



La structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises : vers une identification des profils structurels.

Grégory REYES
Allocataire de recherche

I.A.E. de Poitiers – Université de Poitiers

Résumé

Au travers de l'analyse de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises, cette recherche exploratoire approfondie s'inscrit dans une étude portant sur la structuration des organisations. Pour une telle approche avant de se concentrer sur le pourquoi et le comment du phénomène, nous devons établir un état des lieux sur la situation structurelle de ces entreprises. L'objectif de cette contribution est l'identification des profils structurels de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises. L'étude de terrain a permis d'isoler 3 catégories de profils qui diffèrent selon six variables de mesures : la standardisation/formalisation, la centralisation/décentralisation, la spécialisation, la planification et le contrôle, le système d'information et le système d'animation. A partir de cette recherche exploratoire, l'auteur envisage le lancement d'une large étude.

Mots clés : structures, structuration, profils structurels, activité et fonction commerciale, moyennes entreprises

Introduction

La compréhension du fonctionnement des organisations est la préoccupation principale de tout chercheur en gestion. Au travers de l'étude de l'activité commerciale, nous nous intéressons à la structuration des organisations, dans le but de comprendre comment les structures organisationnelles se forment dans le temps (Bouchickhi 1990). Ceci implique de considérer 2 points importants : le profil structurel de l'objet étudié (identification des variables organisationnelles clés et leurs impacts sur l'organisation) et le processus de structuration emprunté (ses déterminants, ses acteurs, son management).

L'importance des petites et moyennes entreprises dans l'économie française est de mieux en mieux perçue (Hermann 1996). Depuis quelques années les recherches en gestion sur les PME se sont multipliées. Le nombre de colloques et de revues qui leur sont consacrés atteste de l'intérêt croissant qu'on leur porte (Julien 1997). Il apparaît clairement que la PME présente certaines spécificités, qui offrent une source d'inspiration très féconde aux chercheurs en gestion (Boissin et al. 2000). Il semble alors que le retard de la France en matière de recherche en gestion des PME, constaté il y a quelques années (Marchesnay 1993), soit partiellement comblé. La première originalité de notre sujet est d'avoir choisi la moyenne entreprise en raison de ses propriétés organisationnelles.

Ainsi, un système de gestion spécifique implique entre autre des différences structurelles (Marchesnay 1992). Cependant, l'étude des aspects organisationnels en moyenne entreprise n'a pas fait l'œuvre de nombreux travaux de recherche (Leray 1999). Ceci nous conforte dans l'intérêt de centrer notre analyse sur ce type d'entreprise. Par ailleurs, la forme organisationnelle fonctionnelle semble prééminente dans les moyennes entreprises (Kalika 1988, Desreumaux 1992, Leray 1999). L'augmentation de la taille de l'entreprise et de la charge de travail oblige le dirigeant à déléguer. Dès lors le processus de structuration s'accélère (Julien 1997, Lemoine 1996). Plus important et mieux construit, il est d'avantage visible. Ainsi, tout en gardant les atouts des petites structures (flexibilité, rapidité d'action), les moyennes entreprises nous permettent d'analyser des problèmes organisationnels avec des outils largement validés sur des structures plus importantes (Boyer et Germain 1999).

La seconde originalité était de nous orienter vers une étude de l'activité commerciale. Nous avons remarqué que le concept de marketing en PME était peu exploré (Lemoine 1996, Hermann 1996, 1998, Perreault 1997, Raymond, Brisoux et Azami 2000, Pacito et Tordjman 2000). Pourtant, l'activité commerciale, portée par la fonction qui en a la charge, nous 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.

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large qui a pour objectif de comprendre le phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises. Pour le moment, nous nous concentrons sur l'identification des profils structurels de l'activité commerciale des entreprises moyennes. L'objectif sera ensuite d'analyser les caractéristiques du processus de structuration, reconnaître les acteurs concernés et identifier les principes de gestion mis en place. Enfin, nous tenterons une confirmation de ces résultats lors d'une large enquête quantitative.

Compte tenu du peu d'informations disponibles sur le sujet, adopter une **démarche exploratoire** en procédant par des entretiens qualitatifs sur un échantillon réduit nous a semblé pertinent. Nous ne retiendrons pour le moment qu'une définition large de la moyenne entreprise, principalement basée sur un critère quantitatif d'un effectif salarié compris entre 50 et 500 personnes (Le Vigoureux 1997, Joffre et Wickman 1997, Duchéneau 1997, Marchesnay 1997, Dubost 1999, Boyer et Germain 1999). Nous ajouterons, comme le souligne F. Le Vigoureux (1997), que l'entreprise moyenne est structurée, le dirigeant est entouré au minimum d'une petite équipe de cadres. Ce sont les seuls éléments, volontairement très larges pour une phase exploratoire, que nous retiendrons pour appréhender le sujet et constituer notre échantillon.

Dans un premier temps, nous présenterons les travaux participant à une meilleure compréhension de l'organisation structurelle de l'activité commerciale dans la grande, la moyenne et la petite entreprise. Ensuite nous proposerons une définition théorique des variables organisationnelles que nous comptons utiliser pour identifier les profils structurels des moyennes entreprises de notre échantillon. Enfin, l'analyse empirique sur la base d'un échantillon de huit entreprises moyennes permettra d'identifier les éléments participant à la structuration de leur activité commerciale.

1 De l'activité à la fonction : état des lieux de la littérature sur « la dimension administrative du marketing ».

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.**

L'expression dimension administrative du marketing (Kotler et Dubois 2000) est retenue pour qualifier la structuration de l'activité commerciale des entreprises. On remarque que la place accordée à ce thème dans la littérature est assez réduite au regard de son importance dans l'entreprise (Filser in Leduf 1999). Cependant, il existe un certain nombre de travaux sur le sujet que nous avons regroupés en trois catégories.

1.1 Les travaux classiques

Ils se sont développés à partir des années 80 avec la prise de conscience qu'une bonne organisation peut être la source d'un avantage concurrentiel (Dubois et Jolibert 1999). Les travaux concernant le lien stratégie/structure (Chandler 1972) ont été une source d'inspiration pour les chercheurs en marketing. Cependant, leur travaux se sont d'abord limités à une définition de l'organigramme de la fonction ou du département, en présentant les différentes formes généralement constatées.

On retrouve le schéma conventionnel avec 4 pôles de référence représentant les différents modes d'organisation, par fonctions, par secteurs géographiques, par produits, par marchés et groupes de clients. Certains auteurs (Kotler et Dubois 2000) décrivent en plus les différents stades d'évolution qui conduisent au département marketing. Ces travaux ne font pas suffisamment la lumière sur les déterminants qui ont provoqué ces évolutions (Marticotte et Perrien 1995).

1.2 Les analyses inspirées de la théorie de la contingence

La théorie des organisations et plus particulièrement **la théorie de la contingence invite à une approche différente**. On considère qu'une sous-unité fortement en relation avec son environnement, comme c'est le cas avec l'activité commerciale, devrait adopter une structure permettant de bons rapports avec les facteurs contingents de l'environnement (Lawrence et Lorsch 1973, Dastmalchian et Boag 1990).

Parmi les principaux travaux traitant du sujet, nous constatons la suprématie des recherches anglo-saxonnes. Certaines recherches francophones se distinguent toutefois par leur capacité à appréhender le problème dans sa globalité. C'est le cas du travail précurseur de A. Valleray (1988) qui offre un cadre d'analyse présentant les déterminants de la structure du département marketing. Sur un même schéma d'étude, F. Marticotte et J. Perrien (1995) ont réalisé un modèle plus complet, mais aussi plus complexe, qui intègre trois entités distinctes pour décrire l'organisation du département marketing : l'environnement externe, l'organisation (entreprise) et le département lui-même. Tirant partie des travaux existants, J.C. Rico (1995) produit à son tour un modèle, plus simple, en intégrant davantage de variables organisationnelles. Enfin, J. Workman, C. Homburg et K. Gruner (1998) apportent un élément nouveau en distinguant la dimension structurelle de la dimension non structurelle de l'activité commerciale.

1.3 Les études propres à la PME

L'ensemble de ces travaux se décompose en deux groupes. La première série d'études concerne **les contributions portant sur des aspects spécifiques** de l'activité commerciale. Elles sont principalement concentrées autour de deux sujets : la planification marketing et l'orientation marché. Sur la planification, on retiendra notamment l'analyse de B. Saporta et C. Lapassouse Madrède (1999) sur la cohérence entre orientation stratégique et politique marketing pour un dirigeant de PME. N. Dubost et C. Gauzente (1999) tentent pour leur part de faire un lien entre l'orientation marché et les caractéristiques structurelles de l'entreprise. Par ailleurs, L. Raymond, J. Brissoux et X. Azami (2000) ont étudié les pratiques de 54 PME en matière de systèmes d'information marketing et leurs conséquences sur la gestion de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées C. Boutary (2000) a tenté de comprendre quelle était l'influence de cette gestion de l'information sur le développement international de 92 PME. Enfin J.L. Hermann (1996 et 1998), à travers la collecte et la gestion de l'information commerciale, réfléchit sur la mise en œuvre du concept marketing au contexte particulier de la PME.

Ces contributions diverses n'abordent que certains éléments de l'activité, souvent en favorisant une approche stratégique laissant au second plan les critères structurels. Il existe

néanmoins quelques études traitant de **l'activité dans son ensemble**. Sur la structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises, N. Dubost (1999), au moyen d'une analyse empirique quantitative, dresse une typologie des PME selon leur degré de structuration. Elle tente, ici, de mettre à jour les divers profils structurels de la fonction commerciale. A. Dalmachian et D. A Boag (1990) dans une recherche similaire étudient la relation entre la dépendance à l'égard du marché et la structure du département marketing. Enfin, la recherche doctorale de G. Lemoine (1996) sur la fonction commerciale des moyennes entreprises industrielles est riche d'enseignement. Elle s'appuie sur une recherche empirique après de 153 entreprises, offrant ainsi, une multitude d'informations sur le fonctionnement de la fonction commerciale.

Par rapport à ces travaux, le premier constat est que le concept de marketing en PME reste assez peu exploré. Les aspects organisationnels le sont encore moins puisque à notre connaissance seule N. Dubost (1999) traite du sujet. D'ailleurs, sa recherche est forte d'enseignement pour notre travail, même si elle en diffère sur plusieurs points. Elle se limite à 3 variables organisationnelles pour définir la structuration de la fonction commerciale, contre 6 de notre côté. De plus, par une technique d'entretiens différente nous souhaitons obtenir des informations plus riches.

Ainsi, à la lumière des travaux précédents, trois grandes interrogations nous apparaissent fondamentales pour analyser la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises. La première s'attache à étudier les pratiques organisationnelles de l'activité commerciale des entreprises moyennes. Grâce à un certain nombre de variables organisationnelles, nous allons tenter d'identifier des profils structurels, afin de savoir quel est le degré de structuration de l'activité. La seconde interrogation concerne le poids des variables contextuelles dans le processus de structuration, pour nous permettre de mieux cerner l'incidence de l'environnement de l'activité commerciale des moyennes entreprises. Et enfin, nous réfléchirons sur l'évolution de l'activité en identifiant les caractéristiques de la dynamique structurelle.

Dans cet article, nous tenterons d'identifier les profils structurels et nous commencerons à réfléchir sur les déterminants structurels. Le reste du questionnement est ciblé sur le processus, comme nous l'avons déjà évoqué ; nous lui consacrerons d'autres contributions. Avant de répondre à toutes ces questions, il faut définir les variables organisationnelles que nous allons retenir.

2 Définition des variables de mesure.

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 ».

Partant de cette définition nous avons retenu **6 variables** pour identifier le profil structurel de l'activité commerciale des moyennes entreprises de notre échantillon.

La standardisation/formalisation : si certains les assimilent, elles sont quelque peu différentes. 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. Par ailleurs, la formalisation des comportements est un paramètre grâce auquel les processus de travail de l'organisation sont standardisés (Mintzberg 1982).

La spécialisation : H. Mintzberg (1982) distingue deux types de spécialisations, verticale qui sépare la réalisation du travail de son administration, horizontale qui divise les tâches pour accroître la productivité.

La centralisation/décentralisation : intègre la notion de degré de partage de l'autorité dans la prise de décision. On distingue deux types de décentralisation, l'une verticale qui indique le niveau de délégation du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique, et l'autre horizontale qui complète la première en disposant par l'intermédiaire de comités, de groupes de travail et de projet, de relais transversaux le long de la ligne hiérarchique (Mintzberg 1982, Kalika 1988, Stratégor 1997). Contrairement aux autres concepts abordés, mesurer le degré de centralisation/ décentralisation pose un problème d'opérationnalisation. 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.

La planification et le contrôle : permettent de fixer les objectifs nécessaires à l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour constituer un cadre de fonctionnement. Les 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). La réalisation de ces objectifs est ensuite vérifiée. Ce contrôle s'organise par des dispositifs, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais aussi sur des facteurs plus informels et par conséquent moins visibles.

Les systèmes d'animation : ils ont pour objectif l'intégration des personnes dans l'organisation, grâce à certaines pratiques basées sur la motivation et l'implication de l'individu (Gervais 1997).

Les systèmes d'information : H. Lesca (1989) définit les systèmes d'information d'une 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 ». De plus, nous tiendrons compte de la communication informelle car « la vie est tout simplement trop complexe pour être complètement régulée » (Mintzberg 1982). Ainsi, les individus vont par la communication informelle combler les carences du système de relations et d'autorité formelles.

Voici les éléments, regroupés sous l'expression « variables organisationnelles », que nous utiliserons pour identifier les profils structurels de l'activité. Afin de préciser la signification de ces variables dans le domaine commercial, le tableau 1 présente la liste des indicateurs qui ont été utilisés pour identifier chaque concept lors de la phase empirique.

Tableau 1 : les indicateurs et leur famille de rattachement

| Concepts | Sous catégories | indicateurs |
|-------------------------------------|--|--|
| Spécialisation | Indicateurs de spécialisation verticale | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Offre commerciale planifiée • Programme et plan d'action • Objectif sur la marge et le CA • Cellule de réunion de concertation |
| | Contrôle | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | | <ul style="list-style-type: none"> • Action de formation • Standardisation des qualifications • Processus d'évaluation formalisé ou non formalisé • Rôle de coordination entre services • Présence d'une hiérarchie intermédiaire |

3 La méthodologie respectée.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et responsables commerciaux de 8 moyennes entreprises de secteurs assez divers comme le démontre le tableau suivant. La taille en effectif salarié (50 à 500) et l'indépendance totale de la politique commerciale ont été les seuls critères de sélection de l'échantillon. Cela signifie une totale autonomie dans les choix et les décisions commerciales, pas de directives quant à la conduite à suivre et aucunes contraintes financières imposées pas une société mère.

Tableau 2 : profil des huit entreprises de notre échantillon. (Données au 1^{er} janvier 2001)

| | Métier | Effectif Homme | CA en million d'€ | Age de l'entreprise | Personnes interrogées |
|--------------|--|----------------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Entreprise A | Négociant agricole en céréales | 250 | 137 | 120 ans | Directeur commercial |
| Entreprise B | Industriel du chauffage, de l'électricité et de la climatisation | 406 | 76 | 103 ans | Directeur commercial |
| Entreprise C | Fabrication de produits en béton | 200 | 24.5 | 34 ans | Directeur des ventes |
| Entreprise D | Négociant en fruits et légumes frais | 80 | 20 | 38 ans | Directeur |
| Entreprise E | Fabrication d'équipement | 170 | 30.5 | 40 ans | Directeur com. et responsable mark. |
| Entreprise F | Métier de l'industrie graphique | 400 | 38 | 100 ans | Directeur commercial |
| Entreprise G | Fabrication de petit outillage | 210 | 45.5 | 78 ans | Directeur commercial |
| Entreprise H | Métier de la presse écrite | 150 | 12 | 51 ans | Directeur commercial |

Cette diversité de l'échantillon, ainsi que la non directivité des entretiens, visent à obtenir le maximum d'informations. Le contenu du discours sera analysé par thèmes pour enrichir notre approche exploratoire. Nous allons tenter de répondre à deux questions principales. Quel est le degré d'utilisation des variables organisationnelles dans la structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises ? Quel est l'impact des variables contextuelles sur la structure de l'activité ? Chaque entretien a fourni une masse d'informations importante. Mais grâce à notre guide d'entretien, le traitement des données a été largement facilité. Ainsi, en dépit d'une matière brute importante, l'ordre des questions offrait une bonne lisibilité des comptes rendus.

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. Le détail des indicateurs correspondant à chaque concept est donné dans le tableau 1 (évidemment ces indicateurs ne sont pas toujours tous présents dans chaque entreprise). Pour évaluer l'intensité d'une variable, nous avons noté chaque indicateur pour chaque entreprise. Ainsi, pour l'entreprise A de notre échantillon, 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. Plusieurs de ces grilles sont proposées ci-après, afin d'offrir une analyse plus précise des résultats. Afin de comprendre chacune de ces grilles (leur contenu, à quels indicateurs la sous-catégorie ou le concept correspond), nous recommandons aux lecteurs de se reporter au tableau 1.

Cependant, il ne faut pas se limiter à une interprétation stricte des grilles. Faire ressortir un certain nombre d'indicateurs nous offre une meilleure lisibilité des entretiens mais, au titre d'une phase exploratoire, cela ne nous permet pas une analyse statistique élaborée. L'objectif de ces entretiens était de mettre à jour les éléments participant à la structuration de l'activité commerciale dans les moyennes entreprises. Voyons maintenant les résultats de cette étude.

4 Les résultats : identification des attributs de la structure commerciale des moyennes entreprises

Dans cette section nous tenterons de répondre à la question concernant le degré de structuration de l'activité commerciale des 8 entreprises moyennes de notre échantillon. Ainsi, au travers des six variables organisationnelles que nous avons utilisées, nous allons analyser l'activité commerciale pour mettre à jour différents profils organisationnels.

4.1 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) 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 avouent cependant faire du marketing sans avoir le besoin de structurer une entité particulière (B, D, F,H).

Le deuxième niveau de spécialisation se trouve dans la structuration de la force de vente. Dans nos 8 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). **L'entreprise D** vient de le faire suite à 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.

Nous considérons qu'une spécialisation verticale de l'activité commerciale signifie l'existence de responsables divers chargés de l'administration des tâches. De plus, la spécialisation horizontale désigne une division des rôles pour plus d'efficacité (principalement dans les actes de ventes). 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 3 : spécialisation, grille simplifiée

| Entreprise | A | B | C | D | E | F | G | H | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Indice de spécialisation verticale | 60% | 0 | 60% | 20 | 40% | 20 | 20 | 40% | 32.5% |
| Indice de spécialisation horizontale. | 50% | 25% | 75% | 50% | 75% | 50% | 25% | 50% | 50% |

4.2 Ces entreprises suivent inévitablement **certaines règles et procédures formalisées et standardisées**. La PME n'est pas pour autant inondée de procédures écrites (Perrault 1997). L'organisation du travail respecte certaines habitudes. Mais comme tout acte coutumier, il ne fait pas forcément 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 auparavant 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 (A,E). Dans les entreprises de service, le lancement de « produits » nouveaux est par contre peu formalisé/standardisé. La procédure semble différente. 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. C'est l'occasion de réunions commerciales, de concertation entre cadres commerciaux et dirigeants et parfois de réalisation d'études de marché. 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 clients 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 clientèle.

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.

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 ces réunions et sur le terrain avec des cahiers des charges et des devis.

Les actes marketing sont dans l'ensemble assez peu formalisés/standardisés, 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 structurés et souvent informatisés (A, C, E, F, H). 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'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 intra-net 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) ont créé des postes de responsables de secteur pour renforcer ce suivi.

Globalement, l'activité commerciale est moyennement standardisée/formalisée dans ces entreprises de taille moyenne; c'est surtout marquant pour les missions non directement liées à l'acte de vente. Ce phénomène s'explique en raison de 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 4 : standardisation/formalisation, grille simplifiée

| Entreprise | A | B | C | D | E | F | G | H | Total |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Indice des actes marketing | 75% | 17% | 58% | 67% | 67% | 33% | 58% | 75% | 56% |
| Indice des actes de vente | 73% | 53% | 66% | 66% | 93% | 80% | 66% | 53% | 69% |

4.3 La décentralisation verticale semble assez variable dans notre échantillon. Nous avons rencontré des dirigeants très impliqués dans l'élaboration de la stratégie commerciale (C, D). 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 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).

Il semble que les décisions dans ces entreprises moyennes soient assez centralisées. En dépit d'une certaine autonomie laissée aux cadres et à leurs équipes 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 (Duchéneau 1997). Mais ce phénomène est atténué dans la moyenne entreprise où les cadres fonctionnels jouent un rôle important. 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.

Tableau 5 : centralisation/décentralisation, grille simplifiée n°1

| Entreprise | A | B | C | D | E | F | G | H | Total |
|---|---|-----|-----|------|------|------|------|------|--------------------|
| Décentralisation dans les méthodes | / | 50% | 50% | 50% | 100% | 100% | 75% | 100% | Décentralisé à 75% |
| Centralisation de la décision | / | 33% | 33% | 100% | 100% | 100% | 100% | / | Centralisé à 78% |

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.

4.4 La planification et le contrôle de l'activité commerciale sont nécessaires au bon fonctionnement des entreprises de notre échantillon. Difficile d'imaginer une entreprise qui ne fixe aucun objectif et qui ne fait aucune vérification de ses résultats. Les 8 entreprises font une définition annuelle des objectifs avec le chiffre d'affaires global par marché ou par produit. Elaborée et discutée lors de réunions avec toute l'équipe dirigeante, la planification est dans notre échantillon principalement opérée de la sorte. Beaucoup d'entreprises organisent des réunions particulières pour décider des choix stratégiques. 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 **l'entreprise F**. 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), avec des rapports de visite qui sont l'occasion d'un suivi plus personnalisé.

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) 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 la particularité de 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.

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.

En résumé la planification et le contrôle sont utilisés pour définir et suivre les activités et les dépenses des commerciaux. Le reste de l'activité commerciale se décide de façon plus intuitive. Elle fonctionne suivant le schéma de stratégies émergentes, qui consiste à saisir les opportunités qui se présentent. C'est sans doute pour ces raisons que les indicateurs sont assez

bruts et les moyens légers (CA, marge, volume). La planification dans certaines moyennes entreprises est pressentie alors comme un frein à la flexibilité de la décision.

Tableau 7 : planification/contrôle, grille simplifiée

| Concept | Types d'entreprises | | | | | | | | Total |
|----------------------|---------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-------|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | |
| Planification | 75% | 25% | 75% | 75% | 100% | 75% | 25% | 50% | 62.5% |
| Contrôle | 60% | 0* | 40% | 40% | 60% | 80% | 0* | 40% | 40% |

*contrôle direct inexistant des membres de la fonction commerciale, leur activité et leur performance ne sont pas liées aux chiffres car ils ne sont pas les seuls impliqués dans la réussite de l'entreprise.

4.5 Parmi les sources d'information, le faible recours aux études de marché est vérifié dans notre échantillon. Seules 2 entreprises (A,E) formalisent le processus avec des chargés d'études et autres personnes spécialisées dans le domaine. 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.

Globalement **l'information externe** est bien maîtrisée pour une entreprise (E), celle qui intègre la fonction de réalisation des études de marché dans son 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) pratique peu ou pas ce genre d'étude. 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 moyenne entreprise par sa taille et son**

management¹, facilite les rapports entre les acteurs pour permettre une bonne circulation des idées et des informations. Ce système d'information informel peut-être, là aussi, utilisé comme une substitution à la faible utilisation des études dites classiques (Hermman 1998).

Tableau 8 : systèmes d'information grille simplifiée

| Indicateurs | Types d'entreprises | | | | | | | | Total |
|--|---------------------|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|-------|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | |
| Système d'information externe | 50% | 25% | 25% | 50% | 75% | 50% | 25% | 25% | 40,6% |
| Sous-total pour le réseau formel d'information | 67% | 33% | 100% | 67% | 67% | 100% | 0 | 67% | 62,6% |
| Réseau informel d'information | oui | oui | oui | oui | non | oui | oui | non | 75% |
| Système d'information interne | 75% | 50% | 100% | 75% | 50% | 100% | 25% | 50% | 65,6% |

4.6 Les maîtres mots **du concept d'animation** sont efficacité organisationnelle, intégration, efficacité individuelle, compétence et motivation (Gervais 1997, Rico 1995). Le dernier point ne sera pas abordé ici car il s'apparente à une problématique GRH et notre guide d'entretien n'a pas été structuré à cet effet. Pour l'efficacité organisationnelle et individuelle et l'évaluation de la compétence, c'est le rôle des techniques de contrôle des objectifs de l'entreprise et des hommes. (cf. planification et contrôle).

Pour le personnel autre que la force de vente, règne un certain caractère informel quant à l'évaluation. Le personnel est jugé sur l'objectif à atteindre. Les réunions mensuelles et les bilans annuels 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, directeur 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.

La formation professionnelle n'est pas prioritaire dans l'ensemble de l'échantillon. Pourtant, c'est un complément efficace et parfois nécessaire² pour lutter contre certaines faiblesses de

¹ 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.

² 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.

l'équipe de vente (R.Y. 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 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.

Tableau 9 : systèmes d'animation, grille simplifiée

| Concept | Types d'entreprises | | | | | | | | Total |
|----------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | |
| Système d'animation | 50% | 33% | 50% | 33% | 67% | 67% | 17% | 50% | 46% |

Conclusion

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. 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) caractérisées 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 sont dans l'ensemble 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 10 : récapitulatif des catégories d'entreprise

| Forte structuration Entreprises E, F. | Structuration moyenne Entreprises A, C, D, H. | Faible structuration Entreprises B, G. |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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.

Par ailleurs, 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. M. Kalika (1988) précise que c'est le contexte qui donne un sens à la structure organisationnelle. Pour mesurer, dans le cadre d'une première approche du problème, l'impact de ces variables, nous avons retenu les 5 déterminants structurels généralement utilisés dans la littérature : l'âge, la taille, le système technique, les aspects de l'environnement (stabilité, complexité, diversité, hostilité) et le pouvoir (des acteurs, des normes de l'entreprise...). Compte tenu de la taille de notre échantillon, 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 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). Une méthodologie d'entretien différente, davantage ciblée sur le processus de structuration, permettrait d'en apprendre d'avantage sur les déterminants structurels,

notamment sur le pouvoir des acteurs et leur rôle, afin d'identifier des variables plus spécifiques aux entreprises moyennes.

Ce sera l'objet d'une seconde phase qualitative suivie d'une étude quantitative adressée par questionnaire à un nombre important d'entreprises moyennes. Nous serons en mesure, soit de confirmer le poids dominant de ces variables, soit d'en relativiser l'impact sur la structuration de l'activité commerciale.

Les profils avancés, ici, ne sont que des mises en perspective, destinées à résumer et ordonner l'ensemble des informations collectées. Dans le cadre d'une démarche exploratoire ils ont pour objectif d'offrir un aperçu afin de lancer des recherches sur de plus larges échantillons d'entreprises moyennes.

D'ailleurs il conviendra, pour compléter cette recherche, de s'interroger, dans des travaux ultérieurs, sur le processus de structuration de l'activité. Pour cela, il serait judicieux d'étudier les différentes réorganisations opérées au sein de l'activité commerciale de l'entreprise, afin de décortiquer tous les éléments du processus (rôle des acteurs, identification plus précise des déterminants et management du changement). Enfin, dans la perspective de la théorie de la structuration sociale de Giddens (1987), il serait intéressant, d'étudier en profondeur la nature et le rôle des représentations des acteurs face à ce phénomène.

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

Le plus souvent les dirigeants et cadres de ces entreprises n'ont pas une réelle conscience de ces problèmes. 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 (Divay 1999). Cependant, le manque de recul et d'analyse organisationnelle sur certaines situations entraînent des dysfonctionnements dans le processus de structuration (résistances des acteurs, difficultés de fonctionnement, allongement des délais...).

Bibliographie

- Boissin J.P., Castagnos J.C. et Guieu G.** (2000), « PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique », *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
- 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. Déc., pages 17-35
- Crozier M. et Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- 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", *Human Relation*, Vol. 43, n°12, pages 1257-1276
- Desreumaux A.** (1992), *Structure d'entreprise*, Paris, Vuibert
- Desreumaux A.** (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fév., pages 86-108
- Divay M.** (1999), « Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne » in *Gestion 2000*, Nov. Déc., pages 59-80
- Dubois P.L. et Jolibert A.** (1998), *Le marketing, Fondements et Pratique*, Paris, Economica
- Dubost N.** (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », *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 », *Gestion 2000*, Nov.-Déc., pages 105-117
- Duchéneaut P.** (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 95-110
- GREPME**, sous la direction de P.A. Julien (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Economica
- Gervais M.** (1997), « Système budgétaire et animation des hommes », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 3174-3199
- Giddens A.** (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF
- Godener A.** (1995), « Les changements de dimensions de l'entreprise en croissance », in *Actes du congrès de l'AIMS*, pages 612-631
- Hermann J.L.** (1996), « L'applicabilité du concept marketing en PME manufacturières : mythe ou réalité ? », *Actes du 3^{ème} 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 ? », *Actes du 4^{ème} congrès international Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, octobre
- 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

- Kalika M.** (1988), *Structure d'entreprises, Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica
- Kotler P. et Dubois P.** (2000), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union
- 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, *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.** (1999), « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises » in *Revue internationale des PME*, vol. 12, n° 4, pages 33-55
- Lesca H.** (1989), *Information et adaptation de l'entreprise*, Paris, Masson
- Lawrence P. et Lorsch J.** (1973), *Adapter la structure à l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation
- 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 », *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
- Marticotte F. et Perrien J.** (1995), « Les déterminants de la structure du département de marketing », *Recherche et Application Marketing*, Vol X, pages 3-22
- Meuleau M.** (1988), « L'introduction du marketing dans l'entreprise en France (1880-1973) », *Revue Française de Gestion*, Sept. Oct., pages 58-71
- Mintzberg H.** (1972), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation
- Pacitto J.C. 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
- Perrreault J. D.** (1997), in *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica
- 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
- 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
- Rico J.C.** (1995) « Structure de la fonction marketing en milieu inter-organisationnel : composantes, déterminants » *Thèse d'Etat*, Université de Poitiers
- 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 », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 8, n°2, pages 147-173
- Tabatoni P. et Jarniou P.** (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Paris, PUF
- Torrès O.** (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME ? », *Actes du 5^{ème} congrès international Francophone sur la PME (CIFPME)*, Lille, octobre

Torrès O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion

Torrès O. et al. (1998), *PME, De nouvelles approches*, Paris, Economica

Torrès O. (1996), « Pour une approche contestable de la spécificité de la PME ? », *Actes du 3^{ème} congrès international Francophone sur la PME (CIFPME)*, Trois Rivières, octobre

Valleray A. (1988), “Structure et efficacité de la fonction marketing”, *Recherche et Application Marketing*, Vol.3, n°2, pages 55-75

Workman J., Homburg C. et Gruner K. (1998), “Marketing organisation : an integrative framework of dimension and determinants” *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pages 21-41