

Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique

Nathalie DUBOST*

Université d'Orléans

Correspondance :
19, Allée Émile Franck
45160 Orléans

Résumé : S'inscrivant dans le courant de recherches portant sur les moyennes entreprises françaises, cet article s'intéresse aux structures de la fonction commerciale. L'étude de terrain réalisée auprès de 84 moyennes entreprises françaises met à jour trois classes d'entreprises, qui diffèrent sur le plan de la taille, de la nature de la relation avec le principal client, et de la veille de l'environnement. Des pistes futures de recherche sont envisagées.

Mots clés : moyennes entreprises – structures – fonction commerciale.

Abstract : In line with the research stream dealing with French medium firms, this paper treats of the structures of the marketing function. The field investigation carried out on 84 French medium firms brings to light three classes. These classes differ about size, the nature of the relation between the firm and its major customer, and about environmental scanning. Further investigations are proposed.

Key words : medium firms – structures – marketing function.

* L'auteur est maître de conférences à l'Iae d'Orléans.

Partant du constat qu'il existe en France un tissu permanent d'entreprises moyennes, intermédiaires entre les petites et les grandes structures, un groupe de chercheurs a créé un pôle consacré à la moyenne entreprise (Centre Normand de la Moyenne Entreprise, IAE de Caen), définie comme une entité dont l'effectif est compris entre 50 et 500 personnes. Comme l'affirment L. Boyer et O. Germain [1999, p. 1], l'objectif n'est pas de discuter l'ontologie, ni de fonder la pertinence de l'objet « moyenne entreprise », mais d'en saisir les différents aspects, en raison de la stabilité et du poids économique qui caractérisent ces entreprises. À titre d'exemple, divers travaux s'interrogent sur la formation de la stratégie, la relation avec l'environnement ou l'organisation au sein des moyennes entreprises [P. Joffre, S. Wickham 1997 ; F. Le Vigoureux 1997 ; Y. Leray 1998].

Cet article s'inscrit dans ce champ de recherches, et a pour objectif de contribuer à la connaissance des structures des moyennes entreprises françaises. Face à l'ampleur du travail de mesure des données, nous avons restreint l'étude à l'organisation de la fonction commerciale. La démarche est d'ordre exploratoire : plusieurs profils structurels sont mis à jour à partir d'un échantillon de 84 moyennes entreprises, et sont décrits à l'aide de diverses variables telles que la taille de l'entreprise, sa relation avec son principal client et son comportement en termes de veille. L'hypothèse implicite est donc qu'il existe divers profils structurels, et qu'on ne peut parler de spécificité structurelle de la moyenne entreprise [P. Joffre, S. Wickham 1997 ; M. Marchesnay 1997].

L'apport essentiel de cette recherche réside dans le fait que l'échantillon est uniquement constitué de moyennes entreprises. En effet, d'autres travaux ont proposé avant nous des typologies de structures d'entreprises, mais sans être des recherches spécifiques à la moyenne entreprise, puisqu'au moins un quart des entreprises de l'échantillon final possède un effectif supérieur à 500 salariés [M. Kalika 1995 ; J.L. Rico 1995]. Notre typologie des structures de la fonction commerciale propre aux moyennes entreprises pourra constituer le point de départ de recherches comparatives (rapprochement avec les petites et grandes entreprises) ou normatives (en relation avec la performance).

Dans une première partie, nous détaillons les variables de structure utilisées dans la recherche, issues des travaux des théoriciens de la contingence. Puis, nous présentons la méthodologie de l'enquête, ainsi que ses résultats. L'interprétation et la discussion de ces derniers sont alors effectuées dans une troisième et dernière partie.

1. Le concept de structures : cadre théorique et mesures

1.1. La théorie de la contingence

Les structures sont abordées ici sous l'angle d'attributs [A. Desreumaux 1989], dans la lignée des théoriciens de la contingence [P. Lawrence, J. Lorsch 1989 ; D. Pugh et *al.* 1968, 1969]. Plus précisément, trois concepts sont retenus :

- La spécialisation, représentant la façon dont l'organisation répartit les tâches à effectuer entre ses membres [W.G. Astley 1985 ; R.H. Hall 1974 ; R.W. Ruekert et *al.* 1985] ; une tâche est spécialisée s'il existe au moins une personne salariée à plein temps ayant uniquement en charge cette tâche.
- La standardisation, désignant l'étendue du recours à des règles et à des procédures pour traiter les contingences auxquelles l'organisation fait face [J. Hage, M. Aiken 1967 ; R.H. Hall 1974] : ainsi, plus l'utilisation de procédures est élevée, plus l'organisation est standardisée. Selon H. Mintzberg [1982], la standardisation est un moyen de coordination du travail, et désigne la spécification d'un paramètre précis ; l'auteur distingue la standardisation des procédés de travail (le contenu du travail est spécifié ou programmé), des résultats (le résultat est spécifié) et des qualifications (la formation de l'exécutant est spécifiée). Pour l'auteur, la standardisation du comportement d'une structure indique un degré élevé de bureaucratisation.
- La centralisation, renvoyant à la localisation du pouvoir de décision [D. Pugh et *al.* 1968] et au degré de participation à la prise de décision [D. Miller, P.H. Friesen 1982 ; R.W. Ruekert et *al.* 1985]. Une

entreprise fortement centralisée ne délègue aucune décision aux échelons hiérarchiques inférieurs, et ne requiert pas la participation des salariés à la prise de décision.

La première dimension structurelle peut être qualifiée de dichotomique : il existe ou non une personne à plein temps dont l'unique mission consiste à traiter une tâche précise (même si la délimitation de la tâche peut donner lieu à des discussions). En revanche, la standardisation et la centralisation d'une structure sont abordées en termes d'intensité : il est plus pertinent d'évaluer, à titre d'exemple, le degré auquel une organisation consulte ses salariés plutôt que de restreindre la réponse à deux cas de figure extrêmes (centralisée/non centralisée ; standardisée/non standardisée). En effet, nombre d'entreprises se situent dans des positions médianes, souhaitant à la fois contrôler la prise de décision tout en consultant certains salariés, dans un double souci de motivation et d'efficacité. Ce subtil équilibre ne peut être retranscrit qu'à l'aide d'une graduation dans les réponses.

Cette remarque nous permet d'aborder les échelles de mesure utilisées.

1.2. La mesure des structures de la fonction commerciale

1.2.1 La spécialisation

La mesure de la spécialisation de la fonction commerciale s'inspire de J. Wheeler et *al.*[1980]. Quatre activités relevant de cette fonction ont été retenues : les ventes, la publicité, les études de marché, le service après-vente. À l'évidence, cette liste n'est pas exhaustive : d'autres auraient pu être retenues, comme le proposent D. Pugh et *al.*[1968].

Chaque activité obtient le score 1 si au moins une personne l'exerce à plein temps, et le score 0 dans le cas contraire. Ce degré de spécialisation varie de 0 à 4: plus le score est proche de 4, plus la fonction commerciale de l'entreprise est spécialisée.

1.2.2. *La standardisation*

La standardisation est évaluée sous deux aspects :

- Dans un premier temps, nous nous inspirons des échelles de M. Aiken, J. Hage [1967, 1968] afin de mesurer l'étendue des spécifications concernant le travail des salariés dans le service ventes, que D. Pugh et *al.*[1968] désignent sous le terme de standardisation des rôles. Quatre échelles en sept points de type sémantique différentielle sont utilisées pour calculer un score moyen, compris entre 1 et 7. À titre d'exemple, une de ces échelles demande si, dans le service, les tâches à accomplir par chaque salarié sont spécifiques : plus le score est proche de 7, plus l'entreprise a spécifié les tâches des salariés du service ventes.

- Dans un second temps, nous évaluons dans quelle mesure l'entreprise a standardisé deux outils centraux dans la relation avec les clients : les études de marché et la politique de vente (fixation d'objectifs, allocation de ressources). À l'aide d'échelles en sept points, nous mesurons le degré de formalisme des études de marché et de la politique. Un score moyen est alors calculé pour l'ensemble des deux échelles : plus il se rapproche de 7, plus les deux outils précédemment cités sont standardisés [J. Wheeler et *al.*1980].

1.2.3. *La centralisation*

À partir de la description du processus de décision, H. Mintzberg [1982] différencie deux types de centralisation.

La centralisation verticale renvoie à la localisation du pouvoir formel, à savoir le choix et l'autorisation des décisions. La centralisation horizontale désigne quant à elle le contrôle du pouvoir informel, résidant dans la collecte de l'information, le conseil et l'exécution. Ces deux types de centralisation n'évoluent pas nécessairement dans le même sens : ainsi, H. Mintzberg [1982] donne l'exemple d'organisations divisées en unités constituées sur la base de marchés, où la centralisation horizontale est élevée, mais la centralisation verticale faible.

Afin d'évaluer la centralisation verticale, nous demandons si, dans le service ventes, les salariés sont autonomes dans leur prise de décision

[M. Aiken, J. Hage 1968]. L'échelle de réponse est une échelle à sept points : plus le score est proche de 7, plus cette autonomie est élevée, et plus la centralisation verticale est faible.

La mesure de la centralisation horizontale s'inspire de l'échelle proposée par P.N. Khandwalla [1973], en demandant dans quelle proportion les décisions relatives aux clients donnent lieu à une consultation élevée des salariés. Comme dans le cas précédent, plus le score est proche de 7, plus ce type de décisions donne lieu à une consultation élevée des salariés, et moins la centralisation horizontale est forte.

L'ensemble des échelles de mesure est présenté en annexe 1. Le tableau ci-dessous récapitule les variables et les échelles de mesure :

Tableau 1 – *Les variables de structure de la fonction commerciale et les échelles de mesure*

Variables de structure	Échelles de mesure
• spécialisation	Nombre d'activités pour lesquelles il existe au moins une personne à plein temps (score de 0 à 4)
• standardisation	Standardisation des rôles (quatre items, score moyen de 1 à 7) Standardisation de deux outils (deux items, score moyen de 1 à 7)
• centralisation	Verticale (un item, score de 1 à 7) Horizontale (un item, score de 1 à 7)

Au plan conceptuel, ces trois variables sont distinctes ; toutefois, sur un plan empirique, il convient de vérifier l'existence éventuelle de relations entre ces variables, afin de proposer des profils structurels décrits à l'aide de dimensions non redondantes. Nous développerons ce point dans la partie suivante portant sur la méthodologie.

2. Méthodologie de l'enquête et résultats

2.1. Méthodologie

Un questionnaire a été élaboré pour collecter les données. Ce questionnaire a été envoyé par voie postale, et adressé au directeur général, ou, le cas échéant, au directeur commercial de la société.

L'échantillon de départ a été constitué à l'aide du CD-ROM Diane, sur la base de deux critères. Le premier critère est la taille de l'entreprise, mesurée par l'effectif : nous avons opté pour une définition large de la moyenne entreprise, à savoir une société dont le nombre de salariés est compris entre 50 et 500. Ce choix est à l'évidence critiquable, comme en témoignent de récents travaux visant à caractériser les entreprises moyennes [P. Joffre, S. Wickham 1997 ; F. Le Vigoureux 1997]. Toutefois, une question portant sur la propriété du capital (entreprise indépendante ou dépendante juridiquement) permet d'affiner par la suite la connaissance de l'échantillon final.

Le deuxième critère est le secteur d'activité ; trois secteurs industriels ont été retenus, en raison du poids important des moyennes entreprises dans l'emploi industriel [L. Boyer, O. Germain 1999]. Deux secteurs de biens intermédiaires (caoutchouc et plastiques –NAF 25–, travail des métaux –NAF 28–), et un secteur de biens d'équipement (fabrication de machines et d'équipements -NAF29-) ont été sélectionnés.

Au total, 905 entreprises ont reçu un questionnaire ; 84 questionnaires exploitables ont pu être traités, d'où un taux de réponse légèrement supérieur à 9%. Ce faible taux de réponse peut s'expliquer par le fait qu'aucune relance n'a été effectuée. En outre, les taux de réponse aux enquêtes sont traditionnellement faibles en France, et se situent aux environs de 10 % [J.C. Usunier et al. 1993]. Ce faible taux de réponse limite à l'évidence la validité interne et externe de notre enquête, car on peut émettre l'hypothèse que les entreprises ayant répondu à notre enquête diffèrent probablement des entreprises n'y ayant pas participé [M. Bayad, J.L. Hermann 1991].

Le tableau 2 présente les principales caractéristiques de l'échantillon final :

Tableau 2 – *Les principales caractéristiques de l'échantillon de la recherche*

Effectif	Secteur	Structure du capital
. de 50 à 99 salariés : 23	NAF25 : 24	. entreprise dépendante : 53
. de 100 à 199 : 29	NAF28 : 31	. entreprise indépendante : 31
. de 200 à 500 : 32	NAF29 : 29	
. Total : 84	Total : 84	- Total : 84
(taille moyenne : 191 salariés)		

Sur ces 84 questionnaires, 18 ont été remplis par le Président Directeur Général, 30 par le Directeur Général, 25 par le directeur commercial, 8 par le directeur marketing, et 3 par le secrétaire général. La technique consistant à interroger un seul répondant possède des limites [Phillips 1981] ; toutefois, on peut relativiser cette critique en arguant du fait que le statut du répondant autorise celui-ci à répondre correctement aux questions posées [G. John, T. Reve 1982].

L'objectif étant de mettre à jour divers profils structurels de la fonction commerciale au sein de notre échantillon, nous avons réalisé une analyse typologique. Conformément aux recommandations de G. Punj, D.W. Stewart [1983], une classification ascendante hiérarchique (méthode de Ward) a d'abord été effectuée afin de déterminer un nombre de classes ainsi que des centres de classe initiaux pour une analyse itérative. Ensuite, le recours à une méthode non hiérarchique de réallocation (méthode des nuées dynamiques) a permis d'affiner les classes mises à jour dans la première étape. Préalablement à ces deux classifications, nous avons effectué une analyse factorielle en composantes principales (ACP) sur les onze échelles de mesure des structures (tableau 1), suivie d'une rotation orthogonale. Les axes ainsi obtenus ont été interprétés, et ont servi de variables de départ aux analyses typologiques. Comme nous l'avons précisé plus haut, l'objectif est de décrire les classes d'entreprises à l'aide des dimensions structurelles les moins redondantes possibles.

Une fois les classes obtenues, nous avons souhaité vérifier si ces classes différaient de façon significative sur certaines variables, telles

que la taille, ou la nature de la relation avec le plus gros client. Dans cet objectif, nous avons eu recours à l'analyse de variance.

2.2. *Résultats de la recherche*

2.2.1. *Les dimensions structurelles à la base de la typologie*

L'annexe 2 présente les principaux paramètres de l'analyse en composantes principales (ACP). Trois facteurs possèdent une valeur propre supérieure à 1 et restituent 63 % de la variance ; chacun des onze items possède une communalité supérieure à 0,5, ce qui signifie que l'ensemble des items est bien représenté dans le système des trois dimensions.

Après une rotation orthogonale (Varimax), les trois facteurs peuvent être interprétés comme suit :

- le premier est la standardisation des rôles au sein de la fonction commerciale, qui, rappelons-le, constitue un aspect de la variable globale de standardisation. Les quatre items mesurant la standardisation des rôles (voir tableau 1) ont un coefficient de corrélation supérieur à 0,6 avec ce premier axe ; en d'autres termes, ce premier facteur décrit le degré de liberté dont disposent les salariés de la fonction commerciale pour faire leur travail ;
- le deuxième est caractérisé par la variable de spécialisation (coefficient de 0,73) et les deux échelles de mesure de la standardisation des études de marché (0,73) et de la politique de vente (0,69). Ce deuxième axe peut être interprété comme la codification de la relation avec les clients : une entreprise ayant réparti les activités commerciales entre différentes personnes, qui formalise les études de marché et sa politique de vente souhaite visiblement ne rien laisser au hasard dans sa gestion des clients : à l'inverse, certaines entreprises peuvent opter pour des relations plus informelles avec leurs clients, considérant que l'activité commerciale est trop incertaine pour être formalisée ;
- le troisième facteur peut être défini comme le degré de centralisation, puisque les deux items de centralisation horizontale et

verticale sont fortement corrélés à ce dernier axe (respectivement 0,72 et 0,80).

Par rapport aux variables de départ, on constate donc un changement dans les dimensions structurelles qui vont servir de base à la typologie, que le tableau ci-dessous récapitule :

Tableau 3 – Évolution des variables structurelles après traitement statistique

Variables de départ	Variables après l'ACP
1. spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> • codification de la relation avec les clients
2. standardisation :	
-des outils	<ul style="list-style-type: none"> • standardisation des rôles dans le service ventes, • centralisation des décisions commerciales
-des rôles	
3. centralisation	

La codification de la relation avec les clients, la standardisation des rôles dans le service ventes et la centralisation des décisions commerciales vont nous permettre de réaliser une typologie des entreprises de notre échantillon.

2.2.2. Les classes d'entreprises

Les principaux paramètres de la typologie obtenue sont présentés en annexe 3. Trois classes d'entreprises peuvent être différenciées de façon significative en fonction des trois variables de structure ($p < 0,000$). Les deux classes regroupant le nombre le plus élevé d'entreprises sont les classes 1 et 3 (respectivement 32 et 35 entreprises) ; la classe 2 possède l'effectif le plus faible des trois classes (17 entreprises).

Aucune relation significative n'existe entre le statut des répondants et les trois classes : on peut ainsi écarter l'hypothèse d'un biais lié au poste du répondant.

2.2.3. *La description des classes d'entreprises : l'analyse de variance*

Pour enrichir cette recherche, nous avons souhaité savoir si certaines variables diffèrent significativement d'une classe à l'autre. Dans ce but, des analyses de variance ont été réalisées, hormis pour les variables de structure de capital (entreprise indépendante ou non) et du secteur, celles-ci étant nominales. Ces dernières associations ont été testées à l'aide d'un test du chi-deux : aucune relation significative n'apparaît entre la structure du capital, le secteur et l'appartenance à une des classes.

Les tableaux suivants donnent, pour chacune des trois classes, la valeur moyenne de diverses variables, avec le seuil de confiance.

Tableau 4 – Valeur moyenne de la taille des entreprises par classe

Classe	Effectif* (en nombre de personnes)	Chiffre d'affaires (en millions de francs)**
1	243	208
2	187	143
3	147	116

* : $p < 0,02$ ** : $p < 0,05$

Tableau 5 – Valeur moyenne de deux variables relatives au principal client par classe

Classe	Poids de l'entreprise dans les achats de son principal client**	Performance de l'entreprise en termes de prix par rapport à la moyenne du secteur*
1	3,65	3,23
2	3,00	3,90
3	2,55	4,32

* : $p < 0,02$ ** : $p < 0,05$

Le poids de l'entreprise dans les achats de son principal client est mesuré à l'aide de deux échelles de Likert (pas du tout d'accord ; tout à fait d'accord) à sept points : plus le score est proche de 1, et plus l'entreprise représente une part importante dans les achats de son prin-

principal client. Cette variable renvoie au concept plus large de dépendance économique du client vis-à-vis de son fournisseur, qui peut être à l'origine du contrôle d'une entreprise par une autre en raison de « l'intérêt et de la vitalité des relations d'échanges » existant entre elles [R. Faure et al. 1979 ; D. Jacobs 1974 ; J. Pfeffer, G. Salancik 1978] .

La performance de l'entreprise en termes de prix par rapport à la moyenne du secteur est également mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à sept points : plus le score est proche de 1, et plus le client juge l'entreprise comme plus performante en termes de prix par rapport à ses concurrents. Cette échelle s'inspire des échelles de mesure de la performance du rôle, défini comme le degré auquel une entité A remplit son rôle de façon satisfaisante vis-à-vis d'une autre entité B [J.J. Cronin et al. 1994 ; G.L. Frazier 1983]. Dans notre recherche, A est l'entreprise, B son principal client ; le rôle de A consiste, entre autres, à proposer à B des produits à prix compétitif ; notre échelle de mesure évalue ainsi le degré de performance de A dans l'atteinte de cet objectif.

Tableau 6 – Valeur moyenne de l'intensité de la veille par classe

Classe	Intensité de la veille des fournisseurs ***	Intensité de la veille technologique*
1	3,65	3,23
2	3,00	3,90
3	2,55	4,32

* : $p < 0,02$ *** : $p < 0,001$

L'intensité de la veille est mesurée à l'aide d'une échelle à sept points, le score de 1 signifiant une intensité très faible, et le score de 7 une intensité très élevée [O.O. Sawyerr 1993].

3. Discussion des résultats

3.1. *Le profil structurel des trois classes d'entreprises*

Les résultats de notre étude mettent à jour trois modes de structuration de la fonction commerciale au sein des moyennes entreprises. Afin de montrer la diversité organisationnelle des entreprises de notre échantillon, nous comparons les scores des classes d'entreprises pour chaque dimension structurelle ; puis, nous synthétisons dans un graphique les trois configurations de la fonction commerciale.

Figure 1 – *La standardisation des rôles*

Figure non reproduite

Remarque : le trait noir horizontal indique une standardisation moyenne, correspondant au milieu de l'échelle de mesure).

Concernant la première dimension structurelle, on peut constater une standardisation décroissante de la classe 1 à la classe 3. Les entreprises de la première classe accordent peu de liberté à leurs salariés pour organiser leur travail (score au-dessus de la moyenne), comparativement aux deux autres classes où plus d'autonomie et d'initiatives sont octroyées dans le service commercial.

Figure 2 – *La codification de la relation avec les clients*

Figure non reproduite

Comme pour la variable précédente, on observe une codification décroissante de la relation avec les clients de la classe 1 à la classe 3 ; on peut toutefois remarquer que le degré de codification est plutôt faible, hormis pour la première classe d'entreprises dont le score est très légèrement supérieur à la moyenne. De façon générale, les entreprises de notre échantillon ne semblent pas juger nécessaire de standardiser leurs relations commerciales. On peut s'interroger également sur la possibilité qu'ont les entreprises de codifier ces relations : en effet, allouer une personne à plein temps sur une activité commerciale suppose, au-delà de la volonté, d'avoir suffisamment de ressources à y consacrer. Nous reviendrons ultérieurement sur le rôle de la taille de l'entreprise dans l'organisation de sa fonction commerciale.

Figure 3 – *La décentralisation*

Figure non reproduite

Pour cette dernière variable, on remarque que les classes 1 et 3 ont un score de décentralisation supérieur ou égal à la moyenne : ces entreprises délèguent les décisions commerciales, et font participer leurs salariés à la prise de décision. À l'inverse, les entreprises de la classe 2 localisent leur prise de décision à un niveau hiérarchique élevé, et ne consultent pas leurs salariés dans leur processus décisionnel.

Si nous récapitulons maintenant les scores des variables de structure pour chaque classe, nous obtenons les graphiques suivants :

Figure 4 – *Structures de la fonction commerciale, la classe 1*

Figure non reproduite

La classe 1 regroupe les entreprises ayant le plus standardisé à la fois leur service commercial et la relation avec leurs clients ; ces entreprises spécifient les tâches à réaliser dans le service ventes, spécialisent les activités commerciales, et formalisent leurs études de marché et leur politique de vente. De même, les entreprises de cette classe sont celles qui ont le plus décentralisé leur prise de décision. Pour J. Child [1972], ce résultat est conforme aux recommandations de M. Weber sur les moyens de contrôle d'une organisation, pouvant s'obtenir : (1) soit en centralisant la décision à des niveaux élevés, ce qui permet de diminuer le besoin en procédures et en spécialistes nécessaires au bon fonctionnement du système ; (2) soit en s'appuyant sur des règles précises et sur des experts afin de décentraliser la prise de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs. R.M. Zeffane [1989] prolonge ce raisonnement en introduisant le concept de courbes d'indifférence, selon lequel l'organisation peut avoir recours à ces deux moyens de contrôle dans diverses proportions. Cette première classe d'entreprises peut également être rapprochée de la bureaucratie professionnelle, une des cinq configurations de H. Mintzberg [1982], caractérisée par une structuration et une décentralisation élevées.

Figure 5 – *Structures de la fonction commerciale, la classe 2*

Figure non reproduite

La classe 2 rassemble des entreprises ayant moyennement standardisé leur service commercial, formalisé leurs études de marché et leur politique de vente. En revanche, sur l'ensemble de l'échantillon, ce sont les entreprises qui ont le plus centralisé leurs décisions commerciales. Comparativement à la classe précédente, les entreprises de la classe 2 ont opté pour une centralisation élevée de leur prise de décision comme mécanisme de contrôle.

Figure 6 – *Structures de la fonction commerciale, la classe 3*

Figure non reproduite

Enfin, la classe 3 peut être rapprochée de la structure organique décrite par T. Burns et G.M. Stalker [1961]. Ces auteurs distinguent en effet les structures mécanistes, très spécialisées, formalisées et centralisées dans la prise de décision, des structures organiques ; ces dernières s'opposent aux premières sur tous les points : décentralisées, non formalisées, fonctionnant sur la base de canaux de communication latéraux plutôt qu'horizontaux, ces structures redéfinissent continuellement leur division du travail par des ajustements *ad hoc*. Cette classe d'entreprises partage avec la classe 1 un niveau plus élevé de décentralisation des décisions comparativement à la classe 2 ; en revanche, elle

s'en différencie par une standardisation faible de son service ventes et par des outils commerciaux peu formalisés.

L'ensemble des considérations précédentes peut être synthétisé dans le graphique ci-dessous. Pour simplifier, nous regroupons les deux premières variables (standardisation des rôles et codification de la relation clients) sous une même dimension, que nous dénommons structuration de la fonction commerciale. Les graphiques 1 et 2 montrent en effet que ces deux variables évoluent de la même façon dans les trois classes, même si les scores sont différents pour chacune d'entre elles. La variable de décentralisation est maintenue.

Figure 7 – *Les trois classes d'entreprises moyennes*

Figure non reproduite

3.2. *Les caractéristiques des trois classes*

Tout d'abord, il convient de remarquer que la structure du capital n'a aucune incidence sur le mode d'organisation de la fonction commerciale des moyennes entreprises de notre échantillon. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle des filiales de groupes seraient plus bureaucratisées que des sociétés indépendantes, en raison d'un fort contrôle externe [H. Mintzberg, 1982], est ici rejetée : la classe 1 où sont regroupées les sociétés les plus structurées comporte les deux types de statuts juridiques. De même, le secteur d'appartenance ne constitue pas un élément explicatif du mode de structuration de la fonction commerciale des moyennes entreprises de notre échantillon. Ce dernier résultat peut être analysé de la façon suivante : d'un point de vue méthodologique, le critère utilisé pour formaliser le secteur est le code NAF à deux chiffres. Ce niveau d'agrégation est sans doute trop général et regroupe de multiples entreprises qui, bien qu'appartenant à une même catégorie, diffèrent par leur mode de production, la nature de leur environnement, l'intensité de la concurrence... Dès lors, il n'est pas étonnant de constater l'absence de relation entre le secteur de l'entreprise et ses structures commerciales, compte tenu de la mesure du secteur. Il conviendrait d'affiner la variable sectorielle par d'autres indicateurs, tels que ceux cités précédemment.

Les trois classes d'entreprises diffèrent en revanche par la taille, mesurée par le chiffre d'affaires et l'effectif. Les entreprises de la classe 1 sont les plus grandes, celles de la classe 3, les plus petites, et les firmes de la classe 2 ont une taille intermédiaire (voir tableau 4). Ce résultat confirme le rôle de la variable taille sur la standardisation et la formalisation des entreprises [R.H. Hall 1974 ; M. Kalika 1995 ; D. Pugh 1969] : les graphiques 1 et 2 montrent clairement l'augmentation de la standardisation des rôles et de la codification de la relation avec les clients des entreprises les plus petites (classe 3) aux entreprises les plus grandes (classe 1). Si l'on replace ce résultat dans une perspective d'évolution des structures organisationnelles [W.G. Astley, 1985], la classe 3 (peu structurée et décentralisée) serait la première étape dans le processus de croissance de la moyenne entre-

prise, suivie de la classe 2 (légèrement plus structurée et centralisée) puis de la classe 1 (structurée et décentralisée). Nous remarquons que la centralisation des décisions, faible à l'origine, est la plus forte lors de la deuxième étape du processus, puis diminue de nouveau dans la troisième étape.

On remarque également que la nature de la relation avec le principal client change d'une classe à l'autre : le passage de la classe 1 à la classe 3 traduit un poids de plus en plus important des entreprises dans les approvisionnements de leur plus gros client (tableau 5). Si l'on rapproche le poids de l'entreprise dans les achats de son client de la notion de partenariat vertical [B. Garrette, P. Dussauge 1995]¹, les entreprises de la classe 3 semblent avoir une politique commerciale basée sur des relations privilégiées avec leur client, là où les entreprises de la classe 1 fonctionnent sur un registre plus transactionnel [F.R. Dwyer et al. 1987 ; H. Hakansson 1982 ; A.K. Paswan et al. 1998]. À l'évidence, cette observation mériterait d'être approfondie en mesurant d'autres variables : en effet, le partenariat entre un fournisseur et son client ne se résume pas uniquement à une concentration des échanges entre ces deux parties ; d'autres éléments tels que l'intensité des normes relationnelles ou de la confiance prévalant dans la relation sont nécessaires pour parler de partenariat [I. Macneil 1981].

Plus les entreprises représentent une part importante dans les achats de leurs clients, et moins ces derniers les jugent compétitives en termes de prix par rapport à leurs concurrentes (tableau 5). Ce résultat apparemment contradictoire peut être expliqué à l'aide du concept d'interaction proposé par le groupe IMP [D. Michel et al. 1996]. Les chercheurs distinguent en effet deux catégories majeures d'échanges : l'interaction simulée (ou « fonctionnement marché ») et l'interaction directe. Dans le premier cas, l'entreprise a affaire à un grand nombre de clients, et son implication vis-à-vis d'eux est faible. Ses produits évoluent en fonction des remarques d'un échantillon de clients, mais les conditions d'échange sont peu susceptibles de variation. On peut avancer que

¹ L'hypothèse étant que plus le poids de l'entreprise dans les achats de son principal client augmente, plus la relation évolue vers un partenariat.

l'avantage concurrentiel principal de ce type d'entreprises est un prix compétitif par rapport au secteur.

Dans le second cas, l'entreprise développe des relations beaucoup plus personnalisées avec un nombre de clients réduit ; l'avantage concurrentiel réside dans la flexibilité, l'écoute du client, et l'adaptation du produit aux besoins de ce dernier. Cette personnalisation de l'échange peut toutefois être plus ou moins intense, ce qui mène les auteurs à les caractériser par un degré d'interaction, celui-ci pouvant être faible ou fort.

Cette typologie des échanges peut être appliquée à notre typologie : le passage de la classe 1 à la classe 3 traduirait une évolution des échanges avec les clients, depuis l'interaction simulée vers une interaction directe forte. Parallèlement, le rôle du prix comme avantage concurrentiel majeur s'effacerait au profit d'autres caractéristiques (capacité d'innovation, flexibilité, implication du fournisseur), d'où le fait que les entreprises soient de moins en moins bien perçues quant à leur compétitivité sur le prix de vente.

Cette hypothèse est appuyée sur les différences de comportement en termes de veille des trois classes d'entreprises (tableau 6). L'intensité de la veille technologique est la plus forte dans la classe 3, et la plus faible dans la classe 1. Il semble logique en effet qu'une stratégie basée sur une domination par les coûts (classe 1) requiert moins de veille technologique qu'une stratégie basée sur une différenciation par l'innovation, l'adaptation continue des produits aux besoins des clients, et l'implication dans sa chaîne de valeur. De même, une veille plus élevée des fournisseurs dans la classe 1 comparativement aux deux autres classes peut s'expliquer par le fait que ces entreprises, soucieuses de diminuer leurs coûts, recherchent en permanence des fournisseurs bon marché pour les aider à atteindre leur objectif [M. Porter 1982].

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des caractéristiques des trois classes d'entreprises, issues du développement ci-dessus :

Tableau 7 – Caractéristiques des trois classes d'entreprise

Classe 1	Classe 2	Classe 3
<ul style="list-style-type: none"> • fortement structurées, décentralisées 	<ul style="list-style-type: none"> • moyennement à faiblement structurées, centralisées 	<ul style="list-style-type: none"> • faiblement structurées, décentralisées
<ul style="list-style-type: none"> • taille élevée 	<ul style="list-style-type: none"> • taille moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> • taille faible
<ul style="list-style-type: none"> • relation avec le principal client : interaction simulée 	<ul style="list-style-type: none"> • relation avec le principal client : interaction directe (degré faible) 	<ul style="list-style-type: none"> • relation avec le principal client : interaction directe (degré fort)
<ul style="list-style-type: none"> • veille technologique faible 	<ul style="list-style-type: none"> • veille technologique moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> • veille technologique forte
<ul style="list-style-type: none"> • veille fournisseurs forte 	<ul style="list-style-type: none"> • veille fournisseurs moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> • veille fournisseurs faible

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de mettre à jour une typologie des structures de la fonction commerciale des moyennes entreprises françaises. Trois classes d'entreprises peuvent être distinguées, et décrites à l'aide de diverses variables. Ce résultat doit être tempéré par les limites de notre enquête terrain : faible taille de l'échantillon, validité externe réduite, absence de mesure de la validité des échelles. Toutefois, un certain nombre de pistes de recherche apparaît : quel est l'impact de l'organisation commerciale sur la performance des entreprises ? Y-a-t'il au sein des moyennes entreprises des modes d'organisation plus efficaces ? Un autre prolongement serait de comparer les structures de la fonction commerciale des moyennes entreprises à celles de petites et de grandes entreprises. Ceci permettrait de vérifier s'il existe des frontières « étanches » entre ces grandes catégories, et, en cas d'analogies, de comparer le niveau de performance atteint. Enfin, cette recherche gagnerait à être prolongée en intégrant d'autres mesures organisationnelles, peut être plus à même de capter la spécificité de la moyenne entreprise, si elle existe.

Bibliographie

- Aiken M., Hage J. [1968], « Interorganizational Dependence and Intraorganizational Structure », *American Sociological Review*, vol. 33, n° 6, p. 912-930.
- Astley W.G. [1985], « Organizational Size and Bureaucratic Structure », *Organization Studies*, vol. 6, n° 3, p. 201-228.
- Bayad M., Hermann J.L. [1991], « Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME », *Cahier de Recherche ICN*, n° 91, 21 p.
- Boyer L., Germain O. [1999], « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Cahier de recherche du CNME*, n° 19.
- Burns T., Stalker G.M. [1961], *The Management of Innovation*, Tavistock
- Child J. [1972], « Organization Structure and Strategies of Control : a Replication of the Aston Study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 163-177.
- Cronin J.J., Baker T., Hawes J.M. [1994], « An Assessment of the Role Performance Measurement of Power-Dependency in Marketing Channels », *Journal of Business Research*, vol. 30, p. 201-210.
- Desreumaux A. [1989], « Structures de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Économica, vol. 3, p. 2774-2800.
- Dubost N. [1996], « Contribution à la connaissance des implications structurelles de la dépendance économique des PME vis-à-vis du plus gros client », Thèse doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, juillet.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. [1987], « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 11-27.
- Faure R., Marchesnay M., Mathié B. [1979], « L'ombre des grands », *Revue Française de Gestion*, p. 108-115.
- Frazier G.L. [1983], « On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution », *Journal of Marketing Research*, vol. 20, p. 158-166.
- Garrette B., Dussauge P. [1995], *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation.

Hage J., Aiken M. [1967], «Relationships of Centralization to Other Structural Properties », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 72-92.

Hakansson H. [1982], *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley and Sons.

Hall R.H. [1974], *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall.

Jacobs D. [1974], «Dependency and Vulnerability : an Exchange Approach to the Control of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 45-59.

Joffre P., Wickham S. [1997], « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 64-70.

John G., Reve T. [1982], «Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels », *Journal of Marketing Research*, vol. 19.

Kalika M. [1995], *Structures d'entreprises – Réalités, déterminants, performances*, 2^e éd., Économica.

Khandwalla P.N. [1973], « Viable and Effective Organizational Designs of Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 481-495.

Lawrence P., Lorsch J. [1989], *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.

Le Vigoureux F. [1997], « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportements stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 71-84.

Leray Y. [1998], «Les structures des moyennes organisations : une étude configurationnelle exploratoire », Actes des XIV^{èmes} journées des IAE, Tome 3, Nantes, p. 451-466.

Macneil I.R.[1981], « Economic Analysis of Contractual Relationships : its Shortfalls and the Need for a Rich Classifactory Apparatus », *Northwestern University Law Review*, vol. 75, p. 1018-1063.

Marchesnay M. [1997], «La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 85-94.

Michel D., Salle R., Valla J.P. [1996], *Marketing industriel*, Paris, Economica.

- Miller D., Friesen P.H. [1982], « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 1, p. 221-235.
- Mintzberg H.[1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Paswan A.K., Dant R.P., Lumpkin J.R. [1998], « An Empirical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization », *Journal of Business Research*, vol. 43, p. 125-140.
- Pfeffer J., Salancik G. [1978], *The External Control of Organizations*, Harper and Row.
- Phillips L.W. [1981], « Assessing Measurement Error in Key Informant Reports : a Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, p. 395-415.
- Porter M. [1982], *Choix stratégiques et concurrence*, Économica.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. [1968], « Dimensions of Organization Structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 1, p. 65-105.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. [1969], « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, p. 91-114.
- Punj G., Stewart D.W. [1983], «Cluster Analysis in Marketing Research : Review and Suggestions for Application », *Journal of Marketing Research*, May, vol. 20, p. 134-148.
- Rico J.C. [1995], « Les composantes structurelles de la fonction marketing en milieu industriel », *Actes du Colloque de l'Association Française du Marketing*, p. 739-765.
- Ruekert R.W., Orville C.W., Roering K.J. [1985], « The Organization of Marketing Activities », *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 13-25.
- Sawyer O.O [1993], «Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives : a Comparative Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 287-299.
- Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. [1993], *Introduction à la recherche en Gestion*, Économica.

Wheeler J., Mansfield R., Todd D. [1980], « Structural Implications of Organizational Dependence upon Customers and Owners : Similarities and Differences », *Organization studies*, vol. 1, n° 4, p. 327-348.

Wickham S. [1995], « Entreprises moyennes », *Chroniques Économiques*, n° 2, février, p. 69-78.

Zeffane R.M. [1989], « Centralization or Formalization ? Indifference Curves for Strategies of Control », *Organization Studies*, vol. 10, n° 3, p. 327-352.

Annexe 1 – Les échelles de mesure des variables de structures de la fonction commerciale

Spécialisation

Pour chacune des activités suivantes, existe-t-il au moins une personne travaillant à plein temps ?

ventes.....	: O	N
publicité	: O	N
études de marché	: O	N
service après-vente.....	: O	N

Standardisation

a) standardisation des rôles

Les procédures à suivre par chaque personne sont :

peu 1 2 3 4 5 6 7 très
nombreuses | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | nombreuses

Les tâches à accomplir par chaque personne sont :

peu 1 2 3 4 5 6 7 très
nombreuses | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | nombreuses

Le respect des procédures y est :

faiblement 1 2 3 4 5 6 7 fortement
souligné | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | souligné

La liberté de chacun pour faire son travail est :

1 2 3 4 5 6 7
faible | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | élevée

b) standardisation des études de marché et de la politique de vente

Les études de marché sont faites de façon :

1 2 3 4 5 6 7
informelle | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | formelle

La politique de vente de l'entreprise est :

peu 1 2 3 4 5 6 7 très
formalisée | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | formalisée

Centralisation

a) verticale

Dans sa prise de décision, chacun est :

peu 1 2 3 4 5 6 7 très
autonome | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | autonome

b) horizontale

Dans l'ensemble, les décisions relatives aux clients donnent lieu à une consultation des salariés :

1 2 3 4 5 6 7
faible | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | ___ | élevée

Annexe 2 – Les résultats de l'ACP

Test MSA : 0,7362

Test de sphéricité de Bartlett : 195,36795 (0,00000)

Facteur	Eigenvalue	% de variance	% cumulé
1	3,30538	36,7	36,7
2	1,19861	13,3	50,0
3	1,17980	13,1	63,1

Annexe 3 – Les résultats de la typologie

Centres de classes initiaux (déterminés par une classification ascendante hiérarchique, méthode de Ward)

Classe	facteur1	facteur2	facteur3
1	4,47	3,86	5,11
2	4,50	4,00	2,92
3	2,99	2,38	4,60

Distance maximum de changement des centres initiaux : 0,000

Nombre d'itérations : 3

Centres de classes finaux

Classe	facteur1	facteur2	facteur3
1	4,83	4,03	5,28
2	4,22	3,80	2,82
3	3,05	2,55	4,00

Analyse de variance

Variable	Cluster MS	DF	Error MS	DF	F	p
Facteur1	27,126	2	0,709	81	38,286	0,000
Facteur2	20,295	2	0,854	81	23,759	0,000
Facteur3	35,405	2	0,462	81	76,599	0,000

Classe	Nombre d'entreprises
1	32
2	17
3	35