



**HAL**  
open science

## Au carrefour des entretiens

Gaëlle Castor

► **To cite this version:**

Gaëlle Castor. Au carrefour des entretiens : Etude croisée de dix TPE. En cours, 2007, 1 (3), pp.1 à 38. halshs-00142295

**HAL Id: halshs-00142295**

**<https://shs.hal.science/halshs-00142295>**

Submitted on 18 Apr 2007

**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.

**Sociologie  
des  
transferts  
de  
techniques  
et  
d'organisations**



**N° 3- avril 2007**



**Au carrefour des entretiens. Etude croisée de dix TPE  
Gaëlle Castor**



Au carrefour des entretiens.  
Etude croisée de dix TPE

Gaëlle CASTOR

Directeur de rédaction :

Jean-Claude Rabier

Comité scientifique :

Philippe Bernoux  
Bernard Fernandez  
Bernard Ganne  
Pascal Mauny  
Jean-Claude Rabier  
Daniel Villavicencio

Maquette Graphique :

Service d'Ingénierie Documentaire :  
<http://sid.ish-lyon.cnrs.fr>  
Christophe Nicolas  
Clément Ruffier

Publication de l'Équipe de  
Recherche Technologique  
« Transferts des Techniques et des  
Organisations », ERT 1031  
Institut des Sciences de l'Homme,  
14 Avenue Berthelot F 69363  
LYON CEDEX 7

**EN COURS**

Avril 2007

ISBN : 1950-845X

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>p.4</b>
<b>I- Profil des TPE rencontrées</b>	<b>p.6</b>
<b>II- Principes de communication dans les TPE</b>	<b>p.11</b>
<b>III- Les réseaux rencontrés dans l'échantillon</b>	<b>p.26</b>
<b>Conclusion</b>	<b>p.33</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p.34</b>

Un travail de recherche portant sur l'organisation, la communication et la prise de décision dans les très petites entreprises tel qu'il a été entrepris a pour effet de démontrer l'entremêlement constant de ces trois dimensions. De la volonté d'organisation d'une structure, quelque soit sa taille, découle une communication entre salariés, associés ou alliés et s'établit à partir de prises de décisions.

Nous poserons aujourd'hui l'hypothèse que les processus de transmission d'information, qu'ils soient véhiculés par une rencontre directe ou par l'intermédiaire d'un médium technique – téléphone, Internet, etc.- sont à l'origine des phénomènes organisationnels et décisionnels des entreprises de type TPE. C'est donc sur cette thématique de la communication que nous nous arrêterons plus particulièrement ici.

Entreprendre une réflexion sur la communication à l'heure où elle est vantée comme un facteur de développement et de progrès, de liberté d'expression, qu'elle apparait –aux yeux des occidentaux du moins- comme la consécration de la mondialisation globalisée, du rapprochement entre les peuples, offre une occasion merveilleuse de plonger au cœur de ce fourmillement de concepts nouveaux, techniques et pratiques, de nouveaux usages, de nouveaux réflexes, de nouvelles façons de concevoir, de lire le monde dans lequel nous évoluons.

Les témoignages que l'Homme a laissé derrière lui sur son existence et sur ce qui constituait son environnement sont nombreux. L'acte communicationnel correspond à l'émergence du genre humain, avec le développement de ses facultés intellectuelles et de ses savoir-faire dont nous pouvons encore en observer les traces archéologiques et architecturales.

La fin du 20<sup>ème</sup> siècle a vu apparaître des supports de communication différents, moins tangibles. La binarité numérique, notamment, occupe depuis une place notable dans les échanges inter-relationnels.

La polysémie de ce terme de « communication » n'ayant pas encore été développée dans ce papier, nous emploierons l'expression « faire communication ». Elle semble plus appropriée dans cette introduction en ce qu'elle suppose un acte vers, en direction de, dont l'objectif est de relier. La parole étant au cœur de cette inter-relation, nous allons pouvoir observer de quelle manière elle est employée par les entrepreneurs de ce premier échantillon, ce à quoi elle renvoie dans leurs schèmes de perception, de quelle manière ils l'utilisent. Nous pourrons ainsi entamer un début de réponse à la question suivante : qu'est-ce que la communication à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle? En quoi consiste-t-elle dans une organisation de type TPE ? Dans quelle mesure peut-on l'assimiler à un enjeu actuel de société ?

Ce « carrefour des entretiens » est donc une étude de cas comprenant dix des TPE rencontrées lors de cette recherche. Il comprend simultanément des entreprises avec et sans salariés, des entreprises récentes et plus anciennes, des entretiens passés avec des femmes et des hommes, des entreprises de biens, de services, artisanales, etc. L'objectif de cette démarche est de proposer une première photographie de ce paysage entrepreneurial que l'on méconnaît encore dans le domaine sociologique et de s'arrêter sur certains points tels que la communication et le fonctionnement en réseaux.

Après une description générale –taille, secteur d'activité, état, trajectoire des personnes interrogées-, nous aborderons la thématique de la communication, la manière dont les acteurs recourent à elle ainsi que les limites qui semblent borner la diffusion des informations en internes: en quoi l'activité des entrepreneurs est elle-même féconde en malentendus, en biais dans la transmission des données et, finalement à l'origine de freins dans l'organisation des TPE.

## Chapitre I: Profil des TPE rencontrées

L'étude proposée aujourd'hui porte sur dix entretiens réalisés entre les mois de mars et d'octobre 2005.

Tableau 1: TPE de l'enquête; taille et forme

Entretiens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>Taille des entreprises rencontrées (en fixe)</b>											
Entrepreneurs isolés				*	*			*		*	4
4 salariés			*								1
5 salariés									*		1
7 salariés		*					*				2
8 salariés						*					1
11 salariés	*										1
<b>Forme de l'entreprise</b>											
Société familiale		*	*			*	*				4
De proches								*			1
Mixte								*			1
D'inconnus	*	*									2
Milieu d'entrepreneurs			*			*	*		*		4
Sans lien	*	*		*	*			*		*	6

Les indicateurs utilisés correspondent aux critères suivants :

**Entrepreneurs isolés** : les entrepreneurs travaillant seuls

**Société familiale** : TPE regroupant à la tête de l'entreprise, des membres d'une même famille. Il s'agit, dans le cadre de ces entretiens, de deux couples, de deux frères co-gérant une entreprise et enfin d'un père ayant embauché deux de ses filles.

**De proches** : TPE regroupant des amis à la tête de l'entreprise,.

**D'inconnus** : il s'agit de collègues de travail recrutés conformément aux normes en vigueur par les politiques d'embauches

**Milieu d'entrepreneurs** : les entrepreneurs retenus sont issus d'un milieu dans lequel les créations d'entreprises font partie de l'histoire familiale (un membre de la famille était déjà chef d'entreprise.)

**Sans lien** : la création d'entreprise n'a pas été encouragée par des expériences familiales.

Cette première classification est recoupée par d'autres paramètres transversaux complémentaires, qui nous permettront de mieux connaître la forme entrepreneuriale que ces TPE revêtent.

- **Subdivision 1 : création ou reprise.** Dans cet échantillon se mêlent des entreprises issues de créations *ex-nihilo* (7 sur 10) et d'autres qui ont vu le jour à la suite d'une reprise (3 sur 10).

- **Subdivision 2 : travailleurs à domicile ou à l'extérieur.** Nous avons ici l'exemple de trois entrepreneurs exerçant à domicile contre sept dont l'activité se déroule à l'extérieur, dont un entrepreneur non isolé.
- **Subdivision 3 : homme ou femme.** Cet échantillon est déséquilibré si l'on tient compte de la proportion de femmes et d'hommes. Ont été ainsi interrogées quatre femmes pour six hommes.
- **Subdivision 4 : clients d'ADEPT Telecom ou non.** Quatre entreprises sur dix sont clientes de la société ADEPT Telecom

### ***Entreprise 1 : Une agence d'assurance***

Le premier entretien a été réalisé au sein d'une agence d'assurance regroupant 11 personnes, l'agent compris.

Cet entretien s'est déroulé au téléphone. La personne interrogée a eu à cœur de ne pas s'écarter du sujet faute de temps et de proximité (aucun langage gestuel permis, donc un discours plus explicite, plus détaillé et plus clair) et de rester, autant que faire se peut dans le cadre institué de l'entretien. C'est elle-même qui a décidé du moment du rendez-vous pour répondre aux questions. Elle a donc eu une démarche active en prenant les devants.

### ***Entreprise 2 : Une entreprise dans l'agroalimentaire***

Cette société, une co-gestion dirigée par deux frères, compte sept salariés et l'activité est exercée dans une branche particulière de l'agroalimentaire: "mastication et déglutition", dont les produits sont principalement destinés à des hôpitaux.

Elle existe depuis une dizaine d'années. Elle n'en est donc pas à la phase, souvent laborieuse, d'implantation et de publicisation. Au contraire, la TPE connaît un essor de son chiffre d'affaire et son activité en est dynamisée. Cette information sera à mettre en parallèle avec celles des entreprises qui n'en sont encore qu'au stade de l'émergence.

### ***Entreprise 3 : Une agence de communication (4 salariés)***

Cette agence, créée il y a une dizaine d'années, se compose de quatre salariés. Elle développe deux savoir-faire: l'édition (guides, magazines, journaux internes...) et la communication visuelle et écrite.

La personne rencontrée, un homme de 37 ans, co-dirige cette entreprise avec son épouse.

### ***Entreprise 4 : Une agence de communication (aucun salarié)***

Cet entrepreneur est un travailleur isolé qui exerce son activité en SARL depuis 11 ans en dehors du domicile.

Il s'agit d'un homme d'environ 35 ans, père de famille. Son père, également travailleur isolé, était graphiste. Le fils, manifestement sensibilisé à ce champ d'application de l'esthétisme, s'est lancé à son tour à son compte, dans le secteur vidéo, infographie, etc. C'est avant tout le

thème de l'image autour duquel gravitent ses centres d'intérêts. L'image, quelle qu'elle soit. Cela implique donc de nombreux domaines.

Ce dernier a donc trois associés: son père, avec lequel il a travaillé, un photographe et un informaticien, externe à l'agence et qui participe en cas de nécessité.

*"J'ai une personne qui est externe à l'agence et qui intervient au besoin, qui lui est informaticien, mais qui je dirais s'occupe du cambouis, entre guillemets"*

Il a reçu deux formations qu'il juge tout d'abord comme étant complètement opposées mais qui se complètent finalement par rapport à son activité. Il a une formation initiale en commerce marketing ainsi qu'un DEUG d'Histoire de l'Art. Il dit avoir découvert la vidéo en Histoire de l'Art: *"ça m'a prit"*

Le début de son activité correspond à un moment où les technologies évoluaient beaucoup. Il a donc dû se former sur le terrain.

*"On passait d'un système de montage analogique, traditionnel avec l'outil informatique qui, lui rentrait dans la vidéo"*

Notons donc une culture de l'entrepreneuriat dans cette famille ainsi qu'un réseau de fréquentations de travailleurs isolés.

Cet entrepreneur définit son agence comme une entreprise de service pour laquelle il souhaite se rendre le plus disponible possible. *"Je suis au service de mes clients. C'est eux qui me font vivre"* et, plus loin *"je souhaite apporter beaucoup de qualité"* Le secteur d'activité dans lequel il exerce sa profession est, selon sa propre définition: *"Agences, conseil en publicité"*. Il travaille essentiellement avec la vidéo. Par la suite, certains clients satisfaits lui ont proposé des travaux graphiques.

### ***Entreprise 5 : Un ingénieur consultant***

L'entrepreneur de ce cinquième entretien est un ingénieur consultant d'une cinquantaine d'années. Il travaille aujourd'hui seul, à domicile. Il est à la fois fournisseur et client d'ADEPT Telecom (cela malgré le fait que le standart téléphonique qui est en sa possession lui a été offert par la société en remerciement de ses services). Son activité date de mai 1999. Il est également membre d'une association d'agréés de gestion.

Le fait de travailler dans une entreprise *intra muros* lui paraît tout à fait inutile:

*« 90% de l'activité consiste à analyser des documents ou des informations remises par les clients pour lesquels ont fait de la documentation. Donc il n'y a pas de nécessité d'avoir une présence"*

Cet ingénieur s'est mis à son propre compte après une durée de treize mois de chômage. Dans le courant de cette période-là, il a été suivi par un cabinet de remplacement qui lui a donné des techniques de communication. Cela lui a donné des armes et le courage de se lancer. L'une des choses qui l'empêchait d'être tout à fait serein était de devoir obtenir la confiance de son banquier.

Il relativise néanmoins en se disant qu'au fond, cela revient pratiquement au même, étant donné que ses clients sont aussi dans une certaine mesure ses employeurs.

Il y a dans son discours des phrases qui sont assez évocatrices de sa façon de concevoir sa situation:

*"Je suis moi-même mon propre maître/ j'organise mon activité comme je l'entends"*

### ***Entreprise 6 : Une société de vente dans le domaine de l'interphonie***

Ce sixième entretien a été réalisé dans le cadre d'une entreprise familiale d'interphonie de huit personnes. Son directeur est le père de deux de ses employées, dont la personne interrogée – une troisième y a également travaillé pendant un certain temps. Leur activité consiste à revendre des produits italiens d'interphonie de marque Farfisa en France à des installateurs, des collectivités comme les HLM ou les OPAC.

La personne interrogée est une jeune femme de 22 ans. Elle a obtenu un BTS assistante de gestion en 2004. Sa présence dans l'établissement remonte à trois ans. Elle a commencé à travailler en alternance, les lundi, mardi, mercredi sur place et les jeudi, vendredi en cours. C'est donc la première année qu'elle travaille à plein temps.

Le rôle qu'elle joue au sein de l'entreprise est assez important si l'on considère le fait qu'elle s'occupe de la gestion au niveau administratif et de la comptabilité journalière -la comptabilité pure ne relève pas encore de ses compétences. Elle dit ne pas se sentir tout à fait prête à faire face. En conséquence de quoi, cette fonction est encore sous la responsabilité de son ancien maître d'apprentissage.

### ***Entreprise 7 : Une société de vente de sapins de Noël***

L'entrepreneur de cet entretien, un homme d'une cinquantaine d'années, est le patron d'une société de production de sapins de Noël établie dans le Morvan. Sa société provient d'une exploitation familiale. Il l'a hérité de son oncle qui avait auparavant monté une entreprise de travaux forestier.

La société actuelle compte sept personnes en fixe, trente ouvriers en saisonnier et plus de quatre-vingt au mois de décembre, la période de vente. Quant au noyau dur proprement dit, il ne compte guère que son épouse et lui-même. La période de ventes, celle dont dépend toute l'exploitation, débute fin novembre et s'échelonne jusqu'au 24 décembre inclus. Cette entreprise est l'une de celles qui se partagent le marché, dans le secteur de la grande distribution, en Ile de France. Elle travaille de concert avec les grandes chaînes de supermarchés et d'hypermarchés de la région. En 2005, cette société comptabilise quatorze stands. Chacun d'eux est assuré par une équipe composée, en fonction de la taille des stands, de deux à cinq personnes.

### ***Entreprise 8 : Un tapissier-décorateur***

Cette tapissier-décorateur est une jeune femme de 24 ans qui s'est mise à son compte un peu plus d'un an avant le jour de l'entretien. Elle travaille seule dans son atelier lyonnais. Auparavant, elle a suivi des études de communication et a décroché une licence. Mais, profondément bricoleuse, elle a fait de sa marotte une profession à part entière.

Elle indique par ailleurs que cette évolution ne s'est pas déroulée tout à fait sans difficultés. Le principal obstacle qu'elle dit avoir rencontré est celui des préjugés familiaux concernant l'exercice d'un métier artisanal. Son milieu la destinait manifestement à des sphères réputées plus respectées que celles des professions de l'artisanat –sa mère est juriste.

Autre difficulté et non des moindres, c'est une femme dans un monde majoritairement masculin. Son maître de stage et premier patron a mis un certain temps à la considérer comme artisan potentiel. Sans son opiniâtreté, elle n'aurait pu réussir à s'imposer. Logiquement, presque naturellement, elle en est venue à créer son entreprise artisanale et a monter un atelier de tapissier en dehors de son domicile.

### ***Entreprise 9 : Une société de communication (3 salariés)***

Cette entreprise de trois personnes a été créée en 1999 et reprise en 2003 par deux personnes : un développeur et lui-même, son directeur commercial. Il explique que cette reprise a inversé le sens de l'entreprise initiale qui vendait du matériel de mise en réseau informatique. La nouvelle, à la création de laquelle il a participé, se préoccupe, elle, de vendre des services de communication essentiellement studiographiques. Il explique que ce choix a été motivé par des demandes clients. L'entreprise est donc, à la fin de l'année 2005, studiographique à 95% :

*« On a pris une orientation par des demandes clients, tout simplement, en 2003 et on est devenu aujourd'hui complètement orientés studiographie, puisque ça représente 95% de l'activité. On continue à faire un petit peu de maintenance, on continue à faire un petit peu de vente de matériel, mais c'est vraiment des coups ponctuels. »*

### ***Entreprise 10 : Une SARL de thérapie énergétique***

Cette SARL de thérapie énergétique utilise les méthodes du feng shui et de la métamorphose. Elle est tenue par une jeune femme d'environ 35 ans. Cette dernière est pharmacienne de formation mais s'est rapidement intéressée aux médecines qu'elle qualifie de « parallèles ». Elle confie qu'au départ, cet intérêt était personnel. Elle se documentait et se formait afin d'accroître son propre bien être. Pharmacienne, elle a tenté de racheter une officine avec deux autres personnes mais le projet a été ajourné définitivement en raison de problèmes multiples. En définitive, cela lui a permis de créer sa propre structure, dans la voie qui lui correspondait le plus : feng shui et technique de la métamorphose.

Cette entreprise est en phase de création finissante. C'est la première de l'échantillon. Les questions qui lui ont été posées ont donc été centrées, pour partie, sur cette situation. Elle développe ainsi la question des problèmes qu'elle a rencontrés lors de sa création d'entreprise, celle des étapes à franchir et des stratégies qu'elle a mises en place pour y parvenir.

## Chapitre II : Principes de communication dans les TPE

Nous l'avons vu dans la phase introductive de cette présentation, définir la communication relève de la gageure, la polysémie qui la caractérise depuis l'avènement des premières TIC perturbe sa compréhension et nous oblige à nous adapter à cette complexité. Tantôt assimilée aux nouvelles technologies d'information et de communication, tantôt aux médias, tantôt à la simple conversation entre individus, ce terme est une sorte de « mot-valise » à partir duquel la recherche doit savoir tirer partie. Pour se faire, nous allons chercher les « bornes » théoriques à cette notion en utilisant les travaux de trois auteurs essentiellement : Wolton, Castells et Habermas.

### 1- Une critique de la technologie

Manuel Castells développe la notion de l'information indépendamment de celle de la communication dans son ouvrage sur les réseaux<sup>1</sup>. Sa thèse fondamentale est que l'état social contemporain est défini par un nouveau mode de développement, qui remplace les deux modes de développement antérieurs (agraire, puis industriel) et qu'il nomme mode de développement informationnel. Ce qui est spécifique à ce nouveau mode de développement, « *c'est l'action du savoir sur le savoir même comme source principale de la productivité. Le traitement de l'information vise à perfectionner la technologie du traitement de l'information comme source de productivité, dans un cercle vertueux d'interaction entre les connaissances qui se trouvent à la base de la technologie et l'application de celle-ci, afin d'améliorer la génération du savoir* », le traitement de l'information et la communication des symboles. Le mode de développement informationnel prend donc, dans l'univers conceptuel de la sociologie, la place de la société post-industrielle développée par Daniel Bell<sup>2</sup> et par Alain Touraine.

L'analyse de l'utilisation des supports techniques dans le domaine de la société informationnelle que nous connaissons actuellement, est un support à la compréhension du fonctionnement de ce que l'on appelle « globalisation ». Castells s'est penché sur le paradigme technologique du mode de développement. Observons donc ce qu'il propose à ce sujet.

### La technologie vue par Castells

Pour le sociologue, la technologie consiste en l'utilisation de connaissances spécifiques pour déterminer les façons de faire les choses de manière reproductible.

Les technologies de l'information sont pour lui l'ensemble convergent des technologies de la micro-électronique, de l'informatique (machines et logiciels), des télécommunications/diffusion et de l'optoélectronique (la technologie du laser<sup>3</sup>) et également l'ingénierie génétique (qui se fonde sur le décodage, la manipulation et la re-programmation de codes d'informations)

---

<sup>1</sup> M. Castells, La société en réseaux (T. 1 de L'ère de l'information), Fayard, 1998 et 2001

<sup>2</sup> Pour rappel, la société post-industrielle décrite par Bell recouvre quatre caractéristiques : un transfert d'activité de l'industrie vers les services, le caractère central des sociétés de pointe dans le domaine scientifique, la montée de nouvelles élites dirigeantes et une nouvelle stratification sociale.

<sup>3</sup> La technologie du laser associe l'électronique et l'optique, en particulier dans l'étude et la mise en œuvre des interactions entre la lumière et les électrons)

Autour de ce noyau de technologies de l'information est apparu depuis une vingtaine d'années un ensemble de percées technique :

- Les matériaux avancés
- Les sources d'énergie
- Les applications médicales
- Les techniques de fabrication
- Les transports

Castells parle d'hyperbole prophétique, de manipulation idéologique mais aussi de l'importance fondamentale de la révolution de la technologie de l'information, qu'il juge aussi capital que la Révolution industrielle du XVIII<sup>e</sup> siècle puisqu'elle entraîne une série de ruptures dans les fondements matériels de l'économie, de la société et de la culture.

La première différence avec les deux révolutions industrielles précédentes (la première à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle : invention de la machine à vapeur, remplacement des outils par des machines ; la seconde à la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : l'électricité, le moteur à explosion, la chimie scientifique, le début des technologies de communication) réside dans le fait que le cœur de la transformation que nous vivons concerne les technologies du traitement et de la communication de l'information. En bref, la technologie de l'information est à cette révolution ce que les sources d'énergies ont été aux révolutions industrielles précédentes.

La seconde différence de cette révolution de la technologie de l'information est qu'elle s'est répandue comme une traînée de poudre dans le monde entier entre le milieu des années 30 et le milieu des années 70.

Cela ne doit pas occulter le fait que de grandes disparités et des vitesses de diffusion différentes sont sources d'inégalité.

### **Le paradigme de la technologie de l'information chez Castells**

Pour comprendre l'essence de la transformation technologique en cours dans son interaction avec l'économie et la société, Castells définit les éléments qui constituent le cœur de ce paradigme. Cinq traits le caractérisent :

- Les technologies agissent sur l'information, tout comme l'information agit sur les technologies ;
- « *L'information faisant partie intégrante de toute activité humaine* », toute notre existence individuelle et collective est directement modelée par les nouvelles technologies ;
- Grâce à ces technologies, la logique en réseau peut se réaliser et multiplier les connexions possibles ;
- Les organisations et les institutions, en réaménageant leurs éléments, peuvent être modifiées et transformées avec *souplesse* ;
- Les technologies particulières (micro-électroniques, télécommunications, électronique optique, ordinateurs...) convergent de façon croissante et intègrent les technologies anciennes.

Si Castells prend comme point de départ de sa recherche la technologie, il cherche également à situer ce processus de mutation technique révolutionnaire dans le contexte social où il se déroule. Pour lui, il est évident que la technique ne détermine pas la société. De même, la

société ne définit pas plus le cours du changement technique. Donc, le dilemme du déterminisme technique est pour lui un faux problème, puisque la technique est la société et qu'elle ne peut être comprise ou représentée sans ses outils techniques.

En fait, Castells semble avoir un point de vue instrumentaliste des technologies produisant un développement autonome qui peut être utilisé et appuyé ou pas. Comme il le dit : la technologie n'est ni bonne, ni mauvaise, ni neutre, quoi qu'il en soit, elle n'est jamais une construction sociale.

### ***La communication en entreprise : un espace de flux***

Nous allons voir à présent à quel point communication et notion d'espace sont étroitement imbriquées l'une dans l'autre. Une fois de plus, nous nous appuyerons sur les travaux de Manuel Castells.

Dans le mode de développement informationnel, l'univers des entreprises se décentralise et se reconstitue sous forme d'unités auto-programmées et auto-dirigées, reposant sur le principe de la participation. Ces unités se coordonnent horizontalement dans un réseau permettant toute la souplesse face à un marché de plus en plus fragmenté et aléatoire. Car le marché n'est plus seulement régi par l'offre et la demande, mais dépend plus que jamais de centaines de milliers d'expériences, d'intérêts et de décisions stratégiques fonctionnant au cœur du « réseau des réseaux ». La mise en réseaux des entreprises ne supprime cependant pas le pouvoir économique exercé par les grandes firmes :

*« Ce qui importe dans ce modèle, c'est la désintégration verticale de la production le long d'un réseau d'entreprises, processus qui remplace l'intégration verticale des départements au sein de la même société. Le réseau permet une plus grande différenciation du travail et du capital composant l'unité de production, et favorise probablement les motivations et la responsabilité, sans nécessairement modifier le mode de concentration de la puissance industrielle et de l'innovation technologique. »<sup>4</sup>*

Manuel Castells brise le rêve un peu fantasmé d'un monde peuplé de petites communautés rurales reliées par le WEB et démontre que les mégacités attirent vers elles les fonctions de commandement et les gagnants (*winner*) de tous les horizons, car elles sont des centres de dynamisme et d'innovation culturels, technologiques, économiques et politiques. Elles sont aussi les points nodaux de connexion des réseaux globaux, grâce aux télécommunications qui y sont implantées. Ces mégacités seraient les centres de pouvoir du nouvel espace de l'ère informationnelle, celui des flux développé par Castells en terme d'espace.

L'auteur définit l'espace comme « *support matériel des pratiques sociales du temps partagé* » ou, encore, des pratiques sociales simultanées. La société informationnelle serait l'espace des flux, c'est-à-dire « *des séries significatives, répétitives et programmables d'échanges et d'interactions entre des positions géographiques éloignées occupées par des acteurs sociaux* » dans les mégacités.

L'espace des flux est constitué de trois strates de support matériel :

- 1- Le circuit d'échanges électroniques (micro-électroniques, télécommunications, transport à grande vitesse, traitements informatiques...);

<sup>4</sup> Manuel Castells, *La société en réseaux* (T.1 de *L'ère de l'information*), éd. Fayard, 1998 et 2001

- 2- L'emplacement des fonctions stratégiques importantes (nodes ou noeuds) et des échangeurs de communication (*hubs* ou moyeux) ;
- 3- L'organisation spatiale des élites financières/gestionnaires/technocratiques de la société informationnelle.

Cet espace n'intègre qu'une partie du vécu humain, car la très grande majorité des gens vivent dans des lieux précis qui, comme le quartier, sont des espaces « dont la forme, la fonction et le sens composent un ensemble dans le cadre d'une contiguïté physique ». Manuel Castells conclut ainsi son analyse de l'espace des flux :

*« Les gens vivent donc encore en des lieux. Cependant, comme dans nos sociétés les fonctions et le pouvoir s'organisent dans l'espace des flux, la domination structurelle de sa logique modifie fondamentalement le sens et la dynamique de ces lieux. Ancrée en des lieux, l'expérience vécue se retrouve coupée du pouvoir, et le sens toujours plus séparé du savoir (...) La tendance dominante débouche sur un espace de flux en réseaux, hors de l'histoire, qui entend bien imposer sa logique à des lieux éparpillés et segmentés, de moins en moins raccordés les uns aux autres, de moins en moins capables de partager des codes culturels. »*

Nous allons à présent nous pencher sur les trois éléments suivants concourant, selon nous, à l'émergence de la prise de décision dans le domaine entrepreneurial : communication, volonté et action. La communication qui porte le propos sur le devant de la scène et que l'on propose au jugement d'autrui, la volonté qui permet la confrontation des points de vue et ouvre sur un compromis et l'action, moteur des deux autres éléments.

L'analyse des conflits amenée par Habermas par le truchement de l'agir communicationnel apporte une réflexion sur ce sujet.

### **L'agir communicationnel**

Le concept d'agir communicationnel développé par Habermas propose une analyse des conflits qui naissent entre les acteurs. Pour l'auteur, ils ont pour origine la confrontation des deux composantes de la société : le monde vécu et le système.

Le monde vécu est celui dans lequel se déploie l'action des membres d'une société donnée. Il rend compte de l'action du point de vue de celui qui agit. Les actions sont coordonnées par leur orientation et par la communication. Enfin, l'auteur désigne sous le terme d'intégration sociale l'intégration au monde vécu. Dans le contexte de cette recherche, le monde vécu est celui de l'entreprise et de son management.

Le système considère, lui, la société de l'extérieur. Chaque activité est alors vue comme une fonction dans la conservation du système et ce point de vue oblige à faire abstraction de l'intention et de la volonté des acteurs. Ici, seuls comptent les effets de l'action. Ces actions sont coordonnées par leurs conséquences. Enfin, l'intégration systémique, c'est l'intégration au système. Le regard porté sur l'entreprise est éloigné, mis en contexte avec le marché –quelle que soit l'échelle. Il ne s'agit plus de l'entreprise pour elle-même, mais des conséquences de son action sur l'environnement économique, politique, sociétale.

Habermas propose de penser les conflits et les problèmes issus des rapports entre monde vécu et système.

Dans le monde vécu, l'accord entre acteurs découle d'une entente élaborée sur trois domaines de réalité :

- Le domaine objectif (que l'on peut décrire dans des propositions cognitives et instrumentales) Dans notre contexte, un entrepreneur peut dire qu'il a fait tant de chiffre d'affaire dans le mois. C'est l'ordre des faits.
- Le domaine social. L'entrepreneur et ses salariés adhèrent à certaines normes et ces normes constituent le cadre intersubjectif.
- Le domaine subjectif : « le produit fini par l'entreprise n'est pas vendu dans un packaging suffisamment attractif. On peut augmenter le chiffre d'affaire en s'y prenant mieux ».

La condition *sine qua non* pour que l'entente se crée est que la situation soit commune aux acteurs en présence. Si tel n'est pas le cas, il faudra redéfinir la situation par la négociation et la discussion. En d'autres termes, recourir à l'agir communicationnel.

L'exemple cité décrit un monde vécu perçu à travers sa performance économique et concurrentielle. Si la légitimité de l'entrepreneur, qui critique dans notre exemple un point de marketing, est remise en question –il n'a pas écouté ce que lui disaient ses salariés, il aurait dû s'en apercevoir plus tôt-, il y a désaccord. Les protagonistes de l'échange vont chercher des arguments dans le monde vécu. La légitimité du patron ne pourra être renouvelée qu'à travers l'agir communicationnel.

Voyons à présent les conclusions que Wolton a pu tirer de ses observations et analyses.

### ***La communication chez Wolton***

D. Wolton définit la communication ainsi :

*« La communication, c'est toujours la recherche de la relation et du partage avec autrui. La communication est donc un droit pour chacun, une sorte de service public de la vie. La communication comporte un défi double : accepter l'autre et défendre son identité propre. Communiquer, c'est Être c'est-à-dire rechercher son identité et son autonomie. C'est aussi faire, c'est-à-dire reconnaître l'importance de l'autre, aller vers lui. Communiquer c'est également agir. Et accepter les risques de l'incommunication. - La première loi de la communication est la découverte de l'incommunication et la nécessité de construire la cohabitation. Communiquer, c'est vouloir échanger. C'est construire la cohabitation. C'est pourquoi on peut écrire l'équation suivante : communication=démocratie=cobabitation. »*

Du point de vue du sociologue, il n'y a pas de différence fondamentale entre information et communication. Ce dernier considère que l'information a pour seul objet de rendre compte des événements des sociétés complexes et que la communication est un moyen de diffusion d'informations et de construction des représentations.

Revenant, donc, au terme proprement dit de « communication », Wolton distingue, dans son ouvrage *Penser la communication*, quatre niveaux de compréhension :

- La communication qui désigne l'idéal d'expression et d'échange qui est à l'origine de la culture occidentale et de la démocratie,
- Celle qui se rapporte à l'ensemble des médias de masse (presse, télévision, radio)
- Une troisième qui englobe l'ensemble des nouvelles techniques d'informations et de communication (informatique, télécommunication, audiovisuel)
- Une dernière concernant les valeurs, les symboles et les représentations qui organisent le fonctionnement de l'espace public des démocraties de masse, de la communauté

internationale. Ces derniers transitent par l'intermédiaire des informations, des médias, des sondages, de l'argumentation et de la rhétorique.

Il poursuit en démontrant que ces quatre dimensions de la communication caractérisent aussi bien la communication directe que la communication médiatisée par les techniques.

## 2- Valeurs normatives et valeurs fonctionnelles de la communication

Wolton remarque une distinction au cœur de la communication. Il s'agit de la valeur normative et de la valeur fonctionnelle de cette dernière. La valeur normative renvoie à l'idée de partage et la valeur fonctionnelle aux nécessités d'échanges, à la division du travail et à la rencontre des sociétés entre elles, attribuant à la communication une fonction pratique<sup>5</sup>. Wolton parle d'une « double hélice ». Ainsi, à la communication entendue en terme de lien à l'autre, un des éléments centraux de la culture occidentale, se substitue celle du besoin de visibilité des entreprises : la communication, c'est de la publicité. L'analyse de l'auteur se veut une réflexion sur les usages de la communication « moderne » ou révélatrice de notre modernité et se situe sur un plan plus général, au niveau mondial. Il désigne ainsi la communication en terme de *fonction* et la décrit comme une « *dérive égotiste où le problème est moins le dialogue avec autrui que la simple revendication du droit à l'expression dans une sorte de quête narcissique* ».

Ainsi, dans la grande majorité des cas, la communication recouvre le domaine publicitaire de l'activité des entrepreneurs rencontrés pour les besoins de l'enquête. La communication, dans l'univers d'une TPE, c'est de la « com' ». Elle peut également recouvrir le cas de la communication en terme de facturation téléphonique. Ainsi, dans un cas, la communication a un coût direct et dans l'autre, un intérêt économique à long terme. Nous sommes dans le secteur du monde marchand. La communication se monnaie en tant que marchandise. Elle est un médium de transaction financière et s'effectue qui par des supports techniques –Internet, les outils de télécommunication- qui par des moyens plus directs, comme le bouche à oreille.

A de très rares occasions les entrepreneurs qui l'a considèrent de façon non marchande, c'est-à-dire dans sa dimension la plus strictement normative. Ils recourent à elle tout d'abord au moyen de la voix, premier outil, au cours de conversations de visu ou téléphoniques, par écrit, sur papier ou par l'intermédiaire d'Internet. L'objectif avéré est alors de transmettre une information et non pas de faire passer un message à but lucratif ou financièrement orienté.

Ainsi, si l'on résume brièvement, les personnes interrogées déclinent la thématique de la communication en plusieurs volets :

- La communication publicitaire ou « com' » (sept entretiens sur dix)
- La communication à but non directement marchand<sup>6</sup> (six entretiens sur dix)
- Les facturations téléphoniques (quatre entretiens sur dix)
- Autres

<sup>5</sup> Idem, p. 32

<sup>6</sup> Nous appelons « non directement marchand » ce que D. Wolton désigne selon l'expression de « communication normative ». Le choix de cette nouvelle terminologie a été motivé par l'intérêt fortement économique des préoccupations des TPE. Elle a à cœur de poser les termes en fonction des usages que les acteurs en font.

### *Usages des NTIC dans les processus de communication des TPE*

Nous venons de voir que la communication, qu'elle soit normative ou fonctionnelle, emploie des supports techniques. L'Homme du XXI<sup>ème</sup> siècle est comme prolongé par les outils techniques qu'il emploie au quotidien.

Loin du programme radical proposé par Wiener<sup>7</sup> qui exclut la majorité du genre humain –ceux qui n'ont pas encore accès aux services de communication utilisés par les acteurs hégémoniques du 21<sup>ème</sup> siècle-, les entrepreneurs rencontrés, au cœur pourtant de la « mode » des nouvelles techniques, ne font pas nécessairement intervenir ces dernières à toutes occasions. Ainsi, et malgré certaines différences d'utilisation que nous expliciteront ultérieurement, un certain nombre d'« habitudes » communicationnelles peuvent être recensées :

- Concernant la prospection, la pratique du bouche à oreille est généralisée à l'ensemble des entrepreneurs rencontrés. Ce système est avant tout verbal, s'effectue de visu ou par téléphone. Il peut être également visuel –courrier papier ou boîte mail.
- L'usage des sites Internet ne sert pas à séduire la clientèle. Ce ne sont que des « vitrines » vers lesquelles peuvent se reporter les clients s'ils le souhaitent. Néanmoins, les entrepreneurs considèrent l'existence de leur site comme une valeur ajoutée : ce dernier leur permet d'« exister » sur la toile, d'être « visible » et d'accroître un certain capital symbolique
- Les premiers contacts client-entrepreneur se font par l'intermédiaire du téléphone et non par Internet.

### *Une mission ministérielle et ce qu'elle révèle, février 2005*

En février 2005, une mission ministérielle intitulée « mission TIC & TPE » a été lancée par le Ministre des PME, du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat alors en exercice, M.Christian JACOB. Cette dernière, motivée par le constat que les TPE françaises utilisent moins les nouvelles technologies d'information et de la communication que leurs voisines européennes, avait pour ambition d'« éduquer » les entrepreneurs de TPE à ces technologies afin d'« insuffler une réelle et nouvelle dynamique en matière de diffusion des technologies Internet dans nos TPE en élaborant et en mettant en œuvre **une politique de sensibilisation et d'accompagnement volontariste, déterminée et mobilisatrice, destinée à renforcer les usages Internet et les bonnes pratiques numériques dans les petites entreprises françaises.** »

### *Le projet tel que présenté*

L'observation de la manière dont cette dernière a été proposée à l'ensemble des acteurs en présence est en elle-même fortement révélatrice de la place que les élites politiques réservent à la technologie.

---

<sup>7</sup> Philippe Breton, L'utopie de la communication, le mythe du "village planétaire", éd. La Découverte, Paris, (1992, 1995)1997, p. 57

« Cette **politique**<sup>8</sup> devra permettre à l'ensemble des créateurs et dirigeants de petites entreprises en France :

- de s'imprégner, c'est à dire, prendre conscience que les technologies Internet et les pratiques numériques sont d'abord une **culture nouvelle** appelée à devenir **pérenne avant d'être une énième innovation technologique** ;
- de découvrir et comprendre les multiples champs d'application de ces technologies et de ces pratiques ;
- d'acquérir les savoir-faire et les équipements fondamentaux favorisant une utilisation **performante** de ces technologies dans leur entreprise et une mise en œuvre **efficace** de ces bonnes pratiques dans **leur organisation**. »

La temporalité de cette argumentation est curieuse dans sa construction chronologique :

- Ce discours implique la primauté de l'existence d'une « nouvelle culture » sur sa propre expérience.
- Cette culture nouvelle est appelée, par la suite seulement –et ce n'est qu'un projet-, à devenir pérenne
- C'est une innovation technologique.

Il y a ici un amalgame des usages du terme de culture employé ici dans un sens qui diffère en tout de l'anthropologique et qui s'éloigne également de sa conception managériale. Celle à laquelle ce texte fait référence est différente des deux précédentes en ce qu'elle se greffe sur les TIC, élevées, dans un tel contexte, au rang d'évidente priorité nationale. Cette conception des TIC et de leur importance dans les pays industriels rappelle, le concept d'« homme symbiotique » de Joël de Rosnay :

*« Ni surhomme, ni biorobot, ni super-ordinateur, ni mégamachine, l'homme du futur sera simplement l'homme symbiotique, en partenariat étroit –s'il parvient à le construire- avec le système sociétal qu'il a extériorisé à partir de son cerveau, de ses sens, de ses muscles. Un super-organisme nourricier, vivant de la vie de cellules, ces neurones de la Terre que nous sommes en train de devenir<sup>9</sup> »*

Pour Joël de Rosnay, l'humanité est en route vers l'émergence d'un « cerveau planétaire » qu'il appelle « le cybionte ». Ce concept inclut les hommes, la vie végétale et animale, les machines, les réseaux et les sociétés. Cette vision du monde, dans lequel les Hommes, issus d'une post-révolution technique, seraient mus par une force unique et commune, en lien, pratiquement en re-ligion –selon l'origine étymologique latine de *religare*-, les uns avec les autres est cependant idéaliste.

Cette prédominance des appareils technologiques dans le monde social rappelle fortement le projet utopique développé par Wiener qui se situe sur trois niveaux :

- Une société idéale
- Une autre définition anthropologique de l'homme
- La promotion de la communication comme valeur

<sup>8</sup> C'est moi qui souligne.

<sup>9</sup> Rosnay, Joël De, *L'histoire symbolique. Regard s sur le troisième millénaire*, éd. Seuil, Paris, 1995

Le père de la cybernétique démontre ainsi que nous sommes parvenu à l'ère de l'*homo communicans*. Dans cette perspective utopiste, il s'agit de recoller les morceaux de notre civilisation en déroute avec les matériaux du bord et de composer ainsi avec :

- Un être tout entier tourné vers le social
- Un être n'existant qu'à travers l'information et l'échange
- Une société rendue transparente grâce aux nouvelles machines à communiquer.

Le principal changement que nous avons connu est que l'homme n'est désormais plus un être individuel mais un être se révélant à partir de son activité d'échange social. Est alors considéré comme être humain celui ou celle, -quand il ne s'agit pas d'une machine- qui saura utiliser des modes de communication et se mettre en lien avec un autrui, réel ou fictif. Notons au passage que les thèses développées par Wiener supposent une dangereuse hiérarchie, car si l'accession au règne humain dépend de la capacité des êtres à se mettre en réseau communicationnel, il existe beaucoup plus de « moins qu'humains » que d'humains véritables.

Revenant sur le texte de la mission TIC & TPE, les mots « performance » et « efficacité » apparaissent dans le troisième alinéa. Ainsi associée aux TIC, la communication, mise au service de l'entrepreneuriat, se doit d'être mesurable, évaluable, utile et fonctionnelle. La dimension normative de la communication est tout à fait délaissée au profit de la communication fonctionnelle. Nous voici dans le « très politiquement correct » de la *fonction* communicationnelle : ce que les représentants de cette mission nomment en terme de « nouvelle culture » n'est rien d'autre, en définitif, que la matérialisation en mot d'une atmosphère diffuse, impalpable que, faute de mieux et qu'afin de pouvoir nommer et désigner, ils appellent ainsi, ce qui a pour conséquence d'attribuer à ce terme un sens générique et imprécis.

Ce traitement de la communication fait écho à l'un des constats relevés –entre autres- par Castells. Ce dernier démontre que le nouveau mode de développement de la production est né de l'émergence d'un paradigme technologique neuf fondé sur la technologie de l'information. Cet informationnalisme engendre un développement technique, c'est-à-dire à l'accumulation de savoir et à la complexité croissante du traitement de l'information. Cela ne favorise d'ailleurs pas la compréhension de l'information transmise, puisqu'à l'accroissement de cette complexité ne correspond pas nécessairement de « décodeur ». L'essentiel ne se trouve pas là, mais bien plutôt dans le fait qu'il y a eu transmission. L'acte de transmission est ici porteur de significations : il suppose l'emploi d'outils techniques modernes, donc de l'accès à des services, de la mise à disposition d'appareils potentiellement onéreux –car tout dépend du contexte de la transmission- et, pour conclure, à une supériorité. Cette ère informationnelle exclut en cela une proportion non négligeable de la population humaine mondiale et instaure, par sa seule existence, une nouvelle aristocratie.

Un autre écueil potentiel des facilités de transmission d'information mises à notre service apparaît. Wolton démontre ainsi qu'il n'existe pas de communication sans traduction, sans échec de la communication et sans règles à satisfaire. Les TIC font croire à tort qu'elles peuvent ruiner la polysémie du mot de « communication », qu'il est possible de rationaliser la communication technique. Le risque, d'importance, est de vouloir réduire le fossé qui sépare ces deux formes de communication et souhaiter rationaliser la communication intersubjective pour la rendre « plus efficace ».

**Projet de loi Dutreil, février 2006**

Le rapport final du groupe de travail remis par Olivier Midière au Ministère des PME a été délivré le 6 mars dernier aux partenaires de la mission débutée en 2005. Selon R. Dutreil, actuel Ministre des PME :

*« Ce sont les petites entreprises qui créent de nouveaux emplois. Ainsi, celles qui comptent moins de dix salariés ont créé 2 millions d'emplois en 1991 et 1998 ; dans le même temps, les entreprises de plus de 100 salariés en ont détruit 1,2 millions. »<sup>10</sup>*

Dans son rapport, M. Midière poursuit en décrivant une activité entrepreneuriale palliative du chômage, forte d'un potentiel d'embauche essentiel :

- *« 9 contrats sur 10 sont signés par des employeurs de moins de 20 salariés »*
- *« 83% des personnes recrutées dans le cadre d'un contrat initiative-emploi l'ont été par une entreprise de moins de 20 salariés et plus de 4 sur 10 l'ont été dans une entreprise de moins de 3 salariés »*
- *« les TPE, via la création d'entreprise, constituent un terrain d'élection pour l'insertion professionnelle des jeunes (20% des créateurs ont moins de 30 ans en 2002), la réinsertion des moins jeunes (16% des créateurs ont plus de 50 ans en 2002). » Ajouter à cela le fait que « 49% des créateurs étaient sans activité (14%) ou au chômage (35%) au moment de leur création d'entreprise. »*

Le constat de cette aptitude pour les Français à créer leur entreprise est fait également par Marc Chevallier<sup>11</sup>. Mais le journaliste se montre plus méfiant sur le rôle palliatif supposé de ces créations dans un contexte de chômage endémique. De son point de vue, *« le bond démographique des entreprises n'est pas forcément un signe de bonne santé de l'économie »*.

Cela fait trois ans que les créations d'entreprises atteignent un haut niveau. En 2005, 317 000 ont vu le jour contre 320 000 en 2004 et 292 000 en 2003. Cependant, loin de parier sur une croissance de l'économie française par le truchement de ce que d'autres interprètent en terme de levier financier, M. Chevallier porte son attention sur plusieurs points qui lui permettent de démontrer que cette montée de la création est non seulement l'une des conséquences du chômage mais qu'elle contribue à le nourrir.

Tout d'abord, cinq secteurs seulement ont profité de ce bond des créations d'entreprises ces trois dernières années :

- l'immobilier ( plus de 45% de créations en trois ans)
- la construction (plus de 33%)
- les services aux entreprises (plus de 28%)
- l'agroalimentaire (plus de 16%)
- le commerce (plus de 15%)

Pendant que ces secteurs se développent, les grands groupes (l'auteur cite Cisco et Microsoft) sont boudés. En terme d'innovation, c'est-à-dire les secteurs des technologies de l'information et de la communication, de l'industrie pharmaceutique ou des biotechnologies, les créations n'ont concerné que 5% sur l'ensemble. Ainsi, loin d'un signe de dynamisme, cette récente augmentation des créations d'entreprises reflète surtout un ralentissement économique.

<sup>10</sup> Renaud Dutreil, Assemblée nationale, séance du 4 février 2003.

<sup>11</sup> Chevallier, Marc, *« Le mythe de la création d'entreprises »*, in Alternatives Economiques, n° 245, Mars 2006, p. 70

Un autre point, celui de la pérennité des entreprises. L'Insee rappelle, dans une étude portant sur le suivi des nouvelles entreprises cinq ans après leur création, que seule la moitié (51%) des entreprises créées en 1998 existaient toujours en 2003. L'Insee poursuit :

*« L'entreprise individuelle, qui peut être créée sans apport initial<sup>12</sup>, risque au contraire de se trouver fragilisée dès le premier incident »*

Au niveau de l'emploi, la hausse des créations d'entreprises de 2002 n'a concerné que des entreprises sans salarié. En 2005, 86% des créations de nouvelles entreprises n'ont engendré qu'un seul emploi ; celui de l'entrepreneur.

### ***3- Les limites atteintes de la communication normative***

Si la communication normative caractérise les rapports intersubjectifs des acteurs dans le quotidien des entreprises, la confiance en cette dernière doit être nuancée. Transmettre, oui, mais quoi, à qui et par quel canal ? Et peut-on être absolument certain d'avoir effectivement transmis l'information urgente à la personne concernée alors que l'activité de la TPE contraint les acteurs à une mobilisation constante de la réflexion dans des directions diverses ? Comment ne pas perdre le fil ? Nous poserons l'hypothèse selon laquelle l'exercice de la prise de décision dépend de la communication et que l'efficacité de

Nous allons illustrer notre propos à travers quelques cas d'entreprises visitées.

- **Entreprise 3 : Des erreurs d'appréciation**

L'entreprise 3 est une agence de communication de 4 personnes co-dirigée par un couple et créée il y a une dizaine d'années. Leur TPE développe deux savoir-faire, l'édition et la communication visuelle et écrite.

Nous allons voir que le fait de communiquer une information n'est pas évident en soit et que cela peut poser un certain nombre de complications. Dans cette volonté de tout communiquer ou de faire le choix de décider de communiquer tel ou tel élément, des petites failles demeurent inévitables. Dans la séquence "on ne peut penser à tout", certains éléments, pouvant passer pour anodins, se révèlent *a posteriori* fortement importants. D'où l'hypothèse suivante: il en va de la décision comme de celui qui la considère comme telle: les différents degrés qu'elle peut revêtir n'ont pas la même signification pour tous les membres d'une même organisation, ce qui est susceptible de nuire à son équilibre: comment parvenir à une bonne transmission des informations reçues lorsqu'on ne leur attribue pas un poids égal?

En d'autres termes, la transmission des informations ayant, dans ce cas de figure, plus particulièrement trait aux prises de décisions, ne peut être effectuée sans risque d'impasses. Reste à comprendre quelles sont les modalités de "réparation" d'un frein tel que celui-ci ou les astuces auxquelles les acteurs ont recours pour gommer ce dysfonctionnement:

*"Qu'est-ce qu'une information importante? C'est ça, la grande problématique!"*

---

<sup>12</sup> Le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin avait décidé, en 2003, d'abaisser de 7 500 euros à 1 euro symbolique le capital nécessaire pour créer une société, cela dans le but de promouvoir les créations d'entreprises.

Pour résumer, ce ne sont pas tant les modalités d'acceptation par les acteurs d'une information forte<sup>13</sup> à transmettre que les opérations de bricolages élaborées pour contrer cette lacune qu'il est nécessaire d'étudier.

Cette hypothèse rejoint celle de Hubert Houdoy<sup>14</sup> lorsqu'il fait intervenir la notion de l'interprétation. Une interprétation suppose que quelque chose s'est passé. Elle implique un événement. Or, selon lui, l'événement au sens le plus fort est une bifurcation au sens de la théorie du chaos. Il modifie la logique de la situation. Il faut donc établir un nouveau sens commun pour orienter les actions futurs.

L'auteur poursuit en faisant remarquer que beaucoup de bifurcations ne sont pas dues à des décisions délibérées. La plupart d'entre elles sont provoquées par la clientèle, par l'environnement, les fournisseurs et par les non-décideurs de l'organisation.

Une véritable décision, une action transformatrice, est une bifurcation délibérée. Ces bifurcations existent en très grand nombre, ce qui ne veut pas dire qu'elles ont toutes les mêmes conséquences.

Revenons à présent sur l'organisation de l'entreprise. La co-direction est formée de deux personnes qui n'ont pas les mêmes ressources: sa femme sera d'avantage orientée sur l'aspect managérial de l'entreprise ainsi que sur sa gestion. Lui se décrit comme travaillant principalement sur des aspects stratégiques et créatifs. Cela entraîne le fait que, parfois, chacun des deux effectue un dossier de A à Z sans l'aide de quiconque et qu'à d'autres occasions, ils se réunissent et font des "réunions de créativité" hebdomadairement. Ils se réunissent parfois aussi en réunions d'activité, voire avec leurs clients (par exemple avec ADEPT: réunion d'activité autour du logo).

La décision n'est pas décrite ici comme le fait d'une seule personne, ni d'une minorité.

Au niveau de la communication des décisions prises, on note une difficulté d'évaluation: telle chose paraîtra anodine et le directeur de l'entreprise 3 se permettra de n'en parler à personne... ce qui pourra lui être reproché ultérieurement. La question est de savoir évaluer le degré d'importance des décisions à prendre et cela ne semble pouvoir se faire sans la participation active des gens qui l'entourent, chaque individu ayant sa propre manière de considérer les événements.

La concertation est donc de rigueur dans le cas de cette entreprise: *"ça évite de faire des bêtises"*.

#### • **Entreprise 6 : L'intervention de porte-parole**

Cette société de re-vente de produits italiens d'interphonie de marque Farfisa en France à des installateurs, des collectivités comme les HLM et les OPAC est composée de huit salarié. Le patron est également le père de la personne interrogée et d'une autre de ses salariées.

---

<sup>13</sup> L'expression "information forte" étant ici employée dans le sens d'une information éventuellement lourde de conséquence.

<sup>14</sup> Prise de notes de "La Prise de Décision comme Représentation Sociale" trouvée sur internet. Impossible de savoir qui est cette personne précisément!

L'un des problèmes de l'information à transmettre est de savoir si elle a bel et bien été transmise au moment où l'on dit l'avoir fait. Cette équation peut paraître sibylline, il n'en demeure pas moins que lorsqu'un acteur est persuadé d'avoir dit quelque chose d'important à un collègue sans l'avoir fait pour autant, la situation devient rapidement ubuesque.

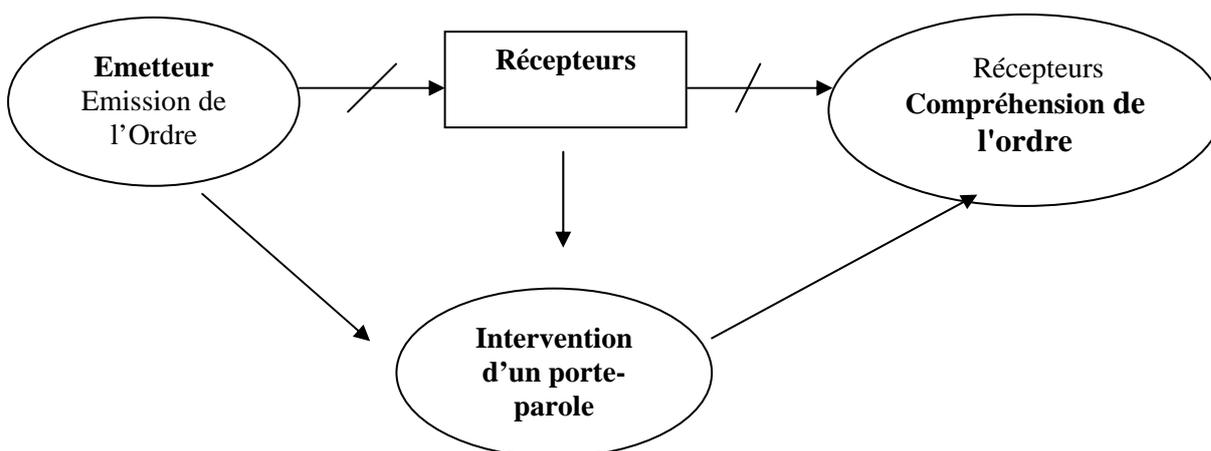
Face à ce cas de figure, les salariés de l'entreprise 6 mettent en pratique des stratégies particulières, qui rappellent des stratégies d'évitement du patron, car, bien que le "chef" ait tendance à transmettre les informations, il paraît se perdre entre celles qu'il a effectivement transmises et les autres, de sortes qu'il pourra être certains d'avoir avertit ses salariés de quelque chose mais n'en avoir rien fait en réalité.

C'est là un élément à prendre en compte. Ainsi, une surcharge d'informations à divulguer conduit parfois à un processus inverse de désinformation, à des oublis qui peuvent avoir leur conséquence dans l'activité d'une entreprise. La transmission est parasitée.

*"Mais c'est vrai qu'il y'a des informations, je suis pas au courant et puis il me dit "mais si! Je te l'ai dit!" Et puis, de toute façon, si tu le contredis, t'es sûre que... ça va l'énerver. Donc tu dis "oui! D'accord!". Et puis on se débrouille autrement pour avoir l'info, parce qu'il y a obligatoirement quelqu'un d'autre dans la boîte qui le sais, quoi! »*

## 1. Place du porte-parole

La description que cette jeune personne donne de la transmission d'information qui émane du patron et qui a pour cible les salariés est telle que certains acteurs doivent se constituer porte-parole auprès des autres: le patron ne transmet pas les informations, ne sait plus quelles informations il a déjà transmis, etc. Il y a dans ce cas de figure une variation des modes de locution motivés par un manque de clarté. Cette situation se matérialise par un schéma:



Le lien existant de manière fictive entre l'émetteur (le patron) et les récepteurs (ses salariés) est tronqué: l'information n'atteint pas sa cible. Lorsque le patron donne des consignes, la situation d'énonciation est reprise en charge par ceux des salariés qui ont "capté" le renseignement et qui le transmettent à leur tour aux autres.

Les employés se constituent en garde-fou en réactivant systématiquement le tissu du réseau interne, condition de survivance de la société. Ce système de fonctionnement a ses failles, notamment si l'on considère la déperdition de l'information de base lorsque celle-ci circule de

personne en personne. Le jeu du téléphone arabe n'amuse les participants que parce que la phrase émise au départ, correctement construite, ne résiste pas aux affres de la transmission. Elle subit tant de déformations et de transformations que ce qui parvient au dernier participant n'a généralement rien à voir avec la phrase prononcée par l'énonciateur de départ.

Cette déperdition d'informations a une autre explication. Une certaine répugnance à déranger le "chef" à tout bout de champ, car il est bien entendu que cette sollicitation le détourne de ses préoccupations propres, de son travail. Les salariés, bien au fait de ce problème, ont prit le parti de s'organiser autrement. Une réunion hebdomadaire permet à tous de s'entretenir un par un avec lui des questions qu'ils souhaitent lui poser. En dehors de cette réunion, ils s'organisent entre eux:

*" S'il y a vraiment une information importante à passer, il y a le matin à la pause café, tout le monde y va."*

Ce problème est déjà apparu au cours des précédents entretiens, notamment avec celui de l'entreprise 3: il existe un flou quant à la transmission d'informations. Ont-elles été transmises? Le patron l'affirme, les salariés n'en mettraient pas leur main à couper. De cet imbroglio doit naître une nouvelle organisation si l'on veut que l'entreprise conserve sa cohérence.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que ce flou a une raison d'être. Il réinjecte une part de pouvoir aux autres membres de la société, officiellement éloignés du pôle décisionnel. En effet, étant donné les difficultés pour un patron à transmettre une information, à la faire entendre comme il le souhaite et d'en obtenir une réponse ou une réaction satisfaisante, ne reste plus que les salariés pour se partager les restes de ce pouvoir des mots, de se défaire de leur aspect aléatoire et de refaçonner une interprétation constructive et conforme aux indications émises par l'instance dirigeante.

### • ***Entreprise 8 : Comportements à adopter avec la clientèle***

Il s'agit d'un atelier de tapissier-décorateur dirigée par une jeune femme de 24 ans qui s'est mise à son compte un peu plus d'un an avant le jour de l'entretien. Elle travaille seule dans son atelier lyonnais.

Savoir dire non, s'imposer auprès de la clientèle et, par-là, asseoir une certaine légitimité d'action lorsque l'on se trouve en phase de démarrage d'une entreprise, constitue une gageure. Comment pallier la timidité, la jeunesse lorsque l'on se trouve dans des situations embarrassantes et que l'on manque d'expérience ?

Voici deux exemples de dilemmes auquel la personne interrogée de l'entreprise 8 a été confrontée. Nous observerons les problèmes à l'origine de ce manque d'assurance au niveau décisionnel ainsi que ses chemins de réflexions en la matière.

#### **Savoir s'imposer**

L'une des difficultés qu'elle a rencontré avec les démarcheurs auxquels elle a eu affaire a été de « savoir dire non ». Elle confie que lorsqu'elle n'en était encore qu'au démarrage de son entreprise, on ne ménageait pas sa jeunesse, sa crainte de blesser, « (sa) gentillesse ». Incapable

de dire non à qui que ce soit, elle risquait de perdre pieds avant même d'avoir commencé. Puis, petit à petit, avec le temps, elle a compris les règles du jeu. Elle a intégré des codes de conduite, les applique désormais et sait à présent que le fait de répondre « non » à un démarcheur n'est ni insultant ni blessant, mais constitue simplement une utilisation des codes d'échanges dans le monde du travail.

### Décider de la relance par téléphone

Voici à présent un exemple de ses hésitations. Ces dernières, essentiellement dues à sa jeunesse et son manque d'expérience, ont des conséquences auxquelles elle attribue une grande importance. Le problème qu'elle se pose va et vient entre des arguments pour et des arguments contre. Notons en substance qu'il s'agit d'une décision qui impliquera -ou non- une utilisation de ses outils de communication : les mettra-t-elle en action ou pas ?

La question qu'elle se pose est la suivante : les clients potentiels à qui elle a envoyé des devis ne répondent pas tous. Doit-elle, oui ou non, faire la démarche de les contacter une seconde fois ?

*« Je commence à avoir des retours, pas tous, malheureusement. Donc je ne sais pas trop comment faire point de vue, on va dire, marketing. Je sais pas s'il faut que je rappelle les gens pour les relancer, leur dire "voilà, je vous ai fait un devis il y a 6 mois, je veux savoir ce qu'il en était ». Parce que bon ! C'est vrai que les gens, ils sont dans pleins de trucs. Refaire un fauteuil, c'est loin d'être leur priorité. Donc si tu ne les relances pas, peut-être que du coup, ils n'y pensent plus trop. C'est vraiment dans un coin, limite le devis, ils l'ont perdu, enfin tu vois? Et donc j'ai cette alternative ou une autre alternative de me dire, bon ben...je me mets à la place d'un client, franchement, moi, si j'ai un artisan qui me rappelle, ça me fait chier, quoi! Si je ne l'ai pas rappelé, c'est que je fais pas appel à lui et voilà! Je n'ai pas envie qu'il me traque! Donc tu vois, c'est à double tranchant, quoi! »*

## ***Chapitre III : Les réseaux rencontrés dans l'échantillon***

Après avoir pris connaissance des entreprises de l'échantillon, de façon un peu succincte toutefois, voici un second angle d'approche de ces dernières, en lien direct avec la thématique du « faire communication ». Il s'agit des réseaux. Comment les TPE s'« arrangent-t-elles » pour étendre leur notoriété au-delà de leurs murs, pour établir des relations professionnelles et croître ? Nous verrons ainsi que des jeux d'organisation s'instaurent : il y a ceux qui divulguent les bienfaits de l'entreprise, ceux qui fournissent à cette même entreprise des biens ou des services, ceux avec lesquels il est éventuellement possible de s'associer ponctuellement dans le cadre d'une commande requérant le savoir-faire de plusieurs professionnels, ceux qui, le cas échéant, rendent le recrutement de salariés effectif.

Le moyen par lequel les entrepreneurs étendent leur réputation est, dans le cadre de cette recherche, la technique du bouche à oreille. Qualité de services, conformité des produits à la demande, sérieux, professionnalisme, écoute et autres gages de fidélisation à une société se matérialisent, le cas échéant, en propos dédaigneux ou élogieux qui se répercutent sur l'activité des TPE. En cela, l'image de l'entreprise joue un rôle essentiel que les patrons ont à cœur de rendre la plus attractive possible. Notons au passage que cette « publicité » gratuite se fait indépendamment des entrepreneurs eux-mêmes : ce domaine est réservé à la seule clientèle.

### **I- Une typologie des réseaux**

La typologie des réseaux que nous proposons aujourd'hui a donc en toile de fond le bouche à oreille sur le principe duquel nous ne reviendrons pas. Son exercice ne se déroule pas de la même manière ni dans les mêmes domaines d'une entreprise à l'autre.

Voici un aperçu rapide des différents types de réseaux rencontrés :

1. Les réseaux techniques de communication
2. Les réseaux professionnels
3. Les réseaux de clientèle

Dans le cas des réseaux techniques de communication, le bouche à oreille ne sera pas de mise. En revanche, il sera actif dans les deux autres types de réseaux.

Voyons tout d'abord le cas des réseaux techniques de communication.

#### **1- Les réseaux techniques de communication**

Le cas d'utilisation le plus répandu pour établir un lien de communication à travers un appareil technique demeure de loin le téléphone, portable et fixe avec une grande utilisation du répondeur. Autre système très largement répandu : la boîte mail.

D'un point de vue général, les entreprises avec salariés installent leurs postes informatiques ainsi que les périphériques (imprimantes, scanners, etc.) en réseau. Le service intranet est connu, exploité, apprécié.

Pour les autres entreprises, celles qui ne comprennent pas de salariés, les liens avec l'extérieur se font avec le système « *bluetooth* » (entretien 4), qui offre de nombreux avantages :

*« Dans ma voiture, aussi, j'ai un outil. J'en parle, parce que pour moi c'est aussi quelque chose d'important. J'ai un kit sans fil relié sur les enceintes de mon véhicule avec une technologie "bluetooth" sur mon appareil. Ça, c'est vraiment quelque chose que je souhaitais parce que les clients m'appellent beaucoup quand je suis en déplacement et donc, j'ai juste un petit bouton sur lequel je clique, ça éteint mon autoradio, j'entends mon interlocuteur dans les enceintes, moi, j'ai un petit micro, donc, la personne m'entend de façon correcte. Et puis bah! Quand la communication est terminée, si la personne raccroche avant moi, la radio revient, donc je retrouve le programme que j'écoutais.»*

Ces différents appareils facilitent le maintien de la communication. Ils sont indispensables à l'entretien des réseaux, qu'il s'agisse de réseaux professionnels ou de clientèle.

## 2- Les réseaux professionnels

Nous appellerons, en terme de réseaux professionnels, l'ensemble des connexions établies entre un entrepreneur et d'autres acteurs sociaux – professionnels ou d'autres entreprises – dont l'apport contribue au développement de l'entreprise, lui apporte un bienfait ou un service.

Deux types de réseaux professionnels ont été identifiés :

- Les réseaux d'alliés : des acteurs spécialisés –souvent des proches- qui ont la capacité d'apporter une aide d'ordre professionnelle à l'entreprise au niveau interne (aide à la création, conseils juridiques, etc.)
- Les réseaux de sociétés : ce sont des sociétés qui collaborent avec l'entreprise. Cette mise en commun des services donne à chacune des parties un avantage d'ordre économique.

### • *Les réseaux d'alliés*

Dans le domaine interne de l'entreprise, une partie des entrepreneurs isolés s'entourent d'alliés dont le savoir-faire participe au développement de leur activité. Ce sont des gens qu'ils choisissent, en qui ils ont confiance et sur lesquels ils savent pouvoir s'appuyer en cas de besoin. C'est ce que nous nommerons en terme de « réseaux internes aux entreprises ».

L'entrepreneur de l'entretien 4 (entreprise de communication) fait appel à trois personnes : son père, avec lequel il a travaillé auparavant et qui exerçait une profession similaire à la sienne, qui plus est à son compte, un photographe et un informaticien.

L'artisan de l'entretien 8 (atelier de tapissier-décorateur) n'hésite pas à demander conseil auprès de son ancien maître de stage.

La jeune femme de l'entretien 10 (SARL de thérapie énergétique) compte au nombre de ses amis un avocat sur lequel elle s'est abondamment appuyée lorsqu'elle a monté son entreprise :

*« Mais établir un business plan, je vais te dire, heureusement que j'étais encadrée, quoi ! La principale difficulté, c'est que si tu n'es pas entourée, c'est super dur ! Là, je vois, j'avais pas mal avancé mes statuts, j'avais un souci sur l'objet, pour bien définir l'objet de mon activité. Bon, moi, j'appelle Pierre,*

*notre avocat, je lui dit « écoute Pierre, est-ce que tu peux m'aider ? » Bon, ben pas de souci, il est disponible, quoi ! Donc en fait, le fait d'avoir des gens autour de toi qui s'y connaissent, ce n'est pas toujours évident. Tu vas en connaître un qui est dans l'informatique et puis un pour rédiger tes feuilles de payes, par exemple, mais tu ne vas pas... enfin, tu vois ? Tu ne peux pas avoir l'accessibilité à tout. Par exemple, là, pour rédiger mes conditions générales de vente, je n'ai personne. Il me faudrait un juriste. Alors j'appelle la CCI, tout ça, qui me dit effectivement « on peu vous conseiller ». Bon, j'ai vaguement un copain qui est juriste dans l'audit, mais tu vois, c'est tout ça. Et c'est là que je dis que la relation, elle est aussi très importante. » (Extrait de l'entretien 10)*

- **Les réseaux de sociétés**

Ces réseaux d'entreprises sont à leur tour de deux types :

- Les entreprises qui fournissent un produit final à une clientèle
- Les entreprises qui recourent à un fournisseur pour vendre un produit final (un seul cas dans l'échantillon)

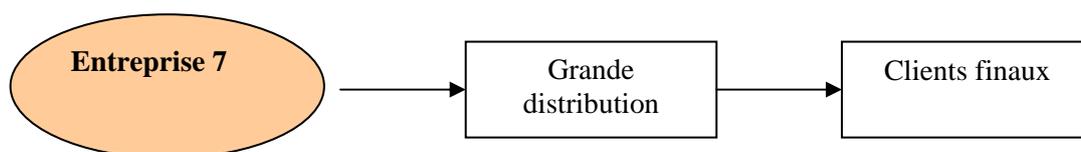
Attention, ce découpage n'ignore pas l'ensemble des sociétés, fort nombreuses, qui gravitent autour de celles qui nous intéressent. Il ne sera fait cas, ici, que de la vente du produit fini : a-t-il été conçu par l'entreprise visitée, a-t-il été fourni à l'entreprise visitée avant d'être proposé à une clientèle finale.

### Les entreprises produisant un produit final

Neuf des entreprises sur dix sont concernées.

Nous illustrerons cet exemple avec l'entreprise 7 (une entreprise familiale de production de sapins de Noël)

Ici, le réseau comprend deux types de clientèle, dont une intermédiaire –la grande distribution. C'est avec elle que le patron de l'entreprise entretient des rapports étroits : des décisions inhérentes aux choix des fournisseurs par les grands patrons dépendra la vie de l'exploitation. Il s'agit donc simultanément d'un réseau de clientèle et d'un réseau professionnel.



### Les entreprises qui recourent à un fournisseur

Il n'y qu'un seul d'exemple de ce genre dans notre échantillon. Cependant, nous avons bien conscience qu'il ne s'agit aucunement d'un cas unique, isolé. Il s'agit de l'entreprise 6 (une société familiale d'interphonie composée de 8 personnes) Le fournisseur de cette entreprise est le premier vrai maillon de la chaîne, puisqu'il lui fournit le produit fini. Même en supposant que la société Farfisa recoure à son tour à la sous-traitance, elle demeure à l'instigation de ce réseau.



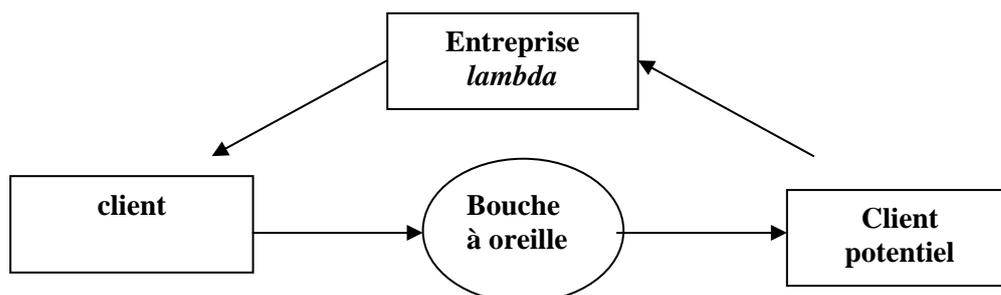
### 3-Les réseaux de clientèle

Le réseau de clientèle est essentiel au développement d'une entreprise, qu'elle soit de type TPE ou PME. Plus particulièrement dans le cadre des TPE, les clients, satisfaits des prestations, font état de cette compétence autour d'eux, transmettent une image valorisante du fournisseur. C'est de cette façon que la grande majorité de ces dix TPE établissent des relations de clientèle, dans un climat de confiance et de bienveillance.

Ce rapport de confiance entre prestataire et client est donc infléchi par la présence d'un tiers - que nous qualifierons d'intermédiaire- tenant un rôle pivot au niveau de l'échange. Dans ce rapport de communication, conçu autour d'une transmission d'information, la parole n'est pas remise en cause. En revanche, c'est l'expérience de cet échange avec le prestataire qui nuance, voire remet en cause, la qualité et la légitimité de cette parole. Il s'agit donc d'un rapport ternaire dans lequel la modification des relations entre les acteurs en présence est possible – client n°1 et client n°2- si le travail de prestataire déçoit les attentes du client n°2.

Notons conjointement l'enjeu symbolique sous-tendu par l'intervention d'un intermédiaire : en amenant un proche chez un fournisseur de biens ou de services, c'est le sérieux de ce dernier qui est impliqué et, avec lui, le rapport de confiance préalablement instauré.

Cette mise en réseau par bouche à oreille peut se visualiser ainsi :



## II- Tour d'horizon des TPE de l'enquête

L'agence d'assurance, tout d'abord. Pour rappel, elle regroupe 11 personnes, l'agent compris. Cette dernière est fortement connue et réputée, elle n'a donc pas à se constituer de réseau particulier : les clients viennent d'eux-mêmes lorsqu'ils en éprouvent la nécessité. La personne interrogée n'en parle pas, mais on peut émettre l'hypothèse que les clients recommandent à leurs proches le recours aux services de cette compagnie. Réseau donc exclusivement de clientèle.

L'entreprise 2 de l'échantillon, une société dans le domaine de l'alimentation spécialisée, qui compte sept salariés et qui a été créée il y a une dizaine d'années fonctionne avec un réseau également composé par la clientèle des co-gérants. Leurs services sont recommandés à d'autres clients potentiels par essaimage. Nous appelons « essaimage » le principe selon lequel une information transmise de bouche à oreille s'étend géographiquement sur une superficie plus ou moins vaste et nous posons l'hypothèse que c'est essentiellement de cette manière que le réseau d'influence d'une société se crée.

La différence essentielle avec l'agence d'assurance est que cette société d'alimentation spécialisée reste à se faire connaître et que les efforts déployés dans ce sens doivent être plus affirmés.

Les entreprises 3 et 9 fonctionnent elles-aussi par essaimage par le biais des clients. Pour rappel, l'entreprise 3 a été créée il y a une dizaine d'années de cela et se compose de quatre salariés. Elle développe deux savoir-faire: l'édition et la communication visuelle et écrite. L'entreprise 9 de trois personnes a été créée en 1999 et reprise en 2003 par deux d'entre elles : un développeur et lui-même, son directeur commercial.

Dans ces deux cas de figure, la meilleure publicité, c'est la qualité des services vendus. Ils « confient », en quelques sortes, la qualité de leurs prestations aux clients satisfaits qui, à leur tour, « essaieront » cette information auprès de futurs clients potentiels.

L'ingénieur consultant de l'entreprise 5 parle, de son côté, d'un réseau d' « auto-relations ». Il est ingénieur consultant et travaille aujourd'hui seul, à domicile. Il n'a pas souhaité développer le thème de son réseau de clientèle. Nous ne pouvons donc que poser l'hypothèse de l'existence d'une chaîne de clients et de proches qui se déploie au fur et à mesure des commandes et qu'elle est de temps à autre relancée par une commande issue de son site Internet référencé.

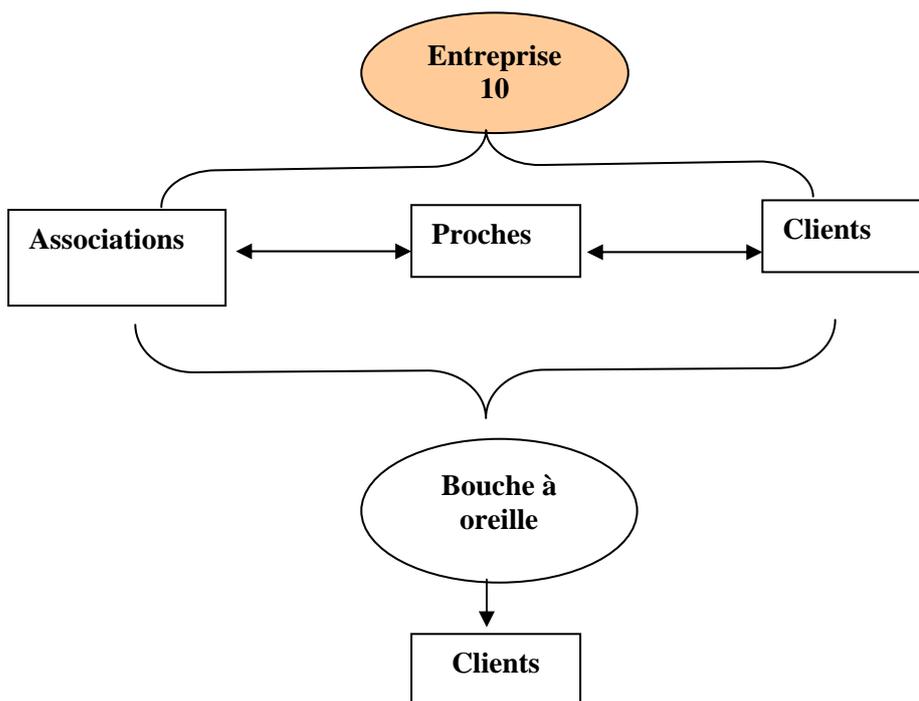
A présent, les ramifications de ce réseau vont commencer à se complexifier par le rajout d'une branche à celle déjà identifiée.

L'entreprise 4 fonctionne avec son réseau de clientèle, mais cette dernière se diversifie. Son responsable jongle avec deux clientèles différentes :

- les institutions et les administrations,
- les entreprises

De ce fait, le réseau se déploie dans une direction supplémentaire. Le principe demeure cependant le même.

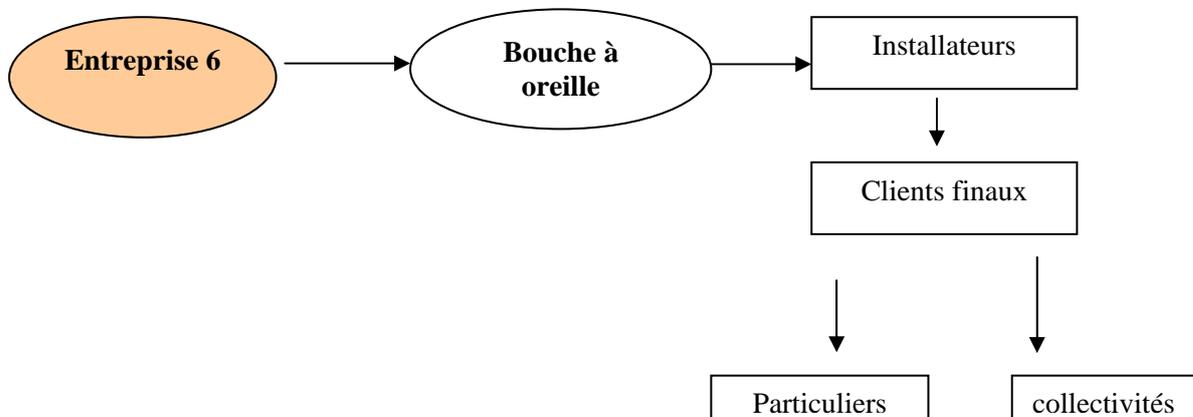
L'entreprise 10 est une SARL de thérapie énergétique qui utilise les méthodes du feng shui et de la métamorphose. Elle est tenue par une jeune femme d'environ 35 ans. Elle établit son réseau par l'intermédiaire de trois sources – dont la source clients- différentes qui s'interpénètrent. Son fonctionnement peut être visualisé ainsi :



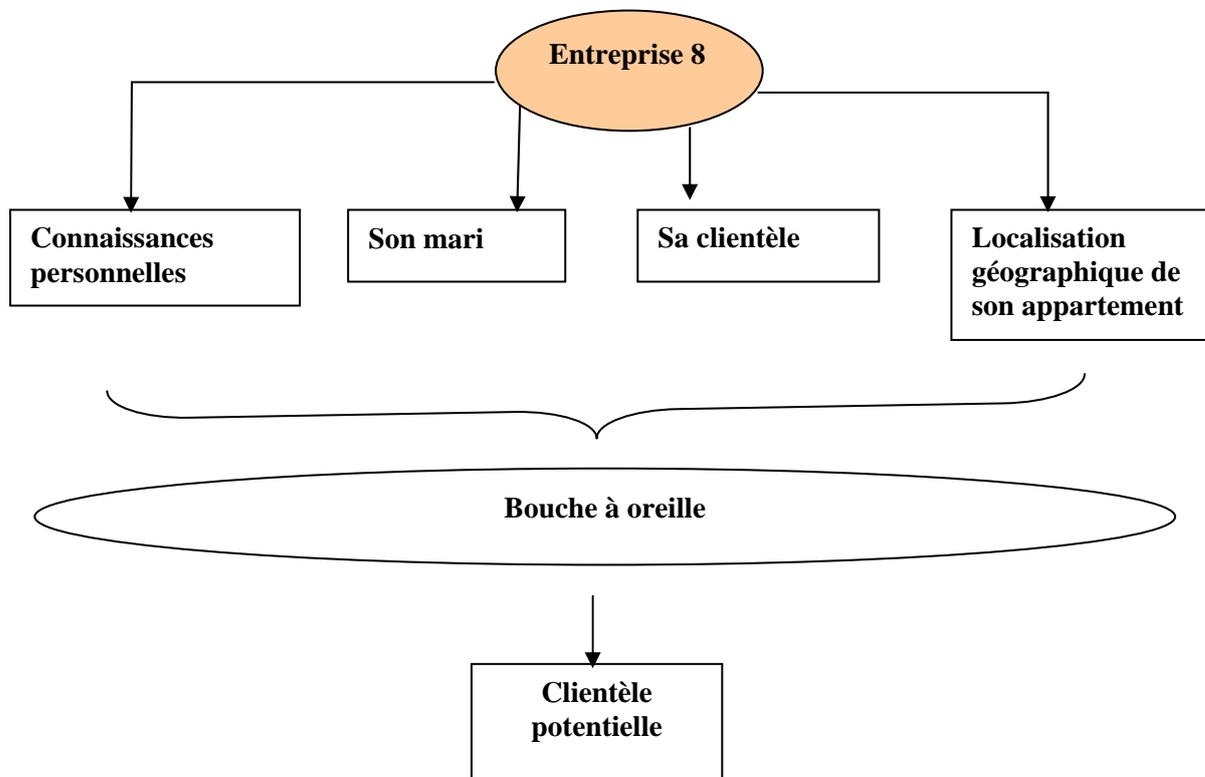
*\* : La responsable est impliquée dans deux associations différentes qui sont respectivement le Jardin des Thérapeutes et Action'elles. Elle attend beaucoup de l'une et de l'autre en ce qui concerne la transmission d'information de son activité en tant qu'énergéticienne, proposant aux entreprises des commandes feng shui et aux particuliers des séances de métamorphoses. Ce sont chacune des techniques thérapeutiques encore méconnues en France. La clientèle potentielle n'en est pas encore bien avertie.*

Membres d'associations et proches sont potentiellement ses clients. Associations, proches et clients eux-mêmes pratiquent le bouche à oreille et alimentent ainsi le réseau.

L'entreprise 6 est une entreprise de 8 salariés qui se fournit chez un seul fournisseur : Farfisa, entreprise italienne d'interphonie. Cette société est donc d'abord et avant tout le maillon d'une autre entreprise. Voici un schéma récapitulatif :



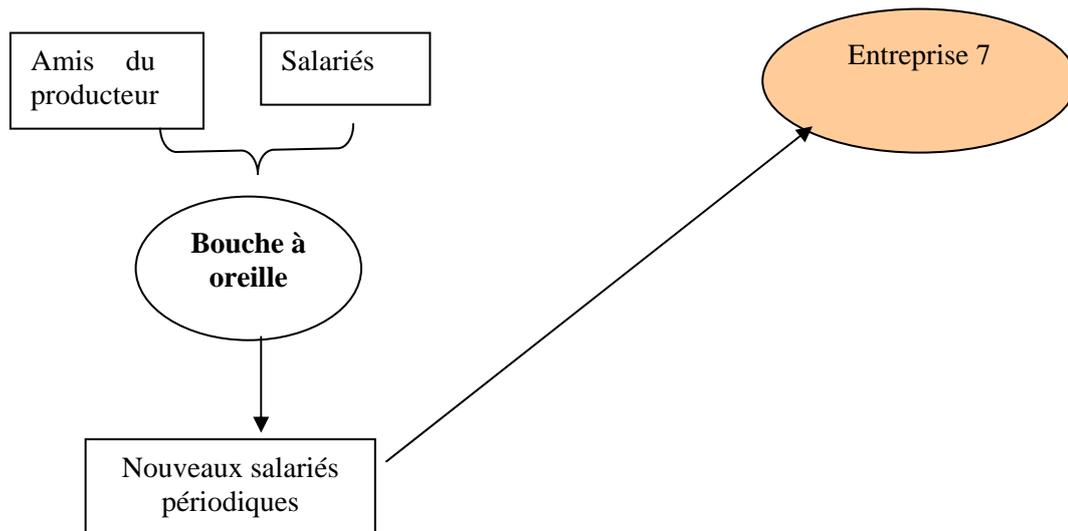
Voyons à présent le cas d'une entreprise autonome dont la diversification des sources de réseaux se déploie d'avantage encore. Il s'agit de l'entreprise 8, un atelier de tapissier-décorateur tenu par une jeune femme de 22 ans travaillant seule depuis un an au jour de l'entretien. Cette TPE compte à elle seule quatre sources :



L'entreprise 7, enfin, est une société de production de sapins de Noël provenant d'une exploitation familiale. Son patron l'a hérité de son oncle qui avait auparavant monté une entreprise de travaux forestier. Cette exploitation a recruté des saisonniers deux à trois fois par an, et ce uniquement par le bouche à oreille. L'ANPE a demandé au patron de l'exploitation la permission de la référencer sur ses listes, car elle ne l'était pas. Et pour cause ! La main d'œuvre ne manque jamais. La plupart des anciens salariés reviennent, amènent fréquemment des amis, des parents qui sont embauchés après entretien.

La particularité de cette entreprise est donc de faire fonctionner les réseaux de relations essentiellement sur le secteur de l'embauche. Et, concernant son réseau de clientèle, les clients intermédiaires sont les grandes chaînes d'hyper et de supermarchés basés en Ile de France. Ils connaissent le patron depuis de nombreuses années, parlent de ses services et de la qualité de ses produits entre eux et sont globalement satisfaits des résultats. Quant à la clientèle finale, elle est celle des hyper et supermarchés sur lesquels les quatorze stands de l'entreprise sont implantés.

Le schéma obtenu est donc un peu différent des autres, étant donné que le réseau fonctionne en amont de la clientèle.



## Conclusion

Au cours de ces quelques pages, nous avons essayé de rendre compte de la prégnance de la communication dans l'organisation d'une entreprise. De la qualité de la communication, entendue comme vecteur stratégique de lien entre les acteurs en présence, dépend toute la structure de la TPE. Si cette dernière est utilisée efficacement, c'est-à-dire si elle permet des agencements entre les besoins de l'entreprise et les moyens mis en place pour les pallier, le fonctionnement de l'organisation aura une cohérence. En revanche, une communication tronquée, hésitante, constituée de ruptures et d'interprétations diverses risque de conduire le groupe vers des quiproquos et des non-dits aux conséquences négatives. Cela, c'est le schéma idéal –celui conté par les entrepreneurs.

Le principe de la communication normative –ou de la circulation des informations d'acteur à acteur- ne reste cependant qu'un idéal : l'enquête menée a révélée que la principale caractéristique de la communication en entreprise est d'employer des stratégies permettant de s'adapter aux dysfonctionnements de cette dernière, « aux bruits qui courent », à la non fiabilité des informations transmises et à la manière de savoir comment interpréter, le plus justement possible, la somme des éléments reçus. Avant toute chose, il faut savoir comment « traduire », en fonction de la « langue », des habitudes, des « us et coutumes » de l'entreprise. Le bon médiateur sera donc avant tout un bon traducteur.

Dans nombre de cas –et certains d'entre eux deviennent affaire de politique-, la communication est représentée au travers de vecteurs d'informations objectivés sous la forme d'une production d'outils technologiques *high-techs* vantés en tant que progrès social. Ainsi, l'économie de la France est présentée par le Ministère des PME, de l'industrie, de l'artisanat et des professions libérales, comme un domaine tributaire du développement de la technique. La récente présentation du projet pluri-annuel de Renaud Dutreil<sup>15</sup> fait état de l'importance de la prise de conscience des entrepreneurs de TPE du frein qu'ils représentent en ne faisant pas « l'effort de se remettre en question », en ne se formant pas aux TIC. Ainsi, la communication est une affaire qui prend des proportions sociétales centrales, si l'on considère l'économie comme mur de soutènement de l'architecture française prise dans les entrelacs de la mondialisation économique.

Toujours dans le registre de la communication, l'une des illustrations que nous pouvons faire de l'entreprise est celle de l'araignée au centre de sa toile, tissée dans le but de subsister à ses besoins vitaux. Dans notre exemple, l'araignée tisse sa toile tout comme l'entreprise étend ses ramifications externes pour attirer à elle sa clientèle. Et de même que les araignées, il existe différentes formes de réseaux. Leur forme et leur complexité évoluent selon plusieurs facteurs qui peuvent être temporels (développer ses propres réseaux demande du temps), mais qui peuvent également varier selon le secteur d'activité de l'entreprise (on émet l'hypothèse qu'un cabinet de médecin n'aura pas besoin de couvrir la même superficie qu'une agence de communication) ou la structure (certaines TPE développent leurs réseaux tant au niveau du recrutement de personnel que de la distribution de leurs produits tandis que d'autres, travailleurs autonomes, déploient leurs réseaux de connaissances uniquement en direction de la clientèle cible.)

---

<sup>15</sup> Qui a eu lieu le 6 mars 2006.

## ***Bibliographie***

- Adorno T., *Minima Moralia*, éd. Payot, Paris, 2001
- Arnaud M., Perriault<sup>2</sup> J., *Les espaces d'accès à Internet*, éd. PUF, Paris, 2002
- Baudrillard J., *Le système des objets, la consommation de signes*, éd. Denoël-Gonthier, Paris, 1968
- Baumart B., « « Organisations déconcertées » : la gestion stratégique de la connaissance », éd. Masson, 1996
- Beck U., *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, éd. Flammarion-Champs, Paris, 2003
- Benjamin W., *L'œuvre d'art à l'ère de sa reproductibilité technique*, Paris, 2003
- Berger P., Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, éd. Armand Colin, Paris, 1996
- Bernoux P., *La sociologie des organisations*, éd. Seuil, Paris, 1985
- Blandin B., *La construction du social par les objets*, éd. PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 2002
- Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, éd. Gallimard, Paris, 1991
- Bottéro J., *Mésopotamie. L'écriture, la raison et les dieux*, éd. Gallimard, Paris, 1997
- Breton P., Gauthier G., *Histoire des théories de l'argumentation*, éd. la Découverte et Syros, coll. « Repères », n°292, Paris, 2000
- Castells M., *L'ère de l'informatique, T1 : La société en réseaux*, éd. Fayard, Paris, 2001
- Célérier S., *Micro-entreprises : entre contraintes et expression de soi*, INSEE Méthodes.
- Certeau M. de, Luce Giard, Pierre Mayol, *L'invention du quotidien, Tome 1 : Arts de faire*, éd. Gallimard, Paris, 1990
- Charon J., *Symbolic Interactionism*, 6th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Cicourel A.V., *La sociologie cognitive*, éd. PUF, Paris, 1979
- Debray R., *Transmettre*, éd. Odile Jacob, coll. « Le champ médiologique », Paris, 1997
- Introduction à la médiologie*, éd. PUF, Paris, 2000
- Deleuze G., Guattari F., *Anti-Œdipe : capitalisme et schizophrénie*, éd. de Minuit, Paris, 1972

Delsouc C., « Le conseil, une étape essentielle dans le choix », in *Distributique*, mai 2005, p. 10

Demorgon J., *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*, éd. Anthropos (3<sup>ème</sup> édition), Paris, 2004

*Critique de l'interculturel. L'horizon de la sociologie*, éd. Economica, Paris, 2005

Détienné M., Vernant J.-P., *Les ruses de l'intelligence. La métis des Grecs*, éd. Champs-Flammarion, Paris, 2002

Dubet F., *Sociologie de l'expérience*, éd. Seuil, Paris, 1994

Duval J., *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*, éd. Seuil, Paris, 2004

Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, éd. Calmann-Lévy, Paris, 1991

Ellul J., *La technique ou l'enjeu du siècle*, éd. Economica, Paris, 1999

Fazzini-Feneyrol N., *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, éd. L'Harmattan, Paris, 1995

Goody J., *La raison graphique : la Domestication de la pensée sauvage*, éd. de Minuit, Paris, 1979

Habermas J., *La technique et la science comme idéologie*, éd. Gallimard, coll. Tél, Paris, 1975

Latour B., *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, éd. La Découverte, Paris, 2005

*Nous n'avons jamais été moderne : Essai d'anthropologie symétrique*, éd. La Découverte, Paris, 2006

Leroi-Gourhan A., *Le geste et la parole, Tome 1 : Technique et langage ; Tome 2 : La mémoire et les rythmes*, éd. Albin Michel, Paris, 1965

*L'homme et la matière*, éd. Albin Michel, Paris, 1973

*Dictionnaire de la préhistoire*, éd. PUF, Paris, 2005

Leroy F., *Les stratégies d'entreprise*, éd. Dunod, coll. Les TOPOS, Paris, 2004

Lévy P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, éd. La Découverte, Paris, 1994

Merleau-Ponty M., *Le primat de la perception et ses conséquences philosophiques*, éd. Verdier, Paris, 1996

Mintzberg A., *De l'organisation*, éd. d'organisation, Paris, 1994

Moles A., *Communication et langages (en collaboration avec B. Vallandier)*, éd. Gauthier-Villars, Paris, 1963

*La théorie des objets*, éd. Universitaires, Paris, 1972

*La communication*, éd. Marabout, Paris, 1973

*Théorie des actes (en collaboration avec Elisabeth Rohmer)*, éd. Casterman, Paris, 1976

*Théorie structurale de la communication et société*, éd. Masson, Paris, 1986

- Montmollin M. de, *Discours sur l'organisation du travail*, éd. L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris, 2001
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, éd. Desclée de Brouwer, Paris, 1998
- Pedler E., *Sociologie de la communication*, éd. Nathan Université, coll.128, Paris, 2000
- Perriault J., *La logique de l'usage*, éd. Flammarion, Paris, 1989
- Ramonet I., *La tyrannie de la communication*, éd. Galilée, Paris, 1999
- Schütz A., *Eléments de sociologie phénoménologique*, trad. franç. D'articles des *Collected Papers* et introduction par Thierry Blin, éd. L'Harmattan, 1998
- Segrestin D., *Les chantiers du manager : l'innovation en entreprise: où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?*, éd. Armand Colin, Paris, 2004
- Stiegler B., « *Le désir asphyxié ou comment l'industrie culturelle détruit l'individu* », in *Le Monde Diplomatique*, juin 2004, p. 24 et 25
- Traverso V., *L'analyse des conversations*, éd. Nathan Université, coll. 128, Paris, 1999
- Wiener N., *Cybernétique et société*, éd. Deux Rives, Paris, 1962
- Wolton D., *Penser la communication*, éd. Flammarion, Paris, 1998
- Internet, et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*, éd. Flammarion, Paris, 1999
- Il faut sauver la communication*, éd. Flammarion, 2005

## Revues

- Cahiers de la documentation, vol. 50, n°1, E. Boutin, P. Dumas, H. Rostaing, L. Quoniam, *Les réseaux comme outil d'analyse en bibliométrie. Un cas d'application : les réseaux d'auteurs*, pp 3-12, 1996
- Construction automatique de réseaux : un outil pour mieux appréhender l'informatique provenant de l'Internet*
- Cahiers de Jacques Ellul, « *Pour une critique de la société technicienne* », éd. l'association internationale de Jacques Ellul, Bordeaux, mars 2004
- Cahiers internationaux de sociologie, Merleau-Ponty, « *Le philosophe et la sociologie* », PUF, Paris, 1946
- Cahiers lillois d'économie et de sociologie, Cresson G., Ferrand A., *Régulation territoriales et régulations par des réseaux : les interventions des usagers dans le système de santé*, éd. L'Harmattan, Paris, 1983
- Cahiers de médiologie, n°11, « *Communiquer/Transmettre* », coordonné par Bougnoux D. et Gaillard F., Actes du colloque de Cerisy
- CCI des pays de la Loire, « *TIC et performance des entreprises : d'un enjeu d'équipement à un enjeu d'usages* », avril 2005

L'économie française, « *Dossier : Innovation et niveau technologique des entreprises françaises* », 2006

Le Français dans le Monde, Massit-Folléa F., « *Usages des technologies de l'information et de la Communication : acquis et perspectives de la recherche* », n° spécial de janvier 2002, « Apprentissage des langues et technologies : des usages en émergence »

Hermès, n°41, Psychologie sociale et communication, Wolton D., Moscovici S., Markova I., Rouquette M.-L., éd. CNRS, coll. HERMES COGNITIO, Paris, 2005

Revue l'Homme 110, Seydou C., *Raison poétique contre raison graphique*, avril-juin 1989, XXIX (2), pp. 50 à 68

### Actes de colloques

Bougnoux D., « *Transmuniquer/Commettre* », Cahiers de médiologie, n°11, « *Communiquer/Transmettre* », coordonné par Bougnoux D. et Gaillard F., Actes du colloque de Cerisy

Carré, D., « *Apports de la problématique communicationnelle à la compréhension des processus à la diffusion des techniques* », XVIIème Congrès International des Sociologues de langue française, Tours, 5-9 juillet 2004. Actes des travaux du groupe de travail « Sociologie de la communication »

### Articles

Bosche M., *De l'échange à la société, quelques observations interculturelles*, 2005

Debray R., « *Qu'est-ce que la médiologie ?* », in *Le Monde Diplomatique*, août 1999, p. 32

Ferrand A., *Relations et réseaux comme ressources sociales*, Appel à communication pour le congrès de l'AFS, Bordeaux, septembre 2006

Mattelard A., « *La communication représente un nouvel horizon des utopies totalisantes, prenant le relais du « progrès sans fin »* », in *Encyclopédie du Monde*

Orlikowski W. J., « *Compétences/ l'art du management de l'information* », in *Les échos*, mercredi 20 septembre 2006-09-28

Quéré L., La cognition comme action incarnée, in *Sociologie et connaissance. Nouvelles approches cognitives*, éd. du CNRS, Paris, 1998, pp. 143-164

RENUPI (Repères Numériques de Picardie), « *Repères sur l'utilisation et les potentialités des TIC pour l'entreprise* », février 2004

Ribaupierre C. de, « *Métis : ruse et métissage* », dans le cadre du débat organisé par l'ECAV ; « *Métis : Migration, multiculturalism and the artists' perspective* »

Rochas B., « *Théories de la communication, interprétation de la réalité par les médias et influence des médias en matière d'opinion (politique)* »

Wolton D., « *La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXIè siècle* », in *Sociologie de la communication*, volume 51, n°2, Paris, 2001

« *L'Europe en rupture de communication avec les peuples* », in Le Figaro, 4 août 2004

2. Habilitation à diriger des recherches

Bachimont B., « *Arts et science numérique : ingénierie des connaissances et critique de la raison computationnelle* », habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Compiègne

Créée en 2003, l'équipe de recherche technologique (ERT) associe recherche fondamentale et recherche appliquée dans les domaines de l'industrie, des petites et moyennes entreprises. Son objet est constitué par les transferts de techniques et d'organisations industrielles et par l'ensemble des questions que posent les transferts aux acteurs (transfert de compétences et de qualifications, formation direction des entreprises, management des différences culturelles). En croisant les approches de la sociologie du travail, des organisations, des techniques et de la connaissance, l'ERT cherche à comprendre les transformations qui se produisent au cours des processus de transferts. Les recherches privilégient ainsi les situations de changement, qu'elles aient à leur origine des changements techniques, des changements d'organisation, des modifications de structure (filialisation, délocalisation, transferts d'activités) ou des mutations de l'emploi. Dans ce cadre, l'ERT tente de répondre aux questions que posent ces nombreux transferts et d'élaborer des méthodes et des outils utiles aux entreprises. Ces instruments concernent l'évaluation et le diagnostic en matière de gestion des transferts sur les plans de l'organisation de la production, de l'emploi et de la formation de la main d'œuvre, de la gestion des relations interculturelles dans les cas de confrontation de systèmes techniques et organisationnels.

### **Collection « En Cours »**

1. RUFFIER C., Acté, acteur ou actant ? Le statut des objets techniques en sociologie, mars 2006.
2. RUFFIER C., Compte rendu analytique d'une enquête en Chine, 12 000 km en camion sur les routes chinoises, avril 2006.
3. CASTOR G., Au carrefour des entretiens. Etude croisée de dix TPE, avril 2007

ISSN : 1950-845X

10 €

Équipe de Recherche Technologique « Transferts des Techniques et des Organisations », ERT 1031  
Institut des Sciences de l'Homme  
14 Avenue Berthelot F 69363 LYON CEDEX 7  
jean-claude.rabier@ish-lyon.cnrs.fr