

Alexandre MALLARD, *Petit dans le marché. Une sociologie de la très petite entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2011, 242 p.

Par Pascal UGHETTO

« Quel point commun existe-t-il entre les réalités marchandes et organisationnelles d'un boulanger, d'une start-up de l'Internet, d'un agriculteur, d'une entreprise familiale du bâtiment, d'un bureau d'étude en ingénierie, ou d'un petit garagiste ? » (p. 26). L'ouvrage d'Alexandre Mallard s'intéresse aux entreprises de 1 à 10 personnes, dans leur unité et dans la richesse de leurs configurations, cherchant à y voir « un laboratoire formidable pour y explorer des modalités contrastées de rapport organisation/marché » (*ibid.*). Un axe important de l'ouvrage est d'analyser la façon dont les très petites entreprises (TPE) forment des savoirs et savoir-faire concernant leur environnement. L'ouvrage tire notamment parti d'une étude quantitative et qualitative réalisée en 2000, au sein de France Télécom, pour le compte de ses unités chargées des professionnels.

Le premier chapitre s'attache à analyser « l'expérience marchande » des TPE. Ces entreprises développent sur le marché une connaissance faiblement médiatisée par les outils et techniques modernes dont sont au contraire très familières leurs homologues de plus grande taille. La segmentation du marché, l'approche marketing n'y sont pas monnaie courante. Elles ne fonctionnent cependant pas sans une information efficace, sédimentée sur la base de la confrontation quotidienne à la réalité et de l'expérience. Ces entrepreneurs ont, à première vue, une appréhension rudimentaire de l'offre et de la demande, certains attendant apparemment le client sans l'analyser. Mais, à y regarder de plus près, il y a une capacité à opérer des distinctions au premier coup d'œil, avec parfois des critères de comportement, socio-démographiques, de motivations, etc. Il ne s'agit pas, pour l'auteur, d'opposer une connaissance objective par le marketing et des intuitions subjectives de la part du petit entrepreneur. Il met plutôt en contraste les modes de calcul et d'élaboration des savoirs qui, dans tous les types d'entreprises, soit se développent du côté de la formalisation, de la prise de distance, de l'enquête, soit s'enracinent dans l'interaction avec l'environnement permettant de l'éprouver.

La figure du petit professionnel éclate entre les indépendants purs (un homme ou une femme doit assumer l'ensemble des tâches : techniques, commerciales, gestionnaires...), les binômes familiaux (où le conjoint peut

assurer une partie du contact client), les petites structures avec collectif commercial (telle une pharmacie où la délivrance des médicaments est autant assurée par des assistants) et celles avec spécialisation du travail commercial. Quand un commerçant en boutique passe une partie de sa journée à servir le client, il se forme une vision élargie des attentes des clientèles. Les petits entrepreneurs ne restent pas passifs mais testent par tâtonnement des formules aidant à la connaissance (mailing, cartes de fidélité, etc.). Plus que les grandes entreprises, elles ont la souplesse pour monter et démonter de tels dispositifs en fonction de leur rendement. Si la grande entreprise fait montre de dispositifs très formels et organisés, c'est parce que la taille, la division du travail disjoignent le vécu des épreuves marchandes et les résultats et obligent à penser la circulation de l'information. Les petits professionnels peuvent aisément développer une réflexion sur les invendus, les profils de clients favorisant l'écoulement rapide, les différentiels de marge.

Ils font usage de sources de connaissance diverses, à la fois endogènes (les interactions directes avec les clients) et exogènes (apportées par d'autres opérateurs : fournisseurs, acteurs de filières...). Ils apprennent à percevoir leur environnement à travers ces focales multiples, faisant une péréquation entre ces différents points de vue.

Dans le second chapitre, les capacités commerciales sont examinées de près. Mise en valeur de la vitrine, publicité (même si elle procède de l'exploitation d'opportunités plus que d'une réelle planification), démarchage et prospection, appui sur les intermédiaires du marché, les TPE s'efforcent de capter la clientèle, encore une fois de façon très variée. Ici, le libre-service est profondément organisé selon les types de produits ou de clientèle, là il s'agit d'assurer une prescription pertinente et singularisée sur la prestation à réaliser. Ces professionnels peuvent être très soucieux de faire partager au client des critères de jugement, tant ils craignent que la frontière entre un travail de mauvaise qualité et un bon rapport qualité/prix ne s'impose pas avec évidence. Une partie du travail commercial consiste alors à éduquer le client et la prestation de base est enrichie de divers services rendus très visibles afin d'éviter que les consommateurs ne passent à côté de la qualité intrinsèque du produit.

Le chapitre 3 dresse par les statistiques une typologie de ces capacités commerciales. L'auteur repère un groupe des « commerçants de proximité » (l'activité est la vente de produits, les transactions sont de courte durée, on travaille six jours sur sept, etc.), légèrement différent de celui des

« boutiques et produits-services » (des transactions pouvant durer jusqu'à deux heures, etc.) ; un groupe des « attracteurs » (la publicité joue un rôle fort dans le recrutement de nouveaux clients, là où, chez les deux précédents, la vitrine jouait un rôle essentiel) ; les « prestataires réseauteurs » (s'en remettant beaucoup au bouche à oreille) ; les « distanciers prospecteurs » (procédant par mailing et phoning) ; les « entrepreneurs régionaux », par exemple dans le BTP (travaillant beaucoup avec des intermédiaires de marché, ayant des transactions durant plus d'un jour, etc.) ; et les « concentrés (la TPE a eu au plus dix clients dans l'année, les quatre premiers représentent les trois quarts du chiffre d'affaires...).

Les deux derniers chapitres resserrent l'étude sur les rapports des professionnels au téléphone. Les usages commerciaux de cet objet banal sont l'occasion de nous faire connaître les pratiques marchandes de plus près. Le téléphone met à l'écoute de la demande économique et organise des rencontres marchandes. Dans certains cas, le téléphone ne sert que peu à capter la demande – l'essentiel des interactions sont de face à face –, dans d'autres, il en est, au contraire, le vecteur principal (il peut servir au démarchage) et, dans bien des cas, on se situe entre ces deux extrêmes. Le téléphone peut être primordial quand l'entreprise est attachée (et dépendante) d'une poignée de gros clients avec lesquels il importe de maintenir un lien continu. Mais ces usages sont aussi imbriqués dans des pratiques de sociabilité : la relation commerciale n'est qu'un registre parmi d'autres d'une série d'usages où les relations familiales et amicales tiennent aussi leur place.

L'ouvrage d'Alexandre Mallard est précieux dans une littérature sociologique dont on sait qu'elle ne se hasarde que trop rarement auprès des petites structures et notamment des très petites entreprises. D'une grande limpidité, son intérêt est, par ailleurs, son approche empruntant aux développements récents de la sociologie économique, celle qui montre à quel point la rationalité économique est largement l'effet d'une performance par des dispositifs de connaissance et de calcul. Les petits entrepreneurs ne sont pas des entreprises tronquées, avec moins de rationalité, moins de « conscience » de l'enjeu de connaître et travailler son marché, moins de moyens, notamment marketing. Ce ne sont pas des structures qui se laisseraient balloter par la vague, sans action ni réaction dans une méconnaissance des « lois du marché ». Leur offre n'est pas confiée au hasard et leur rapport à la demande est finalement assez instrumenté, même s'il s'agit d'instruments d'apparence très banale.

Ce livre nous force à résister à la tentation de naturaliser le point de vue porté par les directions centrales des grandes entreprises. Comme le montre le chapitre 2, la normalisation de l'offre est une contrainte des grandes entreprises, non pas une évidence. On le comprend en observant, chez les commerçants, ces subtiles politiques de services rendus qu'ils ne facturent pas comme tels mais offrent comme récompense aux clients fidèles. Elles montrent qu'« une des forces des TPE est de ne pas faire de promesses (au sens marketing du terme), ou du moins de se donner les moyens d'en configurer précisément les termes au cas par cas. Il est parfois préférable de faire des propositions de gré à gré plutôt que de pratiquer un affichage volontariste de l'offre. » (p. 111). Ce n'est certes pas l'attribut exclusif des très petites structures mais celles-ci ont un avantage sur les autres : l'interconnaissance, la proximité avec les clients leur permettent de juger de l'opportunité, de ne pas avoir à en référer à une structure gestionnaire centrale ; « l'univers du petit commerce, des petites entreprises, est bien perçu comme celui où le client peut rencontrer des personnes et non des fonctions ou des rôles organisationnels, et être lui-même reconnu comme personne et non pas seulement comme client. » (p. 115).

Ainsi, le grand mérite de cet ouvrage est de nous aider à ne plus voir ces structures dans une rupture avec les grandes mais plutôt comme un extrême d'un continuum.

Pascal UGHETTO
LATTS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Pascal.Ughetto@univ-mlv.fr