



## **Les caractéristiques de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises : étude de cas.**

**REYES Grégory**

Allocataire de recherche

I.A.E. de Poitiers - Université de Poitiers – CEREGE  
20 rue Guillaume VII Le Troubadour BP 639, 86022 Poitiers  
E-mail : [greyes@voilà.fr](mailto:greyes@voilà.fr)

### **Résumé**

Au travers de l'étude de l'activité commerciale de huit moyennes entreprises françaises, cette recherche s'interroge sur la structuration des organisations. L'objectif est l'identification des facteurs-clés du processus de structuration des moyennes entreprises françaises. En répondant à la question « Quelles sont les caractéristiques de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises moyennes ? », cette analyse empirique établit les premières pistes d'une recherche sur les composants du processus d'organisation des PME. Cette étude tente une définition de la constitution des structures grâce à un système comprenant les orientations du processus, son management et le comportement des acteurs.

### **Mots clés**

Dynamique structurelle, structuration, moyennes entreprises, activités et fonction commerciales



## **Les caractéristiques de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises : étude de cas.**

### **1. INTRODUCTION**

Est-il encore nécessaire de justifier l'intérêt d'une étude portant sur la moyenne entreprise ? En dépit d'une jeunesse relative du champ, les travaux qui lui sont consacrés attestent de l'ouverture qu'offre aujourd'hui la moyenne entreprise en terme de recherche (Boyer et Germain 1999). Elle apparaît comme l'articulation entre la petite entreprise dominée par des modèles entrepreneuriaux et la grande entreprise aux représentations managériales classiques (Divay 1999).

Ces entreprises qualifiées « d'intermédiaires » semblent allier spécificité avec efficacité. Leur particularité est propre aux PME d'une taille modeste qui permettent au dynamisme des individus de s'exprimer en raison du faible nombre de niveaux hiérarchiques et d'une communication directe<sup>1</sup>. Elles sont réactives grâce à un processus décisionnel court. C'est primordial pour faire face aux incertitudes de leur environnement (Raymond 2000, Marchesnay 1992, Loiseau et Dupont 1981). Ce sont des entreprises qui combinent parfaitement une logique entrepreneuriale avec une logique managériale (Messeghem, 2002). La moyenne entreprise constitue donc un champ d'étude idéal.

Notre recherche est concentrée sur l'examen de la structuration des organisations. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment les structures organisationnelles se forment dans le temps (Bouchikhi 1990). A cet effet, nous avons choisi d'examiner deux aspects : le profil structurel de l'objet étudié (identification des variables organisationnelles clés et leur impact sur l'organisation) et les caractéristiques du processus de structuration emprunté (ses déterminants, ses acteurs, son management). Cet article se concentre sur le 2<sup>ème</sup> aspect, le premier fait l'objet d'une autre contribution (Reyes, 2002).

Pour comprendre ces phénomènes nous avons choisi d'analyser l'activité commerciale des moyennes entreprises. Le concept de marketing en PME n'a pas fait l'objet de nombreuses études (Lemoine 1996, Hermann 1996, 1998, Perreault 1997, Raymond, Brisoux et Azami 2000, Pacito et Tordjman 2000), de même les aspects organisationnels de ces entreprises (Leray 1999). C'est pourtant dans ce type de firme que l'on trouve de multiples configurations organisationnelles (Marchesnay 1992, 1997, Leray 1999). Une augmentation



de la taille de l'entreprise et de la charge de travail oblige le dirigeant à déléguer son pouvoir. Nous observons une accélération du processus de structuration qui conduit le dirigeant à s'entourer d'une équipe (Julien in GREPME 1997, Lemoine 1996).

Pour cette raison, la structuration de l'activité commerciale semble essentielle au bon développement de l'entreprise. Par conséquent, il n'est pas rare de constater un réel effort dans ce sens de la part des acteurs de l'entreprise. **C'est précisément les caractéristiques de cette dynamique structurelle que nous tenterons de faire apparaître dans cet article.**

Nous espérons grâce à l'étude du processus de structuration apporter des réponses à la formation de ces structures. Cependant notre approche n'a pas pour but d'établir un tracé du processus étape par étape pour un échantillon d'entreprises déterminé. Ce sont les caractéristiques du processus de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises que nous voulons identifier. En d'autres termes, quels sont les facteurs (organisationnels, humains, manageriaux) participant à la construction de l'activité commerciale au travers de ses différentes réorganisations ?

La phase empirique que nous allons présenter dans cet article est à inclure dans une démarche hypothético-inductive plus large (Crozier et Friedberg 1977, p. 455). Notre objectif est l'identification des composants de la dynamique structurelle des moyennes entreprises françaises, par un enchaînement d'étapes à travers l'observation, la comparaison, et l'interprétation de multiples processus d'interaction. Cette phase a été réalisée sur quelques « cas » avec des entretiens qualitatifs. Ce choix nous semble pertinent compte tenu du peu d'informations disponibles sur le sujet. Par ailleurs, pour choisir les cas, nous avons retenu volontairement une définition large de la moyenne entreprise pour obtenir le maximum d'informations sur le phénomène observé. Nous retiendrons le seul critère quantitatif d'un effectif salarié compris entre 50 et 500 personnes (Joffre et Wickman 1997, Duchéneaut 1997, Marchenay 1997, Dubost 1999, Boyer et Germain 1999).

Pour éviter toute confusion, nous distinguerons clairement activité et fonction commerciale. Nous appréhenderons l'activité commerciale comme l'ensemble des pratiques dites de ventes et de marketing regroupé dans l'entreprise au sein d'une fonction. La structuration de l'activité commerciale désigne la construction d'une entité. La fonction commerciale dans l'entreprise est alors le support organisationnel d'un effort d'agencement des actes de marketing et de vente.



Dans une première partie, nous exposerons les apports de la littérature sur le processus de structuration notamment dans la démarche à adopter pour observer le phénomène et le comprendre. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie suivie et les outils utilisés pour analyser les données recueillies. Nous exposerons enfin dans une troisième partie les résultats obtenus sur la base de huit cas d'entreprises moyennes. En respectant ce parcours méthodologique, nous espérons identifier les facteurs-clés de la dynamique structurelle.

## **2. LE PROCESSUS DE STRUCTURATION : ETAT DES RECHERCHES**

Les théories de la structuration des organisations adoptent deux approches. L'une explique la constitution des structures et leurs modifications selon un principe de causalité externe (la source majeure du changement étant l'environnement de l'organisation), l'autre mobilise un principe de causalité interne (la source majeure étant la stratégie définie par le dirigeant dirigeant). Le principe de causalité externe renvoie à l'approche organiciste considérant l'organisation comme un système biologique ouvert sur un environnement dont il reçoit des ressources et subit des contraintes. Les théoriciens de la contingence ont largement alimenté ce courant. Le second explique le phénomène par un modèle mécaniste qui conçoit l'organisation comme le fruit de la volonté du dirigeant investi des fonctions de formulation de la stratégie, l'établissement des structures, de la conduite du processus de changement, etc. (Bouchikhi 1990). Des auteurs en stratégie comme Ansoff (1970) ou des historiens des affaires comme Chandler (1972) sont les fondateurs d'une telle approche.

Cependant ce n'est pas la seule façon d'étudier la structuration des organisations. Une autre voie consiste à examiner son processus. Cette tentative d'explication nous l'avons choisie en raison de sa richesse. Au lieu de favoriser une explication particulière en priorité, l'ensemble des facteurs participant à la structuration est étudié (les déterminants, les acteurs et leur management) pour nous entraîner vers une démarche multidimensionnelle.

Dans le souci d'ordonner les recherches très variées sur le sujet, nous avons abordé les études portant sur le processus de structuration en fonction de leurs principaux apports :

- une démarche multidimensionnelle dépassant une simple dualité entre les sources externes et internes de la constitution des structures,
- le rôle central de l'acteur et de l'organisation en place, largement décrit par Giddens (1987).



## 2.1. UNE DEMARCHE MULTIDIMENSIONNELLE

Il existe de nombreux travaux sur le sujet, majoritairement anglo-saxons et pour certains uniquement théoriques. Ranson, Hinings et Greenwood 1980, de même que Fombrun 1986 proposent une définition de la production et de la reproduction des structures sous la forme d'une triade conceptuelle : les systèmes de signification des membres de l'organisation, les relations de pouvoir, les contraintes contextuelles pour Ranson et al (1980), l'infrastructure, la sociostructure et la superstructure pour Fombrun (1986). Chaque élément joue un rôle dans la dynamique structurelle de telle sorte qu'il crée une osmose propice à la structuration. Ces articles précurseurs mettent en avant l'intérêt d'analyser la structuration par l'étude de son processus. D'autres articles, par l'intermédiaire d'études empiriques, se sont intéressés à la structuration des organisations (Barley 1986, Orlikowski 2000). En analysant l'implantation de la technologie en milieu organisationnel, ils examinent la dimension sociale du phénomène. Ils placent alors l'acteur au cœur du processus. On remarque là l'influence marquante des travaux de Giddens (1987) portant sur la structuration sociale.

En France A. Desreumeaux (1986 et 1992), en traitant de la formation des structures d'entreprises, dresse à son tour un éventail des facteurs participant à la structuration. Il conclut que « la formation et la transformation des formes structurelles au cours du temps est le résultat de l'interaction complexe de processus cognitifs interpersonnels, de phénomènes de pouvoir et de contraintes contextuelles » (Desreumeaux 1992, p.146).

Ces tensions entre les différents acteurs du processus ont particulièrement inspirée T. Nobre (1995) au cours d'une recherche empirique sur la structuration des petites entreprises. L'auteur, au terme d'une étude de cas auprès de sept petites entreprises, arrive à la conclusion suivante : le processus de structuration de la petite entreprise en phase de post création / pré développement, est le résultat d'une lutte d'influence structurante entre le chef d'entreprise et les membres de l'organisation. Nous retrouvons chez T. Nobre (1995) la démarche multidimensionnelle développée sous forme de triade par les précédents auteurs. Pour les membres de l'entreprise le processus s'articule autour de trois catégories de causes : le passé des acteurs (un modèle organisationnel de référence) ; leurs stratégies (les choix opérés en fonction des jeux de pouvoir) et leur liberté de manœuvre (outils qu'ils peuvent utiliser).

A. Bouchikhi (1990) en analysant le processus de structuration du champ de la micro informatique à la RATP, développe une approche nouvelle de la constitution des structures largement inspirée de Giddens (1987). Il la qualifie de constructiviste.



Les configurations structurelles obtenues à la RATP, obéissent à une certaine cohérence interne notamment le rapport entre différenciation et intégration. Au fur et à mesure des stades successifs, la différenciation des rôles s'accroît et nécessite une coordination plus importante. Mais ce phénomène n'est pas l'expression unique du déterminisme de l'environnement, les acteurs et la structuration antérieure interviennent également.

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

Par ailleurs, ces acteurs ne se sont pas engagés dans le processus de la même manière. Sur le problème de la micro-informatique, tous les individus n'avaient pas un projet organisationnel précis, l'implication était donc différente. Mais ceux qui ont collaboré à la construction du projet ont en même temps tenté un contrôle sur le fonctionnement du champ avec la mise en place de règles qui leur sont propres. Ce constat rejoint l'analyse de T. Nobre (1995) au sujet des luttes d'influence structurantes.

Emprunter la voie du processus de structuration pour analyser la dynamique structurelle permet un dépassement des approches traditionnelles. Cette voie nous oriente vers une analyse multidimensionnelle mettant au centre l'acteur et son comportement, au sein de l'organisation et de son environnement.

## 2.2. L'ACTEUR ET L'ORGANISATION

Les dénominateurs communs aux travaux que nous venons d'exposer sont l'acteur, son rôle dans la dynamique structurelle et son lien avec l'organisation. Chacune des études précédemment citées place ces éléments au cœur de leur analyse. Dans sa théorie de la structuration sociale A. Giddens (1987), au travers de ce qu'il appelle « la dualité du structurel », fait clairement le lien entre acteur et organisation (comprendre ici structure). En nous penchant sur ce concept de dualité du structurel,<sup>ii</sup> nous espérons apporter une explication à ce lien qui semble être l'une des sources de la dynamique. A. Giddens (1987) oriente sa théorie autour de trois concepts clés : **les systèmes sociaux, le structurel et la dualité du structurel.**

Les êtres humains sont engagés dans un flot d'activités multiples. De ces activités émergent des « patterns d'interaction » qui se reproduisent de façon continue dans le temps et l'espace



et caractérisent le système social. Giddens (1987) définit le système social comme la formation, à travers l'espace et le temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites. Le structurel fait référence aux propriétés structurantes qui favorisent la capture de l'espace temps dans des systèmes sociaux. Le structurel ou structure est alors compris comme un ordre virtuel<sup>iii</sup>. C'est un ensemble de règles et de ressources organisé de façon récursive sous forme de traces mnésiques (mémoires des agents), hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination, grâce auxquelles les agents compétents orientent leur conduite (Giddens 1987, p. 66).

Un des points centraux de la théorie d'A. Giddens, est le suivant : les règles et les ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps les moyens de la reproduction du système social concerné. C'est le principe de la dualité du structurel : « *Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive* » (Giddens 1987, p. 75).

A la lumière de ces différents éléments, la structuration des systèmes sociaux apparaît comme le processus par lequel les propriétés structurelles du système social sont produites et reproduites dans l'interaction des acteurs et par elles (dualité du structurel). Cette opération s'effectue par l'intermédiaire d'activités d'acteurs bénéficiant de savoir et de savoir-faire, situées dans l'espace et dans le temps. Ils font usage de règles et de ressources dans une diversité de contextes d'action. Ainsi, Giddens (1987) définit la structuration comme le procès des relations sociales qui se structurent dans le temps et dans l'espace via la dualité du structurel.

Selon Giddens (1987), si l'on se réfère à cette notion de dualité dans le cadre de notre sujet, le profil structurel de l'activité commerciale participe à la dynamique en influençant les acteurs lors du processus de structuration. En d'autres termes, certains profils structurels de l'activité commerciale correspondent à certaines caractéristiques de la dynamique.

L'examen par le processus de structuration offre l'avantage d'analyser le problème sous plusieurs angles. De ce fait, nous observons les différents mécanismes du processus au travers du jeu des acteurs, de l'influence du contexte et du management mis en place.

Cette démarche multidimensionnelle, initiée en partie par Ranson et al (1980), insiste sur tous les éléments participant à une structuration. Les analyses portant sur le processus de structuration confirment le rôle central des acteurs dans la dynamique structurelle. Selon



Giddens (1987) la production et la reproduction des structures sociales seraient des produits intentionnels et non intentionnels issus de l'action stratégique des acteurs sociaux. Bien sûr, ces actions s'accordent avec un certain contexte et respectent des contraintes structurelles qui agissent sur les acteurs.

Pour poser les fondations d'un schéma conceptuel de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises moyennes françaises, nous devons passer à présent à la phase empirique de cette recherche. Nous savons, grâce à l'état de l'art, que le rôle de l'acteur est très important et que la dynamique repose également sur un lien entre ce dernier et la fonction commerciale en place. De plus, pour avoir une vision complète du phénomène il semble important de privilégier une démarche multidimensionnelle. Pour ces raisons, nous avons structuré notre investigation à l'aide d'outils permettant d'obtenir des informations à la fois sur les acteurs et leurs comportements, l'organisation et son environnement.

### **3. METHODOLOGIE ET OUTILS D'ANALYSE**

Notre approche empirique utilise un cadre conceptuel particulier pour accéder au sujet dans les meilleures conditions. Il est présenté dans le paragraphe suivant.

#### **3.1. LES DESCRIPTEURS : UNE TECHNIQUE EMPIRIQUE ET UN CADRE D'ANALYSE POUR UNE APPROCHE INDUCTIVE.**

Les descripteurs proviennent d'une étude consacrée au changement stratégique réalisée par N. Claveau, A.C. Martinet et F. Tannery (1998). Ils se sont inspirés de l'article de H. Mintzberg et F. Westley écrit en 1992 sous le titre « Cycle of organizational change ». Ces deux auteurs ont établi une liste et une description des caractéristiques du changement organisationnel. Par une analyse de la dynamique et des cycles du changement, ils ont dressé une série d'indicateurs pertinents (descripteurs) sur la question. Notre démarche empirique utilise ces descripteurs pour analyser la structuration des activités commerciales des PME.

Mintzberg et Westley (1992) n'emploient pas le terme de descripteur mais celui de cycle. L'étude de N. Claveau, A.C. Martinet et F. Tannery (1998, p. 78) traitant du cas EDF/GDF qui permet de mettre en pratique l'utilisation des descripteurs pour analyser diverses situations de changement organisationnel.

En adaptant l'analyse de Mintzberg et Westley (1992), ils identifient six descripteurs du processus du changement : le niveau du changement, les acteurs, la nature et le contenu du changement, les effets, la forme et enfin le mode de gestion.



### 3.1.1. Le niveau du changement

Il fait référence aux éléments de l'organisation touchés par le changement. L'objectif est d'exposer l'aspect sur lequel porte le changement. Il peut être organisationnel ou stratégique mais aussi toucher des aspects très abstraits (la vision ou la culture) ou très concrets (les produits ou le personnel). Il n'est pas impossible que les deux dimensions (stratégie et organisation) soient touchées en même temps. On reconnaît les principes développés par H. Mintzberg et al. (1999, p. 331) dans ce qu'ils appelleront le cube du changement. Ce descripteur répond à la question : « *A quels éléments le changement s'applique-t-il?* ».

### 3.1.2. Les acteurs

H. Mintzberg et F. Westley (1992) n'y font pas référence directement, même s'ils représentent une partie intégrante de leur analyse. N. Claveau, A. C. Martinet et F. Tannery (1998) ont identifié clairement comme second descripteur les acteurs. Ils sont généralement plusieurs dans l'entreprise et occupent des positions différentes. Leur rôle dans la conduite et la réussite du changement est très important. La réussite d'une transformation ne dépend pas tant des techniques et des outils du changement que de l'intelligence, de la créativité et de l'engagement des ressources humaines d'une organisation (Fabi et al 1999).

Il existe plusieurs catégories d'acteurs. Les leaders vont conduire le changement ; ils sont initiateurs (à l'origine de la transformation) et/ou porteurs du changement (diffuseurs) (Claveau, Martinet, Tannery 1998). Leur tâche est difficile car tout changement entraîne des inquiétudes (Bareil et Savoie 1999), qui mal maîtrisées, conduisent à des résistances de la part de ceux qui subissent le changement. Pour faire face aux problèmes de résistance, les leaders peuvent communiquer sur la transformation et faire participer activement les individus (Rouleau 1999, Bareil et Savoie 1999, Vandageon-Derumez 1998). Ce descripteur répond aux questions suivantes : « *Qui est concerné par le changement ?* » « *Quelles sont les attitudes des acteurs face à la transformation ?* ».

### 3.1.3. La nature et le contenu du changement

Il est important de connaître les procédures mobilisées, s'il y a un plan d'action qui désigne l'identification et la séquence des activités de mise en œuvre du changement. Le plan en précise les étapes, les procédures et les outils (Rondeau 1999). S'il le faut l'entreprise mettra en place des outils de pilotage (David 1998). Ces dispositifs formalisés permettant l'action organisée sont générateurs de changement.



Par ailleurs, il semble important d'expliquer le changement : des personnes bien informées ayant compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, seront plus engagées dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Ainsi, les dirigeants fournissent un effort de communication sur la transformation. Ils doivent s'assurer que leur vision est partagée par les individus (Fabi, Martin, Valois 1999). Mais, cet effort de communication peut entraîner un effet pervers. Informé sur le changement, l'individu peut craindre pour sa situation et tenter de le freiner. C'est un point qui relève l'importance d'un message bien compris. Ainsi, cette communication n'est pas à sens unique (leaders vers salariés) mais à double sens, car la gestion efficace du changement passe par la considération des réactions du destinataire (Bareil et Savoie 1999). Ce descripteur répond aux questions suivantes : « *Comment s'opère le changement dans l'organisation ?* » « *Quels sont les moyens utilisés pour effectuer la réorganisation ?* ».

#### **3.1.4. Les effets du changement**

C'est l'occasion d'un recentrage des actions engagées permettant à la direction de reprendre en main le processus du changement. Par exemple ces actions sont la mise en place d'activités d'évaluation-bilan pour corriger les opérations précédentes (Vandangeon-Derumez 1998). Le résultat de la transformation, bon ou mauvais, fait l'objet d'une analyse précise de la part des incitateurs. L'objectif est de faire un compte-rendu pour anticiper le négatif et appuyer le positif. Mais c'est aussi le moyen d'offrir une reconnaissance et une récompense destinées à renforcer la confiance des employés (Ouimet et Dufour 1997). Pour cela les acteurs ont accès à des indicateurs de mesure permettant d'apprécier l'évolution de la transformation. Le processus de monitoring est l'occasion de mettre en place plusieurs indicateurs de type quantitatif (statistiques sur le CA, la marge etc.) mais aussi qualitatif (entretiens pour évaluer la transformation). Ce descripteur répond à la question suivante : « *Quelles sont les conséquences du changement ?* ».

#### **3.1.5. La forme du changement**

Selon l'analyse Mintzberg et Westley (1992, p. 41), le sens de diffusion du changement peut suivre deux voies différentes. Il s'agit d'un processus « déductif » lorsqu'on procède du conceptuel vers le concret. Ainsi, des orientations stratégiques vont entraîner des manifestations tangibles dans l'organisation. Le changement organisationnel peut cependant être « inductif » : le chemin est inversé, le processus part du concret pour aller vers le



conceptuel. C'est un processus d'apprentissage qui influence les comportements et les représentations passés.

H. Mintzberg et F. Westley (1992, p. 41) donnent l'exemple d'une découverte en laboratoire permettant de nouveaux développements de produits qui conduisent à une position stratégique nouvelle changeant la vision et la culture de l'entreprise (Polaroid). Enfin les auteurs notent que le changement peut être à la fois inductif et déductif.

### **3.1.6. Le mode de gestion du changement**

Ce descripteur s'interroge sur le processus global mis en place pour transformer l'entreprise. C'est en quelque sorte la construction d'un scénario qui va guider le changement lors de son déroulement. Autrement dit, c'est mettre en place un plan d'action, encadrer et suivre un rythme (cadence d'action et contrôle des résultats), cibler les actions (Rondeau 1999). Ce construit ou scénario peut revêtir différentes formes (Vandangeon-Derumez 1998). Lors de notre analyse empirique nous avons mesuré ce descripteur au travers des trois indicateurs. Un premier indicateur sur la mise en place du changement doit nous renseigner sur son déroulement. Nous voulons savoir s'il fut progressif (application de la réorganisation lente et incrémentale) ou radical (issu d'une crise par exemple, obligeant à la rapidité). Un second indicateur a pour objectif de nous aider à comprendre si les acteurs (les leaders principalement) ont conservé des traces de la gestion du changement qu'ils pourront réutiliser dans le futur. Enfin un dernier indicateur nous indiquera si le changement a nécessité des adaptations par rapport au projet initial.

Il apparaît également que le changement ne s'orchestre pas uniquement grâce aux outils traditionnels du dirigeant mais avec des outils plus informels (observation, dialogue, écoute). Ces techniques prennent de l'importance car elles sont accompagnées d'une redéfinition du rôle du gestionnaire. Il doit mettre en place les conditions pour que les membres de l'organisation participent au changement (Demers 1999). Par conséquent, lors de notre analyse empirique nous avons été attentifs aux comportements informels des acteurs.

## **3.2. L'INCIDENT CRITIQUE**

Nous avons rencontré les dirigeants et les responsables commerciaux de 8 entreprises moyennes de secteurs assez divers comme le montre le tableau 1. La taille en effectif salarié (50 à 500) et l'indépendance totale de la politique commerciale<sup>iv</sup> ont été les seuls critères de sélection des entreprises. Cette diversité des cas étudiés, ainsi que la non-directivité des



entretiens, visent à obtenir le maximum d'informations. Nous avons conduit chaque entretien selon la technique de l'incident critique (Chell, in Symon et Cassel, 1999).

Cette technique nous a fourni des informations précises sur les caractéristiques de la dynamique structurelle des cas étudiés. L'interviewé ne se contente pas de répondre aux questions, il doit choisir un événement ou « incident » qui, selon lui, a joué un rôle important dans l'évolution de l'activité commerciale. Conformément à notre objectif, cet « incident » doit être en mesure de nous apporter un certain nombre d'informations sur la dynamique structurelle de l'activité commerciale des entreprises interviewées.

Par cette méthode, nous avons obtenu des renseignements sur la naissance de l'événement, notamment sur les causes de son apparition et le rôle joué par les acteurs de l'entreprise, mais également sur son déroulement avec les étapes suivies et les contraintes rencontrées, et enfin sur son accomplissement final et ses conséquences sur la structuration de l'activité. Pour obtenir le maximum d'informations sur ces éléments nous avons construit notre guide d'entretien autour des 6 descripteurs du changement présentés précédemment. Ainsi, après la description par l'interviewé de l'événement choisi, nous réagissons avec les questions du guide d'entretien afin d'obtenir des éclaircissements sur le phénomène de structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises.

Cette étude fait suite à une première visite dans ces entreprises où nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Nous avons à chaque fois enregistré puis retranscrit l'intégralité des entretiens afin de ne perdre aucune donnée. Grâce à la méthode de l'incident critique, nous avons l'assurance de bien cibler le problème. Les six descripteurs nous permettent d'analyser le processus dans sa globalité. Nous avons construit des grilles à partir de ces éléments pour ordonner et classer les informations recueillies. Nous avons essayé dans un premier temps d'identifier les caractéristiques du processus global de structuration sur un incident X à une période t.

Nous avons la volonté, par cette technique, de bien identifier les éléments déterminants du processus en respectant une approche multidimensionnelle. Par ailleurs, grâce à un premier contact approfondi avec les entreprises, nous avons déjà une connaissance claire de l'activité commerciale et de son profil structurel.

**Tableau 1 : profil des huit cas étudiés** (Données au 1<sup>er</sup> janvier 2001)

	Métier	Effectif	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

Conformément à ce que laissait entrevoir la lecture de la littérature, les acteurs et leur rôle sont apparus particulièrement importants dans le processus de structuration. La méthode de l'incident critique a été très efficace pour nous informer sur le comportement des acteurs et identifier le rôle de chacun dans la structuration de l'activité.

La diversité des incidents retenus par les interviewés ne permet que des comparaisons partielles entre les entreprises. En effet, les événements répertoriés n'ont pas la même importance dans la structuration de l'activité. Certains ont des conséquences sur le **macro design** (entreprise) et d'autres sur le **micro design** (l'activité commerciale). Nous devons donc être prudents quant aux résultats obtenus. L'intérêt principal n'est pas de se focaliser sur les conséquences des réorganisations en terme d'impact, mais d'analyser avec précision les **caractéristiques** du processus de structuration (acteurs, procédures, freins...). Dans ce sens la technique de l'incident critique est très pertinente. Les différents incidents retenus par les huit entreprises étudiées sont présentés dans le tableau n°2.

**Tableau n°2 : nature des incidents sélectionnés.**

Entreprises	Nature de l'incident	Conséquence sur :
<b>A</b>	Réorganisation de l'entreprise imposée par la nouvelle P.A.C. <sup>v</sup>	Macro design
<b>B</b>	Action de diversification	Micro design
<b>C</b>	Politique de fidélisation client + modification du service prise de commande.	Micro design
<b>D</b>	Fusion de deux fonds de commerce.	Macro design
<b>E</b>	Création d'un service marketing distinct de la vente.	Micro design
<b>F</b>	Opération de sectorisation par marché de l'équipe de vente	Micro design
<b>G</b>	Phénomène de globalisation (concentration de sa clientèle) qui entraîne une suppression progressive du rôle des agents de liaison.	Macro design
<b>H</b>	Changement de direction commerciale, une direction par entité, donc deux directions commerciales distinctes.	Micro design

#### 4. LES CARACTERISTIQUES DE LA DYNAMIQUE STRUCTURELLE DE HUIT MOYENNES ENTREPRISES

Dans cette partie, nous allons reprendre chaque descripteur et tenter d'apporter des précisions sur le processus de structuration grâce aux exemples donnés par les entreprises étudiées. Cela doit nous permettre d'identifier et d'analyser les ingrédients participant à la dynamique structurelle. Nous insisterons ensuite sur un point qui, à la lumière de la littérature et des premières analyses du terrain, nous semble intéressant à développer. Pour détecter et codifier les informations correspondant à ces points, nous avons élaboré des tableaux de synthèse. C'est une procédure indispensable car les seuls éléments dont nous disposons pour étudier le phénomène sont les descripteurs que nous avons adaptés à notre étude.

##### 4.1. A QUELS NIVEAUX LE CHANGEMENT S'APPLIQUE-T-IL ?

L'objectif de ce descripteur est de nous informer sur le type de changement opéré dans l'entreprise, en faisant simplement la distinction entre les niveaux stratégie et organisation comme l'illustre le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : le niveau du changement.**

<b>Stratégie</b>	<b>Organisation</b>	<b>Simultané</b>
B, D, F	E, H,	A, C, G

\* on considère ici l'intention première, sans se préoccuper des conséquences du choix. « Simultané » correspond à un changement opéré à la fois sur la stratégie et l'organisation.

Il faut être prudent car la stratégie et l'organisation sont très liées (Chandler 1972). Il est parfois difficile de cerner l'intention de départ, une modification de l'un entraînant des changements chez l'autre. En nous focalisant sur l'intention initiale du projet suscitant l'événement, comme nous avons essayé de le faire dans le tableau, on s'aperçoit clairement que l'entrée dans le processus de structuration se fait de deux manières.

Cela peut s'exprimer soit par un changement de stratégie ou par la mise en place d'une nouvelle politique dans l'entreprise, soit par des modifications organisationnelles en créant de nouvelles équipes ou de nouvelles structures. Le tout participe à une modification générale de l'activité commerciale.

Cette distinction stratégie/organisation est très nette dans l'entreprise C. L'incident est une opération de fidélisation commerciale. C'est à la fois le résultat d'une volonté de modification organisationnelle du service prise de commande mais c'est également un choix stratégique de



lutte contre la concurrence qui se fait de plus en plus menaçante. Pour cette raison nous avons classé cette entreprise dans la colonne « simultanée » du tableau qui indique que l'intention est à la fois stratégique et organisationnelle.

#### **4.2. QUI EST CONCERNE PAR LE CHANGEMENT ?**

Nous consacrerons ce paragraphe à l'identification des initiateurs et des porteurs du changement, une section étant spécialement destinée au comportement des acteurs.

Dans la presque totalité des cas de notre échantillon (A, B, D, E, F, G, H.), l'initiateur du processus est la plus haute instance décisionnelle de l'entreprise, que ce soit le chef d'entreprise, le directeur général ou le comité de direction quand il existe. C'est l'organe de décision suprême dans l'entreprise et pour entreprendre de telles modifications, c'est le seul qui ait la force de persuasion suffisante pour faire accepter le changement.

L'entreprise C n'a pas fonctionné suivant le même schéma, l'initiateur est le responsable de l'activité commerciale (il a la dénomination de directeur des ventes dans l'entreprise). Cela nous permet de souligner que « l'initiative », dans ces entreprises, n'est pas le seul fait du dirigeant. Les cadres (fonctionnels) de l'entreprise, le cas échéant de l'activité commerciale, sont aussi les initiateurs d'action structurante.

Cependant restons prudent quant à l'interprétation des réponses. Les répondants nous font part ici, de leurs représentations sans doute proches de la réalité mais elles restent subjectives. Surtout que nous avons interrogé à la fois des cadres commerciaux et des dirigeants. Il arrive que la volonté soit catalysée par des problèmes de la base. En dépit d'une impulsion du centre opérationnel, le changement reste piloté par le sommet hiérarchique car il faut la force de décision de ce dernier. C'est assez caractéristique des petites et moyennes structures où la direction a tout pouvoir (centralisation de la décision).

Les porteurs du changement sont les individus concernés par l'événement et les conséquences qui en découlent. Ils vont adhérer et participer à la transformation, d'une certaine façon ils vont promouvoir le changement dans l'entreprise. Dans notre échantillon, ils sont assez différents. On constate cependant que le cadre qui a en charge l'activité commerciale est la principale personne chargée de véhiculer le changement en collaboration avec la direction. C'est elle qui va mettre en place un certain nombre d'outils pour piloter le changement.



#### **4.3. COMMENT LE CHANGEMENT S'OPERE-T-IL ?**

Il existe de nombreux outils de pilotage du changement (David 1997), mais plutôt que des procédures formelles, les entreprises de notre échantillon préfèrent avant tout les contacts humains. Par conséquent, les plans de communication très formels ne sont pas répandus. Trois entreprises de notre échantillon (B, C, G) avouent ne pas en utiliser. Dans les autres entreprises, c'est par des réunions d'information que l'on présente les caractéristiques du changement. C'est l'occasion d'instaurer un débat entre les acteurs afin de connaître les appréhensions au changement et créer une dynamique pour résoudre les problèmes.

L'entreprise F a mis en place des réunions participatives pour accentuer cette dynamique et assurer le bon déroulement des modifications. Par ailleurs, la communication ne s'est pas faite uniquement en interne. A partir de certains événements les cadres commerciaux ont présenté aux clients le contenu de la transformation lorsque ces derniers étaient directement concernés. Le plus souvent les outils utilisés sont propres à chaque événement. Ce sont des techniques assez diverses : formation d'équipe (D), recrutement (B), cahiers des charges (C), achat de nouveaux matériels (D)...

#### **4.4. QUELLES EN SONT LES CONSEQUENCES ?**

L'ensemble des entreprises a contrôlé les effets occasionnés par le changement. Cette vérification s'effectue principalement sur les performances de l'entreprise en général ou du service commercial. Les indicateurs utilisés sont classiques (Chiffre d'affaires, bilan comptable, marge, tableau de bord...). Certains indicateurs sont plus qualitatifs et par conséquent mieux centrés sur l'événement et ses effets. Les résultats ne sont pas perceptibles immédiatement par les chiffres, c'est l'objet d'une observation au quotidien de l'ambiance régnant dans l'entreprise.

L'entreprise C a utilisé comme outil les retours (réclamations, remarques) obtenus par le service après-vente afin de contrôler les effets de sa campagne de fidélisation client.

#### **4.5. SOUS QUELLE FORME SE PRESENTE-T-IL ?**

Ce point nous oriente vers le schéma de construction du changement. Dans le cas où il est déductif, il part d'une vision conceptuelle et abstraite pour créer une réalité organisationnelle concrète. S'il est inductif c'est l'inverse : à partir des aspects organisationnels de l'entreprise, certaines forces ou faiblesses vont conduire à l'élaboration d'orientations stratégiques nouvelles. Il apparaît que le schéma déductif de construction du changement soit le plus



représenté dans notre échantillon. De nombreux événements sont le résultat d'un choix stratégique opéré par la direction<sup>vi</sup>. Pour une entreprise (E), le processus est inversé, le changement s'est exécuté en interne par des modifications organisationnelles généralement progressives, pour ensuite inciter une ligne de conduite dictée par la direction.

Nous avons classé deux entreprises dans un schéma mixte qui relève à la fois d'un processus inductif et déductif. L'entreprise C a construit ce changement à la suite d'une analyse du marché lui indiquant un besoin de fidéliser le client et en même temps sur l'opportunité de la création d'un poste de responsable logistique. Ces deux éléments conjugués ont permis cette modification de la structure commerciale. L'entreprise H est dans un cas similaire.

#### **4.6. QUELLE EN EST LA GESTION ?**

La mise en place du changement a été progressive pour 5 entreprises sur 8 (A, C, D, E, G). Au quotidien cette gestion des modifications empruntées par l'activité commerciale a pour raison principale une volonté d'opérer en douceur le changement, sans brutalité. Ainsi, chaque acteur peut mieux participer à l'événement, ce qui atténue tensions et risques de rejet. Dans ce cas les initiateurs doivent progresser lentement en impliquant au maximum les acteurs.

Deux entreprises (F et H) ont eu une attitude plus mitigée à ce sujet. Le changement fut à la fois progressif et radical. L'accompagnement, au même titre que les 6 entreprises précédentes, s'est fait dans la durée, sans précipiter les choses, mais d'un autre côté, ces entreprises ont fait preuve d'une certaine brutalité. Pour l'entreprise H, cela s'est caractérisé par la démission du directeur commercial et pour l'entreprise F par une responsabilité immédiate sur les objectifs.

Enfin pour l'entreprise B, le changement fut radical, sa gestion ne nécessitant pas de long accompagnement.

Le changement est-il porteur d'enseignement, d'apprentissage ? Oui pour 7 entreprises sur 8 si l'on en croit les répondants. Les personnes interviewées sont formelles sur ce point, l'événement, dans des domaines divers, leur a beaucoup appris et aussi à l'organisation. C'est un élément qui est apparu très important dans le processus de structuration. Il permet de consolider l'acquis qui sera ensuite reproduit lors d'un événement suivant. Le changement a instauré un nouveau schéma structurel dans l'entreprise mais également dans le mental des acteurs. Au travers de cette modification, leurs schèmes d'interprétation (Giddens 1987) ont évolué. Lorsque l'activité se structurera à nouveau (prochain incident), ce savoir permettra aux individus une gestion différente du changement.



Enfin le dernier point concerne le besoin d'adaptation des acteurs du changement. Quelque soit l'événement, il a fallu pour l'ensemble des entreprises interviewées, s'adapter au fur et à mesure que les modifications se mettaient en place. Lorsqu'on décide une transformation, il est impossible de prévoir toutes les réactions. Pendant le changement, il faut souvent reconsidérer des points pour faire face, , aux problèmes et aux freins rencontrés.

Pour résumer les trois points que nous venons d'évoquer, on peut dire que la gestion du changement passe par un accompagnement généralement progressif des actions ; que cela nécessite des adaptations quotidiennes lors du changement et après ; enfin, que cette gestion est généralement source d'un apprentissage, d'un savoir réutilisable.

Au terme de cette partie nous ne sommes pas en mesure d'indiquer des schémas-types du processus de structuration. D'ailleurs, ce n'est pas notre objectif ! Nous avons essayé, par ce découpage, de comprendre et d'analyser les éléments clés du processus. Pour cette raison, avec l'aide des descripteurs, nous espérons à présent, offrir une lecture plus claire du processus.

Trois éléments clés peuvent être identifiés en regroupant les différents points présentés. Ils relèvent tous les trois de ce que nous nommerons « **attitudes** » de l'acteur, ce dernier étant le point d'ancrage de la dynamique structurelle :

- **Leurs orientations** : la connaissance des objectifs du changement (stratégique et opérationnel), de ses origines (déterminants) et enfin de son schéma de construction (inductif ou déductif).
- **Leur management** : les outils, les manifestations et les effets du changement, ainsi que sa gestion globale.
- **Leurs jeux** : la compréhension du rôle des initiateurs et des porteurs, de leurs intentions et de leurs comportements.

Nous allons maintenant poursuivre par une analyse approfondie de certaines caractéristiques de ces éléments clés. C'est l'objet de la section suivante portant sur le comportement des acteurs.

#### **4.7. IDENTIFICATION DU COMPORTEMENT DES ACTEURS : QUELS SONT LEURS JEUX ?**

L'analyse de la littérature a mis en avant les acteurs et leur rôle dans la structuration des organisations. Ainsi, il nous semble intéressant d'insister sur l'impact de leur comportement. Après une lecture précise des entretiens et l'utilisation de grille d'analyse, nous avons



identifié 3 éléments permettant d'étudier le comportement des acteurs lors de la structuration de l'activité commerciale :

- Les freins et les résistances des acteurs
- La motivation et l'implication des acteurs
- Les actions d'intégration des leaders

Toutes les entreprises étudiées n'ont pas subi des oppositions de la part des acteurs lors des évolutions de l'organisation de l'activité commerciale (E). Parmi les cas de résistance, les dirigeants et les cadres interrogés donnent deux principales raisons, soit un manque d'information qui plonge l'individu dans l'ignorance et par attitude défensive oppose des résistances au changement, soit la perte d'un pouvoir ou d'un avantage matériel qui oblige l'acteur à manifester son mécontentement en perturbant le processus. Ceci rejoint les analyses d'Argirys (1985).

Pour la première raison, les exemples sont assez rares dans notre échantillon car les initiateurs et les porteurs du changement font en sorte d'informer lors des réunions les personnes concernées par la transformation.

Cependant, 2 entreprises (C et H) malgré des tentatives semblables, elles ont du faire face à quelques freins. Pour l'entreprise C, un service marketing coopère assez difficilement et pour l'entreprise H, des collaborateurs craignent une surveillance abusive de leurs actions. Quant aux pertes de pouvoir et d'avantages matériels, les exemples sont plus nombreux dans notre échantillon (B, C, D, F, G). Sur des actions de diversification (B, F) ou lorsque les attributs de la clientèle changent (G), les équipes de ventes sont souvent confrontées à des risques de perte de marges et suscitent ainsi mécontentement et blocage de la part des personnes concernées. C'est encore plus marquant dans l'entreprise C, la perte de pouvoir d'un cadre de l'entreprise a occasionné des résistances vis à vis de l'événement. Avant la réorganisation, ce dernier avait la charge du service prise de commande. Pour la mise en place du programme de fidélisation client, ce service a été rattaché directement à l'autorité du directeur général.

Pour essayer d'enrayer ces problèmes les entreprises mettent en place un certain nombre de moyens destinés à motiver et à informer leur personnel sur le changement. D'une façon générale, pour motiver le salarié, nous avons constaté deux moyens principaux. Le salarié va participer au changement en étant impliqué directement dans les choix et les décisions à prendre sur l'événement. C'est la première méthode qui s'appuie sur la participation des acteurs. On peut aussi expliquer les bénéfices du changement pour l'entreprise et pour le



salarié avec notamment des perspectives d'évolution pour ce dernier. Cette seconde technique s'appuie essentiellement sur la motivation du personnel. La plupart du temps, c'est l'association des deux procédés qui offre les meilleurs résultats (C, D, E).

Parallèlement, les leaders mettent en place des actions d'intégration qui passent par une gestion des conflits, une capacité d'écoute, d'accompagnement et d'encadrement. Ces points ont été largement détaillés au cours des développements précédents. Notons simplement que cet effort est d'autant plus important que les résistances sont fortes.

Pour conclure cette section nous pouvons avancer sans risque que pour faciliter l'acceptation et diminuer les résistances, la solution réside dans une communication informative et participative avec les acteurs. Dans le processus de structuration de l'activité commerciale, il semble indispensable d'intégrer le jeu des individus qui y participent, pour aboutir à des schémas durables. Notre analyse de la littérature a mis l'accent sur les phénomènes de pouvoir (Nobre 1995, Desreumaux 1986, Fombrun 1986, Hinings et Greenwood 1980) et nous avons pu le constater lors de notre analyse empirique.

## **5. CONCLUSION**

Nous sommes en mesure d'offrir une lecture plus précise de la dynamique structurelle de l'activité commerciale des huit entreprises étudiées. Cette phase qualitative nous a permis de faire apparaître les éléments importants entrant dans la compréhension du problème. La première section a permis de passer en revue un certain nombre d'éléments que nous avons identifié comme vecteurs du processus de structuration. Nous avons ensuite, dans une section particulière, insisté sur le jeu des acteurs.

Ce fut l'occasion de mieux connaître les rapports entre les individus dans une situation particulière et notamment d'apprendre que la communication et les actions d'intégration sont les principaux moyens utilisés pour faciliter le changement. Là encore le bénéfice des rapports humains, du contact entre individus est important. Cela confirme le rôle essentiel de l'action humaine dans le processus de structuration.

L'acteur est au centre, mais l'environnement dans lequel il évolue (environnement externe de type marché mais également interne comme sa propre entreprise) a une influence sur ses comportements (ses attitudes, ses réactions, ses choix, qu'il soit leader ou suiveur) dans une situation de réorganisation (orientations). Les jeux de pouvoir sont donc présents, ils sont fondés sur des confrontations entre agents du changement pour une meilleure maîtrise du processus. Ces luttes se manifestent principalement par des résistances de la part des acteurs



« suiveurs » (jeux). Alors, les acteurs « leaders » doivent utiliser des outils, des techniques pour maîtriser ces freins en motivant et en impliquant les individus (management). L'action humaine est au centre du système. C'est d'autant plus vrai dans des petites et moyennes structures où les relations directes entre personnes sont essentielles. N'oublions pas le profil structurel de l'activité commerciale des entreprises étudiées. Nous pensons qu'il évoluera sous la pression de ces trois éléments (orientations, management et jeu des acteurs) créateurs de formes organisationnelles mais participera en même temps à la structuration.

C'est ainsi que la dualité du structurel s'exprime dans les entreprises étudiées (Giddens 1987). Rappelons qu'elle explique le rôle de la configuration de l'activité commerciale en place (la fonction ou le département) dans la structuration.

J. Rojot définit la dualité du structurel au sens de Giddens par ces quelques mots : « les règles et ressources utilisées par les agents dans la production et la reproduction de leurs actions sont en même temps le moyen de la reproduction du système social concerné... Chaque processus d'action produit quelque chose de neuf, un acte neuf, mais en même temps toute action existe en continuité avec le passé qui fournit les moyens de son initiation » (1998, p. 13). Ainsi, le profil de l'activité commerciale en place va influencer les choix en matière de structuration de l'acteur. C'est à la fois le médium et le résultat de la structuration.

Les principales limites de notre travail sont des voies de recherche future. La dualité n'a pas fait l'objet d'une investigation suffisante. Il conviendra par une méthodologie empirique adéquate de vérifier cette dualité à travers le lien structure et acteur sur notre objet de recherche. Notre domaine de recherche est encore peu exploré. Une lourde tâche de description du phénomène est nécessaire.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- **Argyris, C.**, (1985), « Defensive routines », in *Organization Theory, Selected Reading*, D. S. Pugh, Fourth edition, 1997, Penguin Books
- **Ansoff I** (1970), *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Puteaux, Hommes et Techniques
- **Bareil C et Savoie A**, (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », *Gestion*, vol 24 n°3, pages 86 à 94
- **Barley S.** (1986), « Technology as an occasion for structuring : Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n°3, pages 78-108



- **Bouchikhi H.** (1990), *Structuration des organisations : Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica
- **Boyer L.** et **Germain O.** (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche » in *Gestion 2000*, Nov. Dec., pages 17-35
- **Chandler A.** (1972), *Stratégie et structure de l'entreprise*, Paris, Edition d'Organisation
- **Claveau N., Martinet A.C.** et **Tannery F.** (1998) « Formes et ingénierie du changement stratégique », *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., pages 70-87
- **Crozier M.** et **Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- **Crozier M.** (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil
- **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.** (1986), « Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses », in *Sciences de Gestion*, n°6 Juin, pages 3-41
- **David A.** (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement. », in *Revue Française de Gestion*, Sept. Oct., pages 45 à 59
- **Demers C.** (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. », in *Gestion*, vol 24 n°3, pages 131 à 139
- **Divay M.** (1999), « Comportement de croissance des entreprises de taille moyenne » in *Gestion 2000*, Nov. Déc., pages 59-80
- **Dubost N.** (1999), « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », in *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 4, pages 5-29
- **Dubost N.** et **Gauzente C.** (1999), « Orientation marché et performance des moyennes entreprises : le rôle de la dépendance économique vis-à-vis des clients », in *Gestion 2000*, Nov.-Déc., pages 105-117
- **Duchéneaut P.** (1997), « Le profile du dirigeant de moyenne entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 95-110
- **Fabi B, Martin Y** et **Valois P.** (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. », in *Gestion*, vol 24 n°3, p. 103-113
- **Fombrun C.** (1986), « Structural dynamics within and between organizations » in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, n°3, pages 338-508



- **Giddens A.** (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF
- **GREPME**, sous la direction de P.A. Julien (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Economica
- **Hermann J.L.** (1996), « L'applicabilité du concept marketing en PME manufacturières : mythe ou réalité ? », *Actes du 3<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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
- **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
- **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
- **Loiseau B.** et **Dupont C.** (1981), « Facteurs de succès et d'échecs dans les PME », in *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct.
- **Marchesnay M.** (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », in *Problèmes économiques*, mai, n°2.276, pages 26-32
- **Marchesnay M.** (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », in *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 85-94
- **Messeghem K.** (2002), « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », in *Direction et Gestion*, n°194 – structure, pages 35-49
- **Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation
- **Mintzberg H.** et **Westley F.** (1992) « Cycle of organizational change », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pages 39-59
- **Mintzberg H.**, **Ahlstrand B.** et **Lampel J.** (1999), *Safari en pays stratégique*, Paris, Village Mondial



- **Nobre T.** (1995), « Le processus de structuration dans la petite entreprise : une étude exploratoire » in *Revue internationale P.M.E.*, vol.8 n°2, pages 203-238
- **Orlikowski W. J.** (2000), « Using Technology and Constituting structures : A practice lens for studying technology in organisations » in *Organization Science*, vol. 11 n°4, Juillet-Août, pages 404-428
- **Ouimet, G. et Dufour, Y.** (1997), « Vivre et gérer le changement ensemble ? » *Revue Française de gestion*, mars-avril-mai, pages 23 à 40
- **Pacitto J.C. 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
- **Ranson S., Hinings B. et Greenwood R.** (1980) « The structuring of Organizational Structures », in *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, n°1, pages 1-17
- **Raymond L. 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
- **Raymond L.** (2000), « Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME » in *Gestion*, vol 25 n°2 été, pages 29-38
- **Reyes G.** (2002), « La structuration de l'activité commerciale des moyennes entreprises françaises : vers une identification des profils structurels », 6<sup>ème</sup> congrès international Francophone sur la PME (CIFPME), H.E.C. Montréal
- **Rojot J.** (1998), « La théorie de la structuration » in *Gestion des Ressources Humaines*, N°26-27, Mai Juin, page 5-19
- **Rondeau A.** (1999), « Transformer l'organisation, vers un modèle de mise en œuvre », *Gestion*, vol 24 n°3, pages 148 à 157
- **Rouleau L.** (1999), « Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire », *Gestion*, vol 24 n°3, p. 96 à 101
- **Symon G. et Cassell C.** (1999), *Qualitatives methods and analysis in organisational research : a practical guide*, Londres, Sage publication
- **Vandangeon-Derumez I.** (1998), « La dynamique des processus de changement » *Revue française de Gestion*, sept. Oct., pages 120 à 138

---

<sup>i</sup> Un système de communication informel est très présent dans ces structures de petite taille (Hermann 1998).



---

<sup>ii</sup> Dans le cadre de cet article nous ne nous livrons pas à une présentation précise de tous les éléments de la théorie d'Antony Giddens. Nous nous concentrerons sur la notion de dualité du structurel. Pour compléments, Giddens 1987.

<sup>iii</sup> Pour comprendre le structurel au sens de Giddens il faut le situer dans l'imaginaire des acteurs. Il n'a pas de réalité tangible dans un premier temps, d'où l'idée de virtuel.

<sup>iv</sup> C'est à dire une totale autonomie dans les choix et les décisions commerciales, pas de directives quant à la conduite à suivre et aucunes contraintes financières imposées par une société mère.

<sup>v</sup> Politique Agricole Commune.

<sup>vi</sup> Là encore, ce résultat est à nuancer compte tenu des représentations des acteurs.