

# Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises

Sophie Dubuisson-Quellier

▶ **To cite this version:**

Sophie Dubuisson-Quellier. Contacts et relations au marché chez les très petites entreprises. Réseaux : communication, technologie, société, 2003, 5 (121), pp.19-42. 10.3917/res.121.0019 . hal-01018173

**HAL Id: hal-01018173**

**https://sciencespo.hal.science/hal-01018173**

Submitted on 3 Jul 2014

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

CAIRN.INFO
Chercher, repérer, avancer.

# CONTACTS ET RELATIONS AU MARCHE CHEZ LES TRES PETITES ENTREPRISES

**Sophie Dubuisson-Quellier**

**La Découverte |** *Réseaux*

**2003/5 - no 121**
**pages 19 à 42**

**ISSN 0751-7971**

Article disponible en ligne à l'adresse:

---

**http://www.cairn.info/revue-reseaux-2003-5-page-19.htm**

---

Pour citer cet article :

---

Dubuisson-Quellier Sophie, « Contacts et relations au marche chez les tres petites entreprises », *Réseaux*, 2003/5 no 121, p. 19-42. DOI : 10.3917/res.121.0019

---

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

# CONTACTS ET RELATIONS AU MARCHE CHEZ LES TRES PETITES ENTREPRISES

Sophie DUBUISSON-QUELLIER

© Réseaux n° 121 – FT R&D / Hermès Science Publications – 2003

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

Les nouvelles approches en sociologie économique permettent d'interroger de façon renouvelée la question de la formation des relations économiques en restituant l'ensemble des dispositifs qui contribuent à les rendre possibles[1]. Ces différentes approches ouvrent des pistes différentes mais complémentaires selon les dispositifs auxquels elles s'intéressent, notamment selon qu'elles rendent compte des cadrages plutôt institutionnels, ou cognitifs[2], qu'elles dérivent des réseaux de relations sociales[3] ou qu'elles s'intéressent aux opérations de médiations marchandes[4]. Ces formes de cadrages, loin d'être exclusives les unes des autres s'articulent entre elles, ne facilitant pas la compréhension des processus d'ensemble, ni même de ce que les unes doivent aux autres. Par ailleurs, les relations économiques s'appuient également sur des dispositifs techniques qui participent de la mise en forme et du contenu de ces relations. On connaît par exemple, la contribution de techniques relationnelles, comme le téléphone[5] ou Internet[6] à la construction d'un réseau de sociabilité. La forme, la densité et la dynamique de ce réseau peuvent être partiellement expliquées à travers les usages qui sont faits d'une technique en tant que moyen de mise en relation des personnes, mais aussi d'attribution de positions[7].

Il paraît alors intéressant de s'interroger sur ce que les relations marchandes doivent aux usages de techniques relationnelles puisque l'on sait la propension des acteurs économiques à recourir à une pluralité de ces techniques[8]. D'ordinaire, une telle question amène le chercheur à centrer l'analyse sur l'usage d'une technique (ou d'un ensemble particulier de techniques) en soulignant sa contribution à la formation de relations

1. STEINER, 1998.
2. POLANYI, 1983 ; CALLON, 1998.
3. GRANOVETTER, 1985, LAZEGA, 1995.
4. COCHOY, DUBUISSON-QUELLIER, 2000.
5. RIVIERE, 2000.
6. BEAUDOUIN, 2003.
7. ROSENTAL, 2000.
8. LICOPPE, 2001a.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

spécifiques (qu'il s'agisse d'un lien social ou d'un lien marchand). Cette approche est particulièrement féconde pour saisir les déplacements que peut amener l'usage de techniques nouvelles[9]. Elle permet également de comprendre les choix qui sont faits par les acteurs économiques pour privilégier le recours à telle ou telle technique[10]. En revanche, le caractère technico-centré de la démarche ne permet pas de comprendre ce que produisent, ensemble, ces usages pluriels. C'est la raison pour laquelle, nous souhaitons aborder autrement une telle question, en suivant d'abord la relation marchande, et en repérant à travers cette dernière les recours que font les acteurs à une pluralité de techniques relationnelles.

Une telle démarche s'avérerait impossible à réaliser pour une grande entreprise et probablement aussi pour une PME. En effet, les relations marchandes sont tellement nombreuses et plurielles qu'il deviendrait impossible de les suivre dans leur totalité. Le cas des Très Petites Entreprises est à cet égard particulièrement intéressant puisqu'il concentre l'ensemble des relations marchandes sur un très petit nombre d'acteurs et souvent un seul, le chef d'entreprise, ce qui permet tout particulièrement de suivre la quasi-totalité de ces relations et de repérer les techniques relationnelles qu'elles mettent en œuvre. Nous proposons d'examiner ici les modalités de recours à une pluralité de techniques dans la construction des relations marchandes en nous appuyant sur les résultats d'une étude qualitative. Cette étude a été menée sur un échantillon raisonné de 40 TPE de la région Nantaise, dont les activités sont très diverses (libraire, infirmiers, hôteliers, garagistes, agence immobilière…), et qui ont fait l'objet d'une enquête par entretien destinée à reconstituer et analyser les formes du contact avec les clients[11].

Dans la première partie de cet article, nous analyserons la grande diversité de formes de relations au marché déployées par des TPE à partir d'une grille de lecture qui différencie les objectifs de ces relations indépendamment des dispositifs relationnels sur lesquels elles s'appuient. Dans la seconde partie, nous montrerons que l'usage d'une pluralité de techniques relationnelles

9. MALLARD, 2002 ; LICOPPE *et al.*, 2003.
10. LICOPPE, 2001b.
11. Cet article est issu d'une recherche conduite pour France Telecom R&D portant sur les usages des techniques relationnelles pour le travail marchand des TPE (Dubuisson-Quellier, 2003a). Ses résultats ont fortement bénéficié de discussions stimulantes avec Alexandre Mallard, qui est à l'origine de cette recherche. Qu'il trouve ici l'expression de mes vifs remerciements.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

pour ces contacts avec le marché permet aux entreprises de garder le plus grand nombre de prises sur un marché pensé comme instable.

**Travail marchand chez les TPE : efficacité et pragmatisme**

Le travail que déploient les entreprises pour construire une relation avec leur marché, que nous appelons travail marchand, est plus facilement identifiable dans les services des entreprises dédiés à de tels objectifs, comme le service marketing ou la cellule commerciale. Mais on sait également qu'il se réalise à tous les niveaux et dans tous les services des entreprises à tel point qu'il se détache difficilement de l'ensemble de l'activité économique de l'entreprise[12] : mettre au point des produits, imaginer des services, gérer les problèmes d'après-vente, produire en série sont aussi des activités fortement imbriquées avec les opérations de construction d'une relation au marché. A cet égard, les Très Petites Entreprises ont une spécificité qui présente un double intérêt. Leur petite taille les oblige à la fois à discriminer parmi les multiples activités possibles, celles qui sont le plus à même de garantir la pérennité de l'activité économique et les empêche de distribuer ces multiples activités sur plusieurs ressources. Cela permet donc de voir l'importance que peut prendre le travail marchand par rapport aux autres activités et d'évaluer également les moyens qui sont utilisés pour cela. Par contraste, la relation au marché qui apparaît souvent soit très diluée, soit au contraire très concentrée dans le cas des grandes entreprises, se donne à voir comme une activité particulièrement critique chez les TPE, constituant le cœur même de l'activité de l'entreprise et souvent prise en charge par le chef d'entreprise lui-même. En raison de la grande polyvalence des individus et particulièrement du chef d'entreprise dans le cas des TPE, nous proposons une grille analytique qui permet de discriminer les différentes opérations du travail marchand que réalise l'entreprise à partir de leur contribution à la mise en forme de l'offre et de la demande. Trois catégories analytique d'activités marchandes peuvent être identifiées : connaître son marché, ajuster offre et demande, recruter de nouveaux clients[13]. Nous suivrons les opérations conduites par les entreprises de notre échantillon sur chacune de

12. DUBUISSON-QUELLIER, 1999.

13. Il va sans dire qu'il s'agit d'une grille d'analyse et que cette distinction ne correspond par à une typologie objective des entreprises qui, au contraire, passent en permanence d'un registre à un autre sans séparer ces différentes façons de travailler le marché.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

ces catégories et repérerons à cette occasion les modalités de contact avec leurs interlocuteurs choisies et mises en œuvre par les entreprises.

### *Connaître son marché*

On connaît l'extrême sophistication des moyens déployés par les grandes entreprises pour suivre leur marché. Cette activité souvent dévolue aux services marketing ou parfois aux bureaux commerciaux s'appuie sur force moyens (études de marchés, achat de résultats de panels, observatoires) pour connaître précisément les tendances et évolutions des comportements des clients ou consommateurs[14]. Une telle réalité paraît bien loin de l'univers des TPE, qui disposent souvent de ressources insuffisantes pour se livrer à des études de marché elles-mêmes ou pour faire l'acquisition des résultats d'enquêtes. Face à cette situation, ces entreprises opèrent à partir de deux mécanismes fondamentaux qui sont la délégation d'une part et l'incorporation d'autre part. Ces deux mécanismes contribuent à produire et à utiliser une connaissance du marché, mais qui, à la différence de ce qui se passe dans les grandes entreprises, fait l'objet d'une faible inscription. Cela n'empêche pas sa capitalisation mais la soumet à certaines restrictions.

Le premier mécanisme correspond à l'action par laquelle les entreprises délèguent à d'autres acteurs le soin de construire une connaissance du marché qu'elles vont ensuite utiliser : les fournisseurs, les syndicats professionnels, les revues professionnelles, fournissent des éléments qui permettent aux entreprises de repérer des saillances sur lesquelles elles s'appuient pour construire leur propre vision du marché. Par exemple, le prothésiste dentaire est abonné à une revue professionnelle qui lui indique les évolutions réglementaires propres à sa profession, il identifie ainsi le passage aux prix libres comme l'une des causes principales de l'ouverture du marché à des préférences qui ne s'expriment plus simplement sur la localisation du prestataire, sur le contenu de la prestation mais aussi sur son prix. Le propriétaire d'un élevage de gibier de chasse s'oriente, quant à lui, vers le développement d'activités de tourisme rural suite aux études menées par la chambre du tourisme de son département. On peut également citer le cas du libraire médical qui reçoit toute les semaines, la liste des ouvrages édités que lui envoie la revue professionnelle à laquelle il est abonné. En plus de ce que son fournisseur lui suggère, il peut alors repérer les

14. DUBUISSON-QUELLIER, 2003b.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

orientations du marché vers la publication d'ouvrages sur des thématiques émergentes.

L'incorporation est un mécanisme symétrique qui permet aux responsables de ces entreprises, ou à certains de leurs collaborateurs de bâtir une connaissance du marché à partir d'expériences plurielles de rencontres et de parcours. L'expression « être du métier », que nous avons si souvent rencontrée au fil de nos entretiens, traduit la capacité des acteurs à faire de la trajectoire personnelle un moyen de sédimenter des connaissances sur le marché dans la mémoire personnelle et parfois dans celle de l'entreprise. Le gérant d'une entreprise de matériel électrique, exerçant dans ce domaine depuis plus de vingt-cinq ans, est capable de retracer d'une façon totalement intriquée l'évolution de son entreprise avec celle des marchés mondiaux du cuivre et avec celle du métier de rebobineur. De même, la connaissance du marché se construit à travers la capacité de ces professionnels à faire des rencontres marchandes de tous types, un déplacement chez le client, un appel téléphonique, une visite dans un salon professionnel, des occasions de suivre les évolutions de la clientèle. Les rencontres marchandes sont ici bien moins traitées comme les étapes d'une transaction, comme c'est le cas des structures organisées autour d'une forte division des tâches (prospection, passation de commande, suivi clientèle, service après-vente), mais véritablement comme des échanges complexes qui permettent tout à la fois de cerner le marché puis la clientèle et de la satisfaire. Le libraire spécialisé n'a nulle part appris que le comportement d'achat du médecin et celui de l'étudiant, ses deux principaux segments de clientèle, n'étaient pas les mêmes. Il les a tout simplement observés dans son échoppe, située en face du CHU et à partir de discussions improvisées. Mais c'est à partir de l'incorporation de ces connaissances qu'il a organisé son offre autour d'un double principe : des ouvrages spécialisés pour la clientèle composée de médecins hospitaliers classés sur des rayonnages, des ouvrages universitaires pour les étudiants placés sur des tables à l'entrée et en piles. De même, le temps que la secrétaire de l'entreprise de travaux en bâtiment va consacrer à parler au téléphone avec les clients lui apprendra à distinguer les clients « angoissés », « grincheux » ou « tatillons » qui ont besoin d'un suivi permanent de l'avancement de leur construction, de ceux qui ne prennent le téléphone qu'en cas de « problème grave ». L'augmentation de la part des grincheux qu'elle a su observer depuis quelques années traduit pour elle les difficultés de l'activité dans le bâtiment, caractérisée par l'importance des dépôts de bilan et mises en liquidation d'opérateurs, à créer un climat de

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

confiance. On voit dans ces nombreux exemples la grande capacité de ces entreprises à circuler dans des formes de savoirs bien différentes (les tendances du marché, les évolutions sociétales et celles de l'entreprise), sans chercher à les hiérarchiser, mais en parvenant au contraire à les mettre en regard les unes avec les autres pour bâtir une connaissance du marché qui leur est propre.

Il n'y a chez aucun de ces professionnels de démarche systématique ou scientifique pour repérer ce qui dans leur environnement peut nourrir cette connaissance, en revanche ils ont tous une grande capacité à faire de n'importe qu'elle occasion une source d'information susceptible d'être utilisée pour connaître le marché : une rencontre marchande, un déplacement sur un salon, la lecture d'une revue, un échange avec d'autres professionnels, un coup de fil passé à un client, un peu de navigation sur le net, sont des opérations d'égale contribution dans cette perspective. De la même façon, ce qui relève de la délégation et ce que nous avons appelé l'incorporation ne font pas l'objet de mécanismes d'appropriation séparés. Ainsi, l'infirmière sait mettre en regard l'angoisse qu'elle perçoit chez ses patients âgés, inquiets de la difficulté de trouver une infirmière disponible et donc prompts à la relancer par des nombreux messages sur son répondeur, et le fait que le métier attire de moins en moins de vocations. Malgré tout, en raison du caractère fortement incorporé de ces données, les entreprises ont du mal à les capitaliser et les transmettre : peu d'entreprises ont par exemple un fichier client et très peu consacrent du temps à l'inscription sous une forme transmissible des données qui sont produites en permanence sur le marché. L'étendue de la tâche suffisant souvent à décourager les bonnes volontés, comme l'indique le responsable de l'entreprise de distribution de matériel électrique en montrant une pleine armoire des dossiers suspendus contenant les notes manuscrites qu'il a pris soin de consigner après chacun de ses contacts clients. On voit ici que la nature très diffuse de ces capteurs d'informations repose sur le recours à des moyens techniques pluriels (téléphone, mail, face à face…).

### *Ajuster l'offre et la demande*

La construction de la connaissance du marché n'a de sens dans ces entreprises que par son aptitude à orienter l'ensemble des décisions qui présideront à la définition de l'offre. Si le fait de suivre le marché nécessite de capter à l'extérieur de l'entreprise des données qu'elle pourra ensuite traiter comme une représentation du marché, le travail d'ajustement de

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

l'offre à la demande procède du mécanisme inverse. L'entreprise cherche en permanence à déborder de son cadre pour agir directement dans l'espace de la demande. Il est par exemple nécessaire que le client ait en tête les modalités d'actions de l'entreprise, sa capacité d'offreur : ainsi la spécification des engagements fait partie des opérations d'ajustement. Depuis l'entreprise en électricité qui établit un devis jusqu'à la gérante du pressing qui inscrit systématiquement le prix à payer sur le ticket servant de reçu au client, tous les professionnels présentent les coûts de leurs prestations dans l'objectif précisément de rentrer dans une dynamique d'accord avec le client. Plus concrètement, ces engagements fournissent ainsi la base d'une coordination possible avec le client qui du même coup peut très largement dépasser l'accord de départ, notamment à travers des services rendus en plus. L'importance de ce débordement du cadre de l'offre, se perçoit également avec le rôle dévolu ici aussi aux interactions marchandes, qui peut aussi bien se dérouler dans le cadre d'un simple coup de fil que de la signature conjointe d'un document écrit. Ce sont ces interactions qui permettent de spécifier dans le même temps le contenu de l'offre et celui de la demande. Le patron de l'entreprise de sérigraphie ne confie à aucun de ses collaborateurs les visites chez le client qui lui permettent de tenir dans le même temps l'expression des préférences de celui-ci et la définition des composantes de l'offre sur lesquelles il peut jouer. Les interactions deviennent pour tous des espaces de négociations extrêmement ouverts : la mercière par exemple, est capable de gérer le passage d'une interaction marchande débutée autour d'un achat de produits (une fermeture éclair par exemple) à une interaction conclue autour d'une prestation de retouche, et réciproquement. Ni l'offre, ni la demande ne sont données une fois pour toute, de même que les espaces ne sont pas étanches les uns aux autres. Et, l'art du professionnel réside bien dans sa capacité à investir le domaine de la demande (par exemple en conseillant les clients, en allant au-devant d'eux, en proposant des services qui ne semblaient pas au départ inclus dans la prestation ou même en choisissant à sa place) et en permettant au client d'investir celui de l'offre (en lui faisant spécifier ses préférences, en lui donnant le choix, en l'équipant pour l'aider à choisir entre différents aspect de l'offre). Ainsi, la grande disponibilité dont font preuve certains des professionnels que nous avons pu rencontrer et tout entière tournée vers cet objectif de débordement du cadre de l'offre afin de permettre aux clients de contribuer à mettre en forme les offres qu'ils achètent : la responsable du pressing, la toiletteuse pour chien comme le garagiste définissent avec leur client la durée et le contenu de la prestation

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

alors même que les bases de la prestation sont relativement simples et apparemment codifiés. Certains poussent cette logique jusqu'à l'extrême, ainsi le mandataire pour ne pas perdre la place privilégiée qu'il a auprès de ses clients, chefs de rayon et directeurs de supermarchés, n'hésite pas lorsque c'est nécessaire à sortir du cadre défini de la prestation pour « donner un coup de main », en installant lui-même les têtes de gondoles, en embauchant une animatrice, etc. Même les professionnels qui interviennent sur des activités très cadrées, en proposant des offres prédéfinies, parviennent également à permettre aux interactions marchandes d'organiser cette inversion des rôles : le poissonnier ambulant s'engage à se procurer tel produit pour la semaine suivante, le libraire peut passer commande d'un incunable. On comprend que la très grande capacité des TPE à glisser de manière permanente entre différents niveaux qui sont d'ordinaire séparés : celui de la conception de l'offre et celui de la définition des besoins a probablement à voir avec les pratiques relationnelles qu'elles ont avec leur marché.

***Recruter de nouveaux clients***

La nécessité de maintenir un réseau de clientèle prend un sens particulier avec les TPE, dans la mesure où le démarchage, permettant de conserver au moins constant ce réseau, fait rarement l'objet d'une activité dédiée, à quelques exceptions près comme la participation aux salons ou la réalisation, beaucoup plus rarement, de *mailings* et de *phonings*. Le recrutement de nouveaux clients semble devoir reposer sur deux principes : l'un consistant à organiser la visibilité de l'entreprise, l'autre reposant sur le recours à des prescripteurs[15]. On retrouve ici aussi des formes de délégations, soit à des dispositifs techniques de visibilité, soit à des dispositifs ou à des acteurs, permettant aux entreprises d'utiliser pleinement la médiation marchande pour trouver de nouveaux clients.

La mise en visibilité de l'entreprise suppose de recourir à différents moyens pour guider, montrer et se faire identifier. Les dispositifs pour guider les clients jusqu'à l'entreprise sont l'ensemble des moyens qui permettent aux entreprise de capter les clients à distance : si ces mécanismes sont utilisés par la plupart des entreprises, leur recours est d'autant plus important que l'entreprise est très sédentarisée. Ainsi, ce que l'on nomme le commerce de proximité pâtit considérablement de ce qu'il reste fortement dépendant de sa

15. Sur les marchés à prescripteurs voir HATCHUEL, 1995.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

zone de chalandise : il faut alors trouver le moyen d'aller capter des clients pour sortir de la proximité comme seul principe du choix. On sait le rôle que peuvent avoir des panneaux de guidage qui vont chercher sur les grands axes les clients pressés pour les amener jusqu'au cœur de petits bourgs qu'ils n'auraient jamais traversés, comme le montre cet hôtel-restaurant d'un petit village que la route de Nantes à Rennes ne traverse plus[16]. On voit toute l'importance de l'emplacement de l'entreprise qui permet d'attirer une clientèle par sa capacité à réorienter certains parcours : la pharmacie de centre ville sait ce qu'elle doit à sa position située entre le terminal des bus et le cœur de la vieille ville, la gérante du pressing apprécie de bénéficier de la proximité du tabac qui lui amène des clients régulièrement. Pour ce conducteur de travaux en bâtiment la difficulté n'est pas d'amener ses clients jusqu'à son entreprise, qui n'a d'autre localisation que le grenier de sa maison familiale, mais plutôt jusqu'à son adresse électronique ou son site Internet. Se localiser c'est déjà recruter. Se faire identifier procède également d'une logique de proximité, puisqu'il s'agit de construire entre l'entreprise et des clients potentiels les débuts d'un contact ou d'une familiarité : l'existence d'une marque ou d'un nom devenu connu (comme celui de cette entreprise en électricité attachée tous les ans à l'organisation de la course cycliste du village), véhiculé par différents supports (les étuis à lunettes de l'opticien) permettent à l'entreprise de se transporter en de nombreux espaces sans qu'il soit besoin de déplacer équipes et bureaux. La publicité coûte cher et n'est souvent pas accessible pour les TPE, elles doivent alors savoir profiter de toute opportunité pour se montrer et se faire connaître : ainsi le choix d'un support reflète moins la stratégie de l'entreprise en la matière que les « coups de pouce » dont elle peut bénéficier.

Par exemple, l'entreprise de sérigraphie utilise de nombreux supports parce qu'elle dispose de la technologie de façonnage appropriée, l'hôtelier répond aux sollicitations de l'office de tourisme pour participer à l'édition de plaquettes municipales. Dans la majorité des cas, les entreprises cherchent bien plus à montrer ce qu'elles proposent qu'à se montrer elles-mêmes, comme en témoigne le soin particulier déployé par les entreprises disposant d'un magasin. Les rayonnages, la devanture, la vitrine sont clairement appréhendés comme des dispositifs de recrutement capables de capter la clientèle de la zone de chalandise. L'expérience de l'opticien est à ce titre

16. Le patron de l'établissement s'acharne même à remettre régulièrement en place un panneau que la DDE démonte régulièrement.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

exemplaire : ayant racheté le magasin quelques années auparavant, il a décidé de refaire totalement la décoration et la vitrine de son magasin pour attirer une nouvelle clientèle à laquelle il a ensuite présenté des modèles plus haut de gamme et plus chers. Sa démarche a vite été couronnée de succès. Le libraire spécialisé en ouvrages médicaux doit, quant à lui, gérer une contrainte importante : son magasin est exigu et l'offre sans cesse plus large. Après de nombreux essais, il a trouvé le classement le plus performant en terme de vente : il classe les ouvrages par spécialités plutôt que par ordre alphabétique. Le classement choisi permet au client, même pressé, de découvrir des ouvrages dont il ne connaissait pas l'existence, et de repartir avec plus d'ouvrages que prévu.

Le recours à la prescription, autre façon de recruter, se fait facilement pour les entreprises qui s'appuient sur un réseau pour capter leur clientèle. Ainsi, certaines entreprises sont des succursales ou des entités franchisées de maisons mères plus grandes (comme l'entreprise de voilerie, l'agence immobilière ou l'assureur). D'autres, s'appuient sur le rôle joué par une organisation professionnelle ou un réseau d'opérateurs, comme le fait l'hôtelier d'une petite ville balnéaire qui compte beaucoup sur l'action de l'association des restaurateurs et hôteliers de la ville. Enfin, certaines, en raison de leur activité, sont fortement dépendantes d'un prescripteur qui va directement ou indirectement leur envoyer des clients : c'est le cas du prothésiste dentaire ou de l'infirmière[17].

Sur cette question de la prescription, nous voudrions plus particulièrement ici mettre l'accent sur l'importance, dans le cas des TPE, du rôle prescripteur du client lui-même. Pour certaines activités et particulièrement dans certaines contextes de proximité, les professionnels connaissent le rôle du « bouche-à-oreille », abondamment cité dans les entretiens que nous avons conduits, par le responsable de la société de taxi, le garagiste, l'infirmière, le traducteur, l'entreprise en bâtiment, l'électricien, la responsable du pressing, etc. Ce bouche à oreille semble à première vue un mécanisme diffus qui permet aux entreprises de bénéficier d'un effet positif (ou négatif) de réputation. En réalité il faut bel et bien, comme le font les entreprises elles-mêmes, le considérer comme un mécanisme permettant aux clients, d'échanger entre eux des avis sur un produit ou une prestation. Cette forme de prescription n'est, pas plus que les autres, totalement contrôlable, mais

17. On notera que tous ces professionnels n'ont pas l'autorisation de faire de la publicité.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

elle peut, comme le sont les autres, être utilisée par les entreprises. Il est par exemple possible d'interpréter dans ce sens les efforts déployés par certaines entreprises pour prendre un soin particulier dans l'accueil, celui des clients, mais également celui des simples visiteurs : nombres d'entreprises que nous avons rencontrées se fixent des règles pour décider du nombre de sonneries maximales supportables pour un appel entrant[18]. Au-delà de l'accueil, ce souci s'étend également à la volonté de s'assurer que le client est satisfait du service rendu. Bien évidemment, ce type de démarche témoigne de la nécessité pour les entreprises de conserver une clientèle, souvent peu captive et toujours susceptible de partir chez la concurrence, mais elle souligne également l'ambition pour les entreprises de faire du client le premier avocat de l'entreprise, c'est-à-dire aussi un prescripteur capable de faire ou défaire une réputation, particulièrement dans des contextes où les services sont souvent des biens d'expérience et engagent des formes de jugement peu équipées[19]. Il n'est donc pas étonnant qu'on trouve la trace de cette forme de prescription aussi bien dans les propos de la secrétaire du garagiste (qui comble ainsi les lacunes de son patron souvent peu enclin aux civilités qu'attendent certains clients), que dans ceux de la psychothérapeute qui sait que 80 % de ses patients lui sont amenés par d'autres patients ou encore que ceux du prothésiste dentaire qui mesure le poids que peuvent avoir ses clients dentistes sur le choix que fera un nouveau confrère implanté dans la région. Soigner ses clients n'est donc pas seulement une condition pour les garder c'est aussi le moyen d'en gagner d'autres, c'est la raison pour laquelle nous avons souhaité insister sur cette modalité tout à fait particulière de prescription.

Parmi les différentes opérations du travail marchand, il apparaît que ce sont les opérations de recrutement qui sont à la fois les plus nombreuses et les plus mobilisatrices pour les TPE. Cette situation traduit très certainement la réalité d'un rapport au marché particulièrement fragile et instable. C'est probablement parce qu'elles ont à cœur de tenir un lien toujours prêt à se défaire que les entreprises multiplient les modalités de leur relations au marché, comme nous voulons le montrer dans la partie suivante.

18. Curieusement, cette règle fait l'objet d'une quasi convention sociale, puisque pour toutes les entreprises se fixant un nombre maximal de sonneries pour un appel entrant, ce nombre est de trois.
19. KARPIK, 2000.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

**Pratiques relationnelles et spécificité du rapport au marché chez les TPE**

Si nous devions reprendre la liste des différents moyens de contact utilisés par les entreprises pour être en relation avec le marché et présentés dans les développements précédents, on verrait alors la très grande variété des techniques de contact : depuis la rencontre avec le client chez lui ou dans l'entreprise jusqu'à l'échange de courrier électronique en passant par le fax, le mobile, le courrier postal ou le téléphone, l'ensemble de la panoplie des moyens disponibles est utilisée. Bien évidemment, les grandes entreprises ne se privent pas non plus d'avoir recours à des moyens divers pour tenir le contact avec leur clientèle, mais bien souvent le recours à ces moyens fait l'objet d'une certaine rationalisation : une rationalisation quant aux objectifs (on vise un but bien particulier avec certains moyens) et une rationalisation des moyens (on s'appuie sur l'efficacité supposée du fax par rapport au téléphone dans certaines circonstances par exemple). Pour autant, nous ne voudrions pas ici réhabiliter un mythe, celui qui ferait de la petite entreprise une sorte de forme archaïque ou artisanale de la grande entreprise, envisagée quant à elle comme modèle de l'organisation productive ou marchande. Ainsi l'apparente « anarchie » des modes de contacts utilisés avec la clientèle se lit au contraire comme une spécificité de la TPE liée à sa très forte capacité d'intégration des activités. Il convient donc pour aborder ce point d'avoir une approche par les pratiques afin de d'identifier à travers celles-ci la spécificité du rapport au marché des TPE. Les pratiques relationnelles renvoient ici aux modalités de recours à telle ou telle technique relationnelle (face à face, téléphone, courrier électronique, fax) à partir d'un objectif recherché ou d'un choix réalisé, fut-il par défaut, parmi l'ensemble des techniques disponibles. Dans cette partie, nous détaillerons ce point, en présentant dans un premier temps, la manière dont l'analyse des pratiques relationnelles peut agir comme un révélateur de la nature du rapport au marché envisagé par l'entreprise. Dans la seconde partie, nous présenterons, à travers les pratiques relationnelles, les moyens qu'elles se donnent pour faire vivre cette relation au marché.

***Polyvalence et diversité des modalités de contact avec le marché***

Si les entreprises que nous avons rencontrées déploient tant d'énergie et de moyens pour le recrutement de nouveaux clients et, plus simplement, pour conserver leur réseau de clientèle, c'est aussi parce qu'elles vivent un rapport au marché fragile, instable, toujours susceptible de se défaire. Il n'est

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

pas de notre propos de valider cette conception du marché ou au contraire de faire la preuve du contraire, mais plutôt de comprendre, à travers les pratiques des TPE en matière de recours aux différentes techniques relationnelles, la définition qu'elles se donnent de leur marché et plus largement de leur activité.

Souvent faiblement équipées pour réaliser un travail marchand systématique et notamment objectiver ou fixer les caractéristiques de la demande, les TPE perçoivent leur clientèle comme un ensemble très hétérogène d'individus ou d'organisations avec lesquels les relations sont toujours ténues. C'est justement parce que les entreprises ne peuvent jamais évaluer dans quelle mesure elles tiennent ou non leur clientèle[20] qu'elles sont obligées de faire cet incessant travail de recrutement. On peut à première vue s'étonner de la démarche de la gérante de pressing qui organise dans sa boutique un point relais pour réceptionner les colis d'une entreprise de vente par correspondance, alors qu'elle est elle-même largement saturée d'activités au point de devoir emporter le soir du travail de repassage chez elle ; de même, on est surpris de constater que l'épouse de l'électricien s'astreint à des heures de présence chez elle, pour pouvoir répondre aux appels des clients, alors que son mari ne parvient plus à disposer d'un week-end libre en raison du surcroît d'activité qu'il accepte. Cette boulimie manifeste moins la volonté de vouloir trop en faire que celle de ne pas sortir du marché en maintenant une capacité d'activités élevée. La réponse organisationnelle que proposent les TPE à cette situation semble reposer sur deux principes : d'une part celui de la disponibilité et d'autre par celui de la polyvalence des moyens mobilisés dans leurs expériences de contact avec la clientèle.

La disponibilité souligne clairement l'approche extensive de la relation au marché : plus la capacité de l'entreprise à être disponible pour des contacts est large plus elle s'ouvre de moyens de n'en rater aucun. On connaît l'habitude de ces professionnels, indépendants, à avoir des horaires de travail extrêmement étendus tôt le matin, tard le soir et le week-end[21]. Cette

20. On notera toutefois que la grande entreprise ne peut pas non plus s'appuyer sur un réseau de clientèle acquis une fois pour toute et doit elle aussi faire ce travail de recrutement permanent pour élargir et maintenir son réseau de clients. Mais la différence est que le recours à des professionnels spécialisés dans cette opération, notamment les commerciaux, lui permet aussi de routiniser une partie des opérations afférentes (comme la construction et l'alimentation d'un fichier client qui permet de suivre précisément les formes d'évolution de ce réseau).

21. Les petites remarques acerbes sur les 35 heures sont légion dans les entretiens que nous avons recueillis.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

disponibilité leur permet d'étendre leur capacité de contact avec une clientèle de particuliers qui ne s'inscrit pas dans un espace temps professionnel[22]. Rencontres, coups de fils, courrier électroniques et fax apparaissent parfois comme autant d'opportunités et de moyens de ne rien rater. La disponibilité n'est donc, chez ces professionnels, pas seulement un état d'esprit ou une éthique professionnelle. Elle correspond clairement à une pratique de la relation au marché qui consiste à multiplier les occasions de contact grâce à un recours très diversifié à toutes les techniques disponibles en fonction des contraintes et opportunités qu'elles présentent.

L'approche par la polyvalence répond cette fois à une logique intensive : il s'agit d'utiliser chaque contact de la manière la plus riche et complète possible. Les contacts avec les clients permettent aux professionnels de croiser des objectifs de court terme, centrés par exemple autour de l'ajustement de la prestation, avec des objectifs de moyen terme permettant, entre autres, de recruter de nouveaux clients, et parfois avec des objectifs de long terme, comme la construction d'une représentation des évolutions des besoins de la clientèle. Pour cela, les TPE tirent fortement avantage de leur petite taille qui permet à un même professionnel de tenir à la fois le rôle de commercial et celui de directeur de la production : chaque contact client peut alors fournir l'opportunité d'avancer sur plusieurs fronts à la fois, sans qu'il soit nécessaire pour cela d'organiser des moyens de coordination spécifiques. Et de fait, nous avons pu voir que certaines entreprises ne s'en privent pas. Pour autant elles ne le font pas toutes et certaines maintiennent des contacts clients fortement dédiés (au recrutement, à la connaissance du marché ou à l'ajustement offre/demande). De la même façon, on peut remarquer que si certaines entreprises cherchent à élargir le nombre et la forme des contacts, notamment en faisant usage de techniques relationnelles très variées (téléphone, visite, fax, mobile, Internet, courrier, etc.), d'autres au contraire utilisent un nombre réduit de ces techniques (préférant se concentrer sur une ou deux d'entre elles). C'est la raison pour laquelle il nous semble possible de lire à travers ces pratiques (plus ou moins élargies et plus ou moins polyvalentes), l'attitude de l'entreprise face à son marché.

22. Concrètement, la clientèle de particulier contacte les TPE en dehors de leur temps professionnel lorsqu'il s'agit de besoins domestiques (réparation de voiture, travaux dans la maison, toilettage canin, soins à domicile, etc.), ce qui oblige les professionnels à avoir des temps professionnels très étendus.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

Il apparaît clairement au vu de notre échantillon raisonné que les entreprises qui cherchent le plus la polyvalence et la diversité des moyens de contact sont aussi celles qui ont pour objectif de travailler leur marché afin de contribuer à en définir les formes. Inversement, celles qui estiment avoir le moins de prises sur leur marché et considèrent que le jeu concurrentiel est définitif et leur est largement défavorable, sont aussi celles qui s'appuient le moins sur la polyvalence et la variété des contacts. Les modes d'utilisation de certaines techniques relationnelles plutôt que d'autres traduisent les opportunités qu'ont certaines entreprises, mais sont également de bons révélateurs de la relation que les entreprises envisagent avec leurs marchés, cela permet également de considérer la situation concurrentielle à travers la perception qu'en a l'entreprise et en fonction de la position qu'elle donne au curseur entre une situation fortement contrainte et une situation sur laquelle elle peut avoir prise. Autrement dit, nous voudrions insister sur le fait que le recours à tel ou tel outil, comme le téléphone ou le fax, n'est pas simplement le fait d'arbitrages économiques, mais souligne aussi la représentation que se donne l'entreprise de sa capacité, par ces modes de contact, à avoir une prise sur son marché. Ainsi peut-on interpréter le refus de la gérante du pressing de s'équiper d'un répondeur, jugeant qu'elle n'est pas en mesure par ce moyen de se donner un accès élargi au marché, car à ses yeux cet accès est relativement limité et elle ne peut en rien le modifier. Inversement, le responsable de la société de distribution de matériel électrique s'est équipé d'un portable en même temps que son commercial, afin de suggérer à ses clients de le joindre lui, si son collègue est indisponible et que lui-même est en déplacement, considérant par là qu'il peut, par l'ouverture de ce nouvel accès, « travailler[23] » différemment son marché.

La variété et la polyvalence des dispositifs utilisés pour organiser la relation au marché traduit inévitablement la volonté de l'entreprise d'avoir une prise importante sur son marché. En effet, la multiplication des dispositifs pour le travail marchand est bien la réponse pragmatique que les entreprises opposent à la multiplication des figures du client, au caractère protéiforme des expressions de la demande et à ce marché toujours enclin à se recomposer autrement, car ils permettent précisément de saisir cette pluralité à travers différents moyens qui vont capter la clientèle sous ses multiples formes. Les entreprises qui ont ce type de pratiques considèrent en effet

23. Nous utilisons l'expression « travailler son marché » pour souligner précisément la capacité d'action sur le marché que se donne une entreprise.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

qu'elles ont une marge de manœuvre sur le marché qui leur permet de saisir cette pluralité de modalités d'accès comme une opportunité.

***Multiplier les modalités de contact pour tenir le marché***

Nous voulons ici revenir sur l'un des aspects de la multiplicité des objectifs et des formes de contacts, ce que nous avons nommé la variété et la polyvalence des dispositifs relationnels avec le marché, pour en saisir l'un des ressorts, l'une des modalités de fonctionnement. Si l'on peut opposer de manière excessivement caricaturale deux figures des TPE, l'une correspondant aux TPE définissant leur action dans un environnement marchand et concurrentiel contraint et fixé par des mécanismes sur lesquels elles n'ont pas prise, et l'autre correspondant, au contraire, à celles qui considèrent qu'elles agissent dans le jeu marchand et qu'il leur appartient de travailler le marché, c'est aux secondes que nous nous intéressons dans cette partie. Ces entreprises déploient un travail marchand, à travers les opérations que nous avons décrites plus haut, qui repose sur le recours à des techniques très diversifiées. Le téléphone, le fax, les rencontres sont appréciées à la fois dans leur capacité propre à équiper un contact avec le marché, mais aussi dans leurs capacités à se combiner les unes aux autres pour travailler le marché ensemble. Pour ces entreprises, ces différentes techniques sont le moyen de construire un rapport au marché qui n'est pas le produit de déterminants extérieurs (le secteur, leur situation géographique, le rapport concurrentiel) mais bien le produit de leur propre travail marchand.

Deux façons de faire peuvent être repérées pour envisager ce rapport construit plutôt que subi au marché. La première consiste à s'avoir s'adapter aux rythmes et aux usages des clients, la seconde, vise à adapter les rythmes et les usages des clients à ceux de l'entreprise.

S'adapter aux rythmes et aux usages des clients[24] permet précisément d'accroître et de déployer la capacité de l'entreprise en matière de relations avec le marché. Par exemple, l'hôtelier situé dans une ville touristique de la côte Atlantique a accru l'affluence de touristes étrangers dans son hôtel grâce à l'usage de la messagerie électronique qui permet aux clients étrangers de prendre contact avec l'hôtel pour une demande de

24. On notera que cette adaptation peut se faire de manière symétrique avec les fournisseurs, qui peuvent aussi imposer aux entreprises le choix de leurs outils de contact, comme nous l'avons vu dans le domaine de la réparation automobile. Mais il s'agit ici d'un autre sujet.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

renseignement et une réservation. Il peut notamment échanger par ce biais avec une clientèle gênée par la barrière de la langue ou par un décalage horaire. Il s'agit d'une solution qui n'est en revanche absolument pas envisagée par l'hôtelier situé dans un bourg entre Nantes et Rennes qui sait que l'important pour lui est surtout que quelqu'un puisse assurer un accueil tout au long de la journée, car la plupart de ses clients ne réservent pas et sont des représentants de commerce qui s'arrêtent en chemin. L'adaptation aux usages suppose bien sûr que l'entreprise soit en mesure de les connaître et de les suivre. C'est précisément l'une des activités du travail marchand décrit plus haut. Par exemple, l'entreprise de reprographie s'est totalement équipée pour recevoir en version numérique les documents à reprographier émanant de ses clients professionnels qui ne représentent que 20 % de son activité. Les 80 % restant sont des particuliers qui n'utilisent jamais cette possibilité, aussi l'entreprise est également organisée pour faire l'accueil de ce public. Le traducteur a également conçu une activité qui lui permet de limiter le contact client aux aspects les plus techniques : il reçoit le fichier par voie électronique et renvoie la traduction par le même procédé. Cette solution résulte d'un choix personnel mais aussi d'une adaptation aux usages des entreprises pour lesquelles il travaille, qui accordent peu de temps et de moyens au travail de traduction et ne peuvent donc consacrer du temps à recevoir le traducteur et discuter avec lui des modalités de la prestation.

Mais l'efficacité n'est pas le seul ressort de l'adaptation des techniques, il faut parfois aussi prendre en compte des usages plus civils, voir mondains. Par exemple, le gérant de l'entreprise de distribution de matériel électrique consacre un temps important à l'appel de ses clients par téléphone : il sait que ceux-ci souvent occupés à autre chose préfèrent attendre le coup de téléphone de leur fournisseur pour passer commande, il sait également que certains attendent d'être rappelés pour pouvoir exprimer leur appréciation de la prestation, il sait enfin que d'autres aiment être relancés, flattés et presque courtisés, avant de faire leur commande. Ces différents usages sont totalement inscrits dans une pratique professionnelle que n'épuise pas l'aspect purement technique de la passation de commande.

Au-delà des usages, les rythmes structurent également fortement le recours à telle ou telle technique. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les prestations à une double clientèle privée et professionnelle ou exclusivement à une clientèle de particuliers amènent les entreprises à définir des modalités de contacts adaptées. L'agent immobilier sait par exemple qu'il doit rappeler

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

ses clients pendant la pause de midi, l'assureur prend l'habitude de leur rendre visite le soir, enfin l'entreprise de voilerie travaille presque exclusivement pour les plaisanciers qui ont toujours besoin de ses services pendant les week-ends ou pendant les vacances. Il faut aussi parfois savoir s'équiper : d'un central téléphonique pour le responsable d'une société de taxis qui risque de perdre chaque client qui trouvera une ligne occupée, d'un répondeur téléphonique pour l'infirmière qui peut rater une annulation et faire un déplacement inutile, d'un mobile pour la psychothérapeute qui se doit d'être en permanence joignable pour ses patients en détresse grave. On pourrait multiplier les exemples à l'envi. L'idée est ici de souligner que ces pratiques relationnelles traduisent la volonté des entreprises de démultiplier et les occasions et les modalités de contact en réponse aux informations qui produit le travail marchand sur les préférences des clients.

Mais il ne faut pas négliger non plus les démarches entreprises par les TPE pour adapter cette fois les habitudes de leurs clients à leurs propres rythmes et usages. Ainsi, pour le cas du traducteur évoqué plus haut, il convient de préciser que la modalité de contact par messagerie électronique avec son entreprise lui permet aussi de travailler selon son propre rythme, puisqu'il réalise ses traductions et envoie ses fichiers la nuit. Le poissonnier ambulant que nous avons rencontré fait une grande confiance dans sa clientèle pour s'adapter. Il pratique ce que l'on nomme la vente « à la chine » qui consiste à passer de maison en maison, dans les petits villages ruraux, pour vendre du poisson directement depuis son camion. Sa clientèle connaît ses heures de passages et doit donc s'y soumettre si elle veut pouvoir acheter du poisson. De la même manière, l'infirmière considérant que certains patients ont tendance à prendre trop de temps au téléphone en expliquant leurs problèmes de santé par maints détails, préfère utiliser un répondeur pour ne plus avoir à répondre mais seulement enregistrer les demandes. Elle rappelle ensuite les nouveaux patients pour confirmation mais la plupart de sa clientèle est habituée à son mode de fonctionnement et sait qu'elle passera dans le créneau horaire demandé. Il est clair que ces procédés ne font pas qu'obliger la clientèle à certaines adaptations, ils construisent également fortement la relation au marché puisque ces modes de contacts (ceux de l'infirmière et du poissonnier ambulant par exemple) privilégient les relations avec une clientèle particulière, faite d'habitués et d'individus aux rythmes stables et non contraints (dans les deux cas une clientèle rurale et âgée). Ces exemples permettent de souligner que les pratiques relationnelles choisies et le recours privilégié à certaines techniques plutôt que d'autres ne sont d'aucune façon

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

neutres et qu'elles contribuent très largement à façonner et la relation au marché et le marché lui-même (notamment le contenu de la demande). Le cas des TPE souligne de façon particulièrement visible la façon dont l'utilisation de certaines modalités de contact avec les clients contribuent à travailler cette relation et son contenu.

Nous avons vu plus haut que les entreprises faisaient un traitement diversifié de leur relation au marché, dans cette perspective, les usages des techniques relationnelles nous en disent beaucoup sur cette perception. Notamment il y a une très forte homologie entre les entreprises estimant n'avoir que peu de prises sur leur marché et celles qui utilisent une faible variété de techniques relationnelles. Inversement, celles qui démultiplient les techniques considèrent, au contraire, qu'elles peuvent agir sur les formes de la demande et celles du jeu concurrentiel. Les modalités de la relation au marché sont donc bel et bien un outil d'action sur les formes mêmes de ce marché, c'est-à-dire l'expression de la demande et les éléments du jeu concurrentiel. On peut en effet considérer que le fait de faire varier les techniques relationnelles permet aussi de capter et mettre en forme une pluralité de figures des clients et de la demande, fournissant ainsi à l'entreprise les moyens, non pas seulement de composer avec une demande sur laquelle elle a peu de prise, mais aussi de contribuer à mettre en forme cette demande.

Nous avons souhaité dans cette contribution souligner le double intérêt que présente le cas des TPE pour l'analyse des relations marchandes d'une part et pour celle des usages des techniques relationnelles d'autre part. Les très petites entreprises ne doivent en effet pas être considérées comme une sorte de modèle réduit de la grande entreprise ou encore comme un modèle primitif de celle-ci. Il ne s'agit notamment pas de mettre en lumière les insuffisances ou les limites de ces formes organisationnelles en suggérant les pistes d'évolution qu'elles devraient suivre pour atteindre des schémas de performance dont la grande entreprise fournirait les modèles. Bien au contraire, il convient de comprendre ce que ces formes organisationnelles ont de spécifiques pour se saisir des mécanismes particuliers qu'elles donnent à voir en matière de travail marchand. Plus spécifiquement, ce qui constitue le cœur des TPE est précisément la capacité qu'elles ont à traiter les multiples contenus qu'une relation au marché fournit. Là où la grande entreprise du fait de la spécialisation des tâches est obligée de sérier ces contenus dans un premier temps (le suivi clientèle et l'analyse des ventes par le service commercial, l'analyse du marché par le marketing, l'analyse des

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

tendances par la direction du produit) puis de mettre en œuvre des moyens de coordination ensuite pour recouper les éléments dont sont porteurs ces différentes relations au marché à (à travers l'organisation par projet notamment), la TPE dispose des moyens pour faire circuler ces contenus entre des espaces décisionnels fortement articulés : soit parce qu'il s'agit d'une seule et même personne, soit parce que l'équipe est de petite taille et les individus fortement et volontairement rendus très polyvalents. Autrement dit, lorsque le patron de l'entreprise de sérigraphie part pour une visite chez un client, équipé de son ordinateur portable et de son téléphone mobile, il peut utiliser ce déplacement pour définir avec le client le contenu de la prestation, enregistrer sur son ordinateur portable la maquette du document à sérigraphier, la communiquer à son maquettiste à son retour[25], vérifier la satisfaction de celui-ci par rapport aux précédentes prestations fournies, proposer de futures prestations. Il passe ainsi très rapidement d'une démarche de suivi clientèle, à une opération de production, puis une démarche de prospection, etc. Les différentes relations au marché que nous avons pu identifier ont toutes ceci de particulier qu'elles fournissent aux professionnels les moyens d'en définir et élargir le contenu de la manière la plus étendue possible. On voit alors à travers le cas très particulier des TPE que la relation au marché n'est jamais épuisée ni par sa forme ni par son objectif et qu'elle est susceptible de fournir de nombreuses prises dans des espaces de décision très variés (marketing, commercial, développement, etc.). La faiblesse des ressources, qui pouvait alors apparaître comme un handicap pour les TPE, devient ici source d'une grande opportunité.

Les entreprises, en fonction de stratégies clairement décidées, ou parfois d'opportunités offertes par telle ou telle situation, envisagent à travers ces pratiques de contact des « façons de travailler le marché » différenciées qui expriment aussi la perception qu'elles ont de leur environnement concurrentiel et des marge de manœuvre qu'elles se donnent. A ce titre, les usages qui sont faits de telle ou telle technique de contact (téléphone, fax, e-mail, rencontre…) en termes de choix (subir, essayer, utiliser, s'équiper) et d'articulation avec une organisation du travail marchand (techniques dédiées ou polyvalence des techniques et des contacts) peuvent être analysés comme des révélateurs pertinents de la relation contrainte ou, au contraire, construite avec le marché par les acteurs économiques. De ce point de vue, la situation des TPE est particulièrement éclairante.

25. Il pourrait également la communiquer par l'internet mais il n'a pas encore équipé son ordinateur pour cela.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

## REFERENCES


BEAUDOIN V. (2003), « De la publication à la conversation. Lecture et écritures électroniques », *Réseaux*, n° 116, pp. 199-225.

CALLON M. (sous la direction de) (1998), *The laws of the market*, Blackwell Publishers, Oxford.

COCHOY F., DUBUISSON-QUELLIER S. (2000), « L'étude des professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 42, p. 359-368.

DUBUISSON-QUELLIER S. (2003a), Usages des technologies relationnelles et pratiques marchandes dans les Très Petites Entreprises, Rapport pour le compte de France Telecom R&D.

DUBUISSON-QUELLIER S. (2003b), « Confiance et qualité des produits alimentaires : une approche par la sociologie des relations marchandes », *Sociologie du travail*, vol. 45, p. 95-111.

DUBUISSON-QUELLIER S. (1999), « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, n° 4, p. 671-688.

GRANOVETTEER M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

HATCHUEL A. (1992), « Les marchés à prescripteurs », *Colloque l'inscription sociale des marchés*, Lyon, ADSE.

KARPIK L. (2000), « Le guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 369-389.

LAZEGA E. (1995), « Analyse de réseaux et structures relationnelles », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 573-597.

LICOPPE C., PHARABOD A.-S., ASSASI H. (2003), « Contribution à une sociologie des échanges marchands sur internet », *Réseaux*, n° 116, p. 97-140.

LICOPPE C. (2001a), « Faire ses courses par téléphone ou par internet », *Réseaux*, n° 106, p. 73-101.

LICOPPE C. (2001b), « Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce électronique sur internet. Vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ? », *Revue économique*, vol. 52, n° hors série, p. 191-211.

MALLARD A. (2002), « Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ? », *Sciences de la société*, n° 56, p. 62-77.


Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte

RIVIERE C. (2000), « La sociabilité téléphonique », *Revue française de sociologie*, vol. 41, n° 4, p. 685-717.

ROSENTAL C. (2000), « Les travailleurs de la preuve sur Internet », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134, p. 37-44.

STEINER Ph. (1998), *La sociologie économique*, La Découverte, Paris.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut d'Etudes Politiques de Paris - - 193.54.67.94 - 03/07/2014 17h15. © La Découverte