée*, vol. XLVII, n°2, pages 5-40

Tenenhaus, M., (1998), *La régression PLS*, Paris, Technip

Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Ed. Liaisons

Thévenet M. (1993), « L'implication au travail », *Sciences Humaines*, n°28, mai, in *Les organisation, Etat des savoirs*, (1999), Auxerre, Sciences Humaines Editions

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes,* Paris, Les Editions d'organisation

Thiétart R. A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod

Torrès O. (1996), « Pour une approche contestable de la spécificité de la PME ? », in *Actes du 3ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Trois Rivières, octobre

Torrès O. (1998), sous la direction de O. Torrès, *PME, De nouvelles approches*, Paris, Economica

Torrès O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion

Torrès O. (2000), «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », in *Actes du 5ème congrès international Francophone sur la PME (CIFPME),* Lille, octobre

Torrès O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », in *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, 30-31 octobre et 1er Novembre, HEC, Montréal

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », in *Revue Française de Gestion*, Vol 29/144, pages 119-138

Valleray A. (1988), « Structure et efficacité de la fonction marketing », in *Recherche et Application Marketing*, Vol.3, n°2, pages 55-75

Vallette-Florence P. (1998a), « Spécificités et apports des methodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », in, *Recherche et Application en Marketing*, vol. III, n°4/88, pages 23-56

Vallette-Florence P. (1988b), « Analyse structurelle comparative des compsantes des systèmes de valeurs selon Kahle et Rokeach », in, *Recherche et Application en Marketing*, vol. III, n°1/88, pages 15-34

Vallette-Florence P. et Rapacchi B., (1990), « Analyse structurelle et analyse typologique : illustration d'une démarche complémentaire », in, *Recherche et Application en Marketing*, vol. V, n°1/90, pages 73-91

Van Vracem P. et Gauthy-Sinéchal M., (1993), *Etudes de marchés et sondages d'opinion – outil fondamental du Marketing*-, Bruxelles, De Boeck Université

Vandangeon-Derumez I. (1998), « La dynamique des processus de changement », in *Revue française de Gestion*, sept. Oct., pages 120 à 138

Varraut N. (1999), « De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant propriétaire de PME », in *Economie et sociétés*, sciences de gestion, série S.G., n°26-27, 6-7, pages 145-166

Vérant L. (1991), *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Paris, Les éditions d'organisation

Vives E. (1995), « La perception cognitive des dirigeants dans le processus de structuration formelle des organisations », in *Cahier de recherche du CEREGE,* IAE de Poitiers, mars 03/1995

Wacheux F. (1996), *Méthode qualitative et recherche en gestion*, Paris, Economica

Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon

Webster F. (1992), « The changing role of marketing in corporation », in *Journal of Marketing*, Vol.56, October, pages 1-17

Weick K. (1969), *The social Psychology of Organizing*, Random House, New-York

Whittington R. (1988), « Environmental structure and theories of strategic choice » in Journal of Management Studies, 25/6, November, page 521-536

Woodward J. (1958), « Management and technology », in Chanlat J.F. et Séguin F. (1987), *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Tome 2, Boucherville, G. Morin

Workman J., Homburg C. et Gruner K. (1998), "Marketing organisation : an integrative framework of dimension and determinants", in *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pages 21-41

Workman J., Homburg C. et Jensen 0. (2000), "Fundamental changes in marketing organisation : The movement toward a customer-focused organizational structure", in *Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N°4, pages 459-478

Listes des annexes disponibles dans le second volume et le cédérom

		Page
Annexe n°1	Indicateurs développés par J.C. Rico (1995) pour mesurer les variables structurelles.	**3**
Annexe n°2	Retranscription des entretiens menés durant la première phase qualitative sur l'organisation de l'activité commerciale de 10 moyennes entreprises.	**5**
Annexe n°3	Grilles brutes d'analyses des variables structurelles et contextuelles utilisées lors de la première phase qualitative	**68**
Annexe n°4	Retranscription des entretiens menés durant la seconde phase qualitative sur la dynamique structurelle de l'activité commerciale de 10 moyennes entreprises. (technique de l'incident critique)	**78**
Annexe n°5	Définition de la PME par la Commission Européenne suite à une recommandation du 3 avril 1996	**100**
Annexe n°6	Nouvelle définition de la PME par la Commission Européenne au 1er janvier 2005	**103**
Annexe n°7	Le questionnaire de la phase quantitative.	**107**
Annexe n°8	Les lettres d'information pour l'envoi postal et mail.	**119**
Annexe n°9	Traitements statistiques réalisés sur les données issues du questionnaire, tris simples et croisés par question.	**124**
Annexe n°10	Verbatim des questions ouvertes de l'étude quantitative	**171**
Annexe n°11	Feuille de résultats de la modélisation sur le programme PLS-Graph 3.1	**184**
Annexe n°12	Représentation des variables manifestes avec le codage utilisé sur PLS-Graph Beta Version 3.1	**193**
Annexe n°13	Guide d'entretien de la phase qualitative n°1 et 2	**198**
Annexe n°14	Repérage des firmes moyennes dans l'économie des PME	**203**
Annexe n°15	Traitements statistiques utilisés pour constituer des groupes de variables homogènes	**207**

Table des matières

Introduction :
Comprendre la structuration des équipes commerciales des entreprises de taille moyenne **1**
A. L'intérêt de l'étude 2
1. Le cadre théorique de l'étude 2
a. Les aspects organisationnels de l'activité commerciale 3
b. La dimension administrative du marketing 5
c. La dynamique structurelle 6
2. Le cadre méthodologique de l'étude 7
3. Les implications managériales 9
B. La problématique générale, les objectifs et les étapes de la recherche. 10
1. La problématique 10
2. Les objectifs 11
3. Les étapes de la recherche 12
Partie 1 - Cadrage théorique sur la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises **14**
Chapitre 1 - La structure commerciale en moyenne entreprise **18**
Section 1 : Qu'est ce qu'une moyenne entreprise **20**
A. Définir la moyenne entreprise 20
B. L'exigence d'une définition théorique 25
Section 2 : La moyenne entreprise est-elle spécifique ? **29**
A. Déterminer la spécificité par la configuration organisationnelle : l'apport de la théorie métamorphique 29
B. Une spécificité perçue comme un atout 32
Section 3 : Comprendre la place des structures commerciales dans les PME françaises **39**
A. les pratiques commerciales des PME françaises 40
1. L'information commerciale 43
2 la planification de l'activité 45
3 L'orientation marché 46
B. L'organisation de la fonction commerciale 48
1 L'organisation des pratiques commerciales 48
2 Structurer la fonction commerciale 55
Conclusion du chapitre 1. ..... **59**
Chapitre 2 - La structuration des organisations : du déterminisme structurel au processus de structuration **67**
Section 1 : La structuration qualifiée par le déterminisme structurel **70**
Source : Desreumaux, 1998, page 149 70
A. L'explication des structures : les origines 71
B. Les explications privilégiant une cause unique : l'environnement détermine la structure 73
C. Les choix stratégiques déterminent la structure 80
D. Limites de l'analyse contingente 81
Section 2 : Interprétation des acteurs et phénomènes politiques dans la constitution des structures **86**
A. L'explication par le processus de structuration des organisations : vers une démarche multidimensionnelle 87
B. L'acteur et l'organisation 99
Section 3 - Le propriétaire-dirigeant de PME **105**
A. Les différents profils du dirigeant-propriétaire en PME 105
B. Profils des dirigeants et structuration 107

Conclusion chapitre 2 ..... **116**
Conclusion de la Partie 1 ..... **118**
Partie 2 - Une analyse contingente et ses dépassements **123**
Chapitre 1 - L'étude du profil structurel de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises **126**
Section 1 : Phase empirique n°1, méthodologie **128**
A. Le choix des paramètres organisationnels 128
1. La standardisation/formalisation 129
2. La spécialisation 130
3. La centralisation/décentralisation 131
4. La planification et le contrôle 132
5. Le système d'animation 133
6. Les systèmes d'information 134
B. Le protocole de l'enquête 135
1. L'échantillon 136
2. La structuration du guide d'entretien 138
3. L'organisation des entretiens 140
Section 2 : Phase empirique n°1, résultats **142**
A. L'analyse de contenu 142
B. La structure fondamentale 144
1. Spécialisation 144
2. Standardisation/formalisation 146
3. Centralisation/décentralisation 149
C. Les systèmes de gestion 151
1. La planification et le contrôle 151
2. Le système d'information 153
3. Système d'animation 156
D. Les variables contextuelles 159
1. L'âge du service 160
2. La taille 160
3. La technologie 161
4. Les aspects de l'environnement 162
Conclusion chapitre 1 ..... **167**
Chapitre 2 - La dynamique structurelle analysée par la méthode des incidents critiques **168**
Section 1 : Phase empirique n°2, méthodologie **170**
A. Les descripteurs du changement 170
1. Descripteur n°1 : Le niveau du changement 171
2. Descripteur n°2 : Les acteurs 172
3. Descripteur n°3 : La nature et le contenu du changement 174
4. Descripteur n°4 : Les effets du changement 176
5. Descripteur n°5 : La forme du changement 177
6. Descripteur n°6 : Le mode de gestion du changement 178
B. Protocole d'enquête 179
1. L'échantillon 179
2. La structuration du guide d'entretien 180
3. L'organisation des entretiens 182
Section 2 : Phase empirique n°2, résultats **184**
A. L'agencement structurel de l'activité commerciale 185
2. Qui est concerné par le changement ? 189
3. Comment le changement s'opère-t-il ? 191
4. Quelles en sont les conséquences ? 192

5. Quelle en est la forme ? ... 192
6. Quelle en est la gestion ? ... 194
B. Identification du comportement des acteurs ... 197
1. Les freins et résistances des acteurs ... 198
2. L'implication et la motivation des acteurs ... 199
3. Les actions d'intégration des leaders ... 200
C. Pour une lecture plus précise des déterminants structurels ... 201
1. Les causes humaines ... 203
2. Les causes organisationnelles ... 203
3. Les causes environnementales ... 203
4. Les causes stratégiques ... 204
Conclusion chapitre 2 ... **205**
Conclusion Partie 2 ... **207**
Partie 3 - Description et analyse du phénomène de structuration à partir d'un échantillon de grande taille : élaboration d'un cadre conceptuel ... **209**
Chapitre 1 - Le protocole de l'enquête ... **212**
Section 1 : **La construction du questionnaire** ... **214**
A La sélection des informations nécessaires à la construction du questionnaire ... 214
1. Les données sur le profil structurel de l'activité commerciale ... 215
2 Les données sur les caractéristiques de la dynamique structurelle ... 218
B L'articulation des questions ... 221
Section 2 : La détermination de l'échantillon ... **224**
1. La population à étudier ... 225
2. La base du sondage. ... 225
3. Le choix de la méthode d'échantillonnage ... 226
4. Le choix de la taille de l'échantillon par une méthode combinée ... 226
Section 3 : L'administration du questionnaire ... **228**
1. Les pré-tests ... 228
2. Le choix du mode d'administration ... 228
3. L'administration ... 229
4. Les retours ... 231
Conclusion chapitre 1 ... **232**
Chapitre 2 : L'activité commerciale en question : caractéristiques, profils et modélisation ... **233**
Section 1 : Le modèle théorique et son articulation ... **235**
A les caractéristiques de la dynamique structurelle ... 236
B. L'articulation de la dynamique structurelle ... 238
Section 2 : L'agencement structurel de l'activité commerciale ... **244**
A. La structure commerciale des entreprises de l'échantillon ... 245
1. Les moyennes entreprises de l'échantillon ... 245
2. La structure commerciale des entreprises de notre échantillon ... 248
3. Profil structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon ... 254
B Les caractéristiques de la dynamique structurelle. ... 257
1. Des intentions liées aux orientations : les phénomènes déclencheurs du changement ... 257
2. Des actions perturbées ou encouragées : le comportement des acteurs ... 263
3. Expliquer, impliquer et encadrer : le management des acteurs ... 265
4. Profils de la structure commerciale et jeux d'acteurs ... 268
Section 3 : Modélisation de la dynamique structurelle par l'approche PLS ... **274**
A. Spécification du modèle théorique (étapes 2 et 3) ... 276
1. Généralités sur les modèles de causalité ... 276
2. Les variables retenues ... 279
B. Tester le modèle par l'approche PLS (étape 4 et 5) ... 283

1. Le choix de la méthode des moindres carrés partiels 283
2. Validité et fiabilité du modèle 284
C. Interprétation des résultats (étape 6) 291
1. Interprétation globale du modèle : les caractéristiques de la dynamique structurelle 292
2. Les scénarii 297
D. Mise en perspective de la modélisation 300
Conclusion du chapitre 2 ..... **303**
Conclusion Partie 3 ..... **305**
Conclusion générale : La structuration de l'activité commerciale : définition de ses caractéristiques **307**
A. Pourquoi et comment les acteurs transforment-ils les structures commerciales : apports de la recherche 308
1. Identification des caractéristiques de la dynamique structurelle 309
2. Modélisation des caractéristiques de la dynamique structurelle 311
3. L'impact de la dimension politique 313
4. Maîtriser la constitution des structures commerciales 314
B. Limites et voies de recherche 315
1. Les risques d'une méthodologie quantitative 315
2. Illustrer l'hétérogénéité des moyennes entreprises 316
3. Mesurer l'impact de la fonction commerciale en place sur le déclenchement de la structuration 317

Index des schémas

Schéma n°1 : Illustration de la démarche théorique suivie. 7
Schéma n°2: les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la petite et moyenne entreprise en croissance. 31
Schéma n°3 : Le modèle de Downing (1971) 41
Schéma n°4: Le système commercial des moyennes industries françaises 42
Schéma n°5: Typologie de la fonction commerciale en PME 50
Schéma n°6 : Représentation de l'objet de recherche 59
Schéma n°7 : La structure de la fonction marketing 61
Schéma n°8 : Modélisation du département marketing 62
Schéma n°9 : Shift Toward Customer-Focused Organizational Structures 64
(Modification vers une structure organisationnelle orientée clients) 64
Schéma n°10 : Typical organizational configuration in the movement toward customer-focused business units 65
Schéma n°11 : Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles 70
Schéma n°12 : Typologie des modes d'interprétation 78
Schéma n°13 : Le lien stratégie/structure 80
Schéma n°14 : Le rôle du choix stratégique dans la théorie des organisations 82
Schéma n°15 : Les déterminants de la structure de l'organisation : le poids des interprétations de la situation par les acteurs. 85
Schéma n°16 : Le mécanisme général de la structuration des entreprises en phase de postcréation / prédéveloppement 93
Schéma n°17 : La dualité du structurel 101
Schéma n°18 : Processus d'articulation vision stratégique, intention stratégique et action 109
Schéma n°19 : Influence entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME 112
Schéma n °20 : Concept clés sur la structuration de l'activité commerciale des ME 119
Schéma n°21 : Critère de choix : méthodes non directives 139
Schéma n°22 : Le cube du changement 171
Schéma n°23 : Une transformation réussie 176
Schéma n°24 : Processus de choix d'un échantillon 224
Schéma n °25 : Concepts clés sur la structuration de l'activité commerciale des ME 236
Schéma n°26 : De l'intention à l'action, les composants du processus de structuration de l'activité commerciale des entreprises étudiées. 239
Schéma n°27 : Modélisation simplifiée de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises 242
Schéma n°28 : Les différentes parties du modèle selon les liens entre les paramètres 243
Schéma n°29 : Les étapes de la résolution d'un modèle d'équations structurelles. 275
Schéma n°30 : Relation réflective (Outward) 277
Schéma n°31 : Relation formative (Inward) 278
Schéma n°32 : Représentation graphique avec notation mathématique d'un modèle d'équations structurelles 279
Schéma n°33 : Les caractéristiques de la dynamique structurelle en situation de réorganisation (testé par PLS-Graph 3.1) 290
Schéma n°34 : Représentation du rôle de la dimension politique 302
Schéma n°35 : Représentation des caractéristiques de la structuration et des influences respectives 311

Index des tableaux

Tableau n°1: Définition de la moyenne entreprise 21
Tableau n°2: Définition théorique de la moyenne entreprise 28
Tableau n°3 : La gestion de la PME comme un mix de proximité 35
Tableau n°4 : Les atouts des moyennes entreprises 38
Tableau n°5 : Configuration de la fonction commerciale 56
Tableau n°6 : Définition de l'objet de recherche 60
Tableau n°7 : Concepts clés de la dynamique organisationnelle 98
Tableau n°8 : Typologies des dirigeant de PME 106
Tableau n°9 : Types de propriétaires-dirigeants de PME et stratégie 110
Tableau n°10 : Caractéristiques discriminantes des dirigeants. 113
Tableau n°11 : Rappel des approches théoriques évoquées sur la structuration. 116
Tableau n°12 : Questionnement de la partie 1 118
Tableau n°13 : Oppositions thématiques et zones épistémiques 120
Tableau n°14 : Les variables organisationnelles de l'étude 135
Tableau n°15 : Profil de l'échantillon 137
Tableau n°16 : Présentation des indicateurs et de leur famille de rattachement 143
Tableau n°17 : Grille d'analyse sur la standardisation (exemple) 144
Tableau n°18 : Spécialisation grille simplifiée 146
Tableau n°19 : Standardisation/formalisation grille simplifiée 149
Tableau n°20 : Centralisation/décentralisation grille simplifiée 151
Tableau n°21 : Planification/contrôle grille simplifiée 153
Tableau n°22 : Systèmes d'information grille simplifiée 156
Tableau n°23 : Systèmes d'animation grille simplifiée 158
Tableau n°24 : Récapitulatif des catégories d'entreprise 159
Tableau n°25 : Comparaison effectif salarié, chiffre d'affaires et structuration de l'activité 161
Tableau n°26 : Caractéristiques de l'environnement des entreprises de l'échantillon 164
Tableau n°27 : Historique des réorganisations de la fonction commerciale. 165
Tableau n°27 : Historique des réorganisations de la fonction commerciale (suite). 166
Tableau n°28 : Profil de l'échantillon 180
Tableau n°29 : Nature des incidents sélectionnés. 185
Tableau n°30 : Le niveau du changement 188
Tableau n°31 : La forme du changement 192
Tableau n°32 : Comportement des acteurs. 197
Tableau n°33 : Phénomènes déclencheurs du changement (causes). 202
Tableau n°34 : Phénomènes déclencheurs du changement 204
Tableau n°35 : Confrontation entre caractéristiques de la dynamique structurelle et les résultats de la phase qualitative n°2 205
Tableau n°36 : Questionnement de la seconde partie 207
Tableau n°37 : Facteurs déclencheurs d'une réorganisation 219
Tableau n°38 : Apport de la seconde phase qualitative sur la définition des caractéristiques de la dynamique structurelle. 237
Tableau n°39 : Quelques objectifs intermédiaires 241
Tableau n°40 : Effectif salariés de l'échantillon 245
Tableau n°41 : La structure de propriété des entreprises de l'échantillon 246
Tableau n°42 : Indépendance de la politique commerciale 246
Tableau n°43 : Indépendance de la politique commerciale selon la structure de propriété 246
Tableau n°44 : Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon et des entreprises nationales 247
Tableau n°45 : Structure commerciale comparée des deux échantillons 249

Tableau n°46 : Estimation de la flexibilité de l'entreprise et de la fonction commerciale 252
Tableau n°47 : Estimation d'une forte flexibilité des entreprises selon l'effectif salarié et la propriété du capital en pourcentage 253
Tableau n°48 : Variables sociales ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation 258
Tableau n°49 : Variables organisationnelles ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation 259
Tableau n°50 : Variables organisationnelles ayant eu selon nos répondants un impact non significatif sur la réorganisation 259
Tableau n°51 : Variables environnementales ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation. 260
Tableau n°52 : Variables stratégiques ayant eu selon nos répondants un impact significatif sur la réorganisation 262
Tableau n°53 : Variables stratégiques ayant eu selon nos répondants un impact non significatif sur la réorganisation 262
Tableau n°54 : Raisons d'un changement long 264
Tableau n°55 : Raisons d'un changement rapide 265
Tableau n°56 : Indicateurs d'une gestion effective 266
Tableau n°57 : Indicateurs d'une adaptation réussie 267
Tableau n°58 : Profils de la structure commerciale et jeux des acteurs 272
Tableau n°59 : Variables manifestes et concepts latents sur « l'orientation des acteurs » 280
Tableau n°60 : Variables manifestes et concepts latents sur « les jeux politiques » 281
Tableau n°61 : Variables manifestes et concepts latents sur « le management des acteurs » 282
Tableau n°62 : Modèle externe : paramètres et tests 287
Tableau n°63 : Valeurs et significations des coefficients de dépendance des variables latentes du modèle 288
Tableau n°64 : Validité discriminante des concepts 289
Tableau n°65 : Validité nomologique des variables latentes endogènes 289
Tableau n°66 : Les scénarii issus du modèle de causalité sur les caractéristiques de la dynamique structurelle 298
Tableau n°66 : Les scénarii issus du modèle de causalité sur les caractéristiques de la dynamique structurelle (suite) 299
Tableau n°67 : Questionnement de la troisième partie 305
Tableau n°68 : Objectifs de chaque chapitre 309

Cartes factorielles

Carte n°1 : Profil structurel de l'activité commerciale des entreprises de l'échantillon 255
Carte n° 2 : Profils de la structure commerciale et jeux négatifs des acteurs 269
Carte n° 3 : Profils de la structure commerciale et jeux positifs des acteurs 271