



HAL
open science

La “toile” comme force des points faibles? Vers de petites entreprises “internationales”

Franck Cochoy

► **To cite this version:**

Franck Cochoy. La “toile” comme force des points faibles? Vers de petites entreprises “internationales”. Réseaux : communication, technologie, société, 2003, 21 (121), pp.119-144. hal-00179091

HAL Id: hal-00179091

<https://hal.science/hal-00179091>

Submitted on 12 Oct 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.

Cochoy, F. (2003), « La “toile” comme force des points faibles ? Vers de petites entreprises “internationales” », *Réseaux*, vol. 21, n° 121, pp. 119-144.

Résumé. Cet article s'intéresse à la façon dont les petites entreprises (conçues comme « points faibles », c'est-à-dire « petits ») tissent des liens à l'international, et à la façon dont Internet participe à cette activité. Il étudie, à partir d'une enquête exploratoire conduite auprès d'une vingtaine de TPE-PME, comment les très petites entreprises utilisent Internet pour être vues sur le marché mondial, pour voir les marchés sans être vues (voyager et prospecter à distance), et enfin pour nouer des relations commerciales à l'étranger. L'article s'interroge, en conclusion, sur la contribution d'Internet au renforcement des « points faibles ».

La sociologie économique des réseaux a construit son argumentation à partir d'un double point de départ. D'une part, elle s'est intéressée aux réseaux comme un donné social, comme une variable indépendante censée présider à l'action économique (idée d'encastrement social des marchés). D'autre part la sociologie des réseaux a privilégié, dans ces derniers, la contribution des liens existants à l'action sociale (idée que ce sont le nombre, la nature et la configuration des relations qui pèsent sur les comportements économiques, beaucoup plus que les propriétés sociales attachées aux personnes ainsi reliées). Selon Granovetter (2000) et ses successeurs, ce sont bien les réseaux dans lesquels les acteurs sont encastres qui président aux comportements individuels et au rendement des échanges économiques.

Mais ne devrait-on pas compléter cette démarche et cet enseignement en s'intéressant non pas aux liens établis mais aux liens en train de se faire, et non pas aux liens eux-mêmes mais plutôt aux points qu'ils relient/sont à relier ? Les deux propositions sont indissociables : s'intéresser aux liens en train de se faire devrait nous amener *ipso facto* à considérer les liens non comme une cause mais comme un résultat, et donc à partir non pas de ces liens (qui n'existent pas encore !) mais des points, des acteurs qui s'efforcent d'établir des connexions, de nouer des relations entre eux. L'opposition entre liens forts et liens faibles peut alors être complétée par une antinomie symétrique entre points forts et points faibles. Les points forts (au sens de gros, épais, complexes, visibles, robustes) seraient les grosses entreprises ; les points faibles (petits, minces, simples, anonymes, fragiles) seraient au contraire les très petites entreprises et leurs acteurs. Nous voudrions amorcer une telle réflexion sur la genèse des liens économiques en nous intéressant ici à la façon dont les points faibles tels que nous venons de les définir tissent des liens à l'international, et à la façon dont Internet participe à cette activité.

Notre étude portera sur un ensemble de TPE-PME de la région Haute-Garonne qui ont une activité plus ou moins développée à l'international et/ou en croissance. Cette étude se veut partielle et exploratoire. L'étude se veut partielle, puisque nous laisserons de côté un certain nombre de points qui mériteraient des investigations plus ciblées, comme la mesure des volumes d'activité « gagnés » grâce à l'usage d'Internet¹, la question de l'impact organisationnel des technologies, la présentation de certains secteurs d'activité (par exemple les places de marché) que nous n'avons pas rencontrés. Nous bornerons notre analyse aux pratiques d'échange électronique, de navigation sur le web et de construction de sites telles

1. Les acteurs interrogés (et par conséquent nous-mêmes !) ne semblaient pas disposer des outils nécessaires à une telle mesure.

qu'elles s'expriment dans notre échantillon². L'étude se veut exploratoire, puisqu'il s'agit ici, à partir d'investigations purement qualitatives³, de faire émerger trois processus relationnels caractéristiques de l'usage d'Internet dans le développement de liens commerciaux et professionnels à l'international : les entreprises rencontrées utilisent Internet pour être vues sur un marché étranger (I), pour voir les marchés sans être vues, et donc pour prospecter et voyager à distance (II), et enfin pour nouer des relations commerciales à l'étranger dans l'espoir de renforcer leur position (III)⁴.

I. Internet pour être vu sur le marché international

La majorité des entreprises interrogées ont créé leur site Internet dans l'optique de se faire connaître et de se rendre visibles au niveau international. Un tel souci et un tel effort ne sont pas anodins. Dans l'espace industriel et marchand, la visibilité internationale — qui ne doit pas être confondue avec la notoriété ou la réputation, deux notions davantage conformes aux idées d'interconnaissance et de réseau (Karpik, 1989) — relevait habituellement du marketing et de la publicité, deux opérations coûteuses, qui nécessitent des moyens financiers et organisationnels lourds, *a priori* hors de portée des petites entreprises. Certaines d'entre elles pouvaient certes participer à la dynamique des échanges internationaux, mais en empruntant soit des voies plus légères et plus humaines, fondées sur des relations interpersonnelles souvent stables et exclusives (des liens forts), soit des voies plus industrielles et contraignantes (des liens fixes). Dans ce dernier cas, l'inscription dans des relations contractuelles partenariales avec de grosses entreprises était le prix à payer pour l'extension de l'échelle géographique des opérations (Veltz, 2000).

La tentative consistant à « se rendre visible » grâce à Internet traduit, de ce point de vue, le souci d'inventer un autre mode d'accès au marché mondial, distinct des relations

2. Nous avons réalisé 21 entretiens semi-directifs (un entretien par entreprise). L'échantillon regroupe des entreprises relativement récentes qui ont débuté leur activité à l'international dans les cinq dernières années. L'indicateur utilisé pour l'identification des cibles est le trafic téléphonique minute à l'international. Les types d'activités exercées sont très variés (entreprises de traduction, sociétés de services informatiques ou sous-traitants aéronautiques, domaine artistique, fournitures en bâtiment, etc.). L'échantillon intègre quelques entreprises spécialisées dans le commerce électronique. 17 entreprises ont moins de 10 salariés (les 4 entreprises restantes ont de 30 à 50 salariés). Les entreprises enquêtées ont bien sûr été anonymisées : tous les noms d'entreprise cités ici sont fictifs. Pour chaque extrait d'entretien nous indiquons, dans l'ordre, le pseudonyme de l'entreprise, le sexe de la personne, son âge, l'année de son entrée dans l'entreprise, sa fonction.

3. Les enquêtes par entretien laissent toujours ouverte la question de l'adéquation des témoignages et des pratiques. Cependant, la proximité des outils et des expériences évoqués lors de la passation des entretiens, la relative retenue dont les acteurs ont fait preuve quant aux possibilités d'Internet, mais aussi leur souci constant de référer leurs propos à leurs activités effectives semblent minorer dans le cas précis les risques inhérents à la pratique des entretiens d'enquête. Bien sûr, des enquêtes ultérieures seraient très utiles pour compléter, approfondir et mieux qualifier les usages ainsi recueillis.

4. Le présent article s'appuie sur les résultats d'une « étude-école » réalisée pour France Telecom R & D par l'IUP de sociologie appliquée de l'Université Toulouse II. Cette étude a été encadrée par l'auteur, Jérôme Denis et Ygal Fijalkow, avec le concours de l'ensemble des étudiants de deuxième année, et notamment Charlotte Bousseau et Ljiljana Dubljanin sur ce thème de l'usage d'Internet dans les relations commerciales à l'international. Qu'ils en soient vivement remerciés. On trouvera une présentation des résultats d'ensemble dans le rapport correspondant (Cochoy & Denis, 2003).

interpersonnelles (souvent nécessaires mais parfois insuffisantes pour étendre le nombre de liens) et des relations partenariales (souvent très contraignantes et difficilement contrôlables). Explorer de nouvelles relations possibles avec Internet, c'est donc tenter de s'affranchir de l'organisation hiérarchique ou réticulaire des marchés, pour s'inscrire dans un « espace anonyme d'interconnaissance », et donc s'ouvrir à d'autres partenariats, moins engageants et plus équilibrés. Dans cette optique, le dispositif « site Internet » fait office, pour toutes ces entreprises, de vitrine virtuelle ; il tient donc une place primordiale dans le processus de « captation » des clientèles (Cochoy, à paraître), en permettant notamment la pratique d'une « prospection passive ».

A. *Le site Internet comme vitrine virtuelle de l'entreprise*

À l'ère de la mondialisation des échanges marchands, nos toutes petites et moyennes entreprises développent des sites qui leur permettraient de sortir de l'anonymat :

« On s'est ouvert au marché international grâce à Internet et surtout aux possibilités de réseaux que cela offre. C'est simple : en 18 mois j'ai développé des relations avec des clients, des fournisseurs et aussi des partenaires en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis, mais nous travaillons essentiellement avec des pays européens. Nous avons un site qui nous sert de vitrine, une publicité visible dans le monde et sinon on travaille beaucoup avec les messageries et les mails, que ce soit pour répondre à des commandes, à des demandes et donner des conseils. » [Infosys, H, 31].

Le site, fait clairement office de « toile (d'araignée) dans la toile (du réseau) », il s'agit d'un dispositif qui permet de se rendre repérable, identifiable, mais aussi d'« attraper » des contacts. Certes, un site ne sert pas forcément à nouer directement des liens (lorsque notre second témoin dit que son site « sert de vitrine », il veut signifier — au moins dans son cas — que le site ne génère aucun trafic direct). Néanmoins le site est bien un point focal, une image et une projection de l'entreprise, qui la rend virtuellement localisable, présente, visible, accessible d'un bout à l'autre de la planète, et à partir/autour duquel il devient alors possible d'établir et d'entretenir des relations, soit avec des personnes qui auront visité le site, soit avec des personnes que l'entreprise aura elle-même renvoyées vers le site ou qui pourront y venir, soit avec soi-même, lorsque le site sert de miroir de sa propre activité et de point de référence pour un « benchmarking » systématique vis-à-vis des concurrents (Cf. *infra*). Car la visibilité est bien sûr réciproque, et la construction des sites procède directement d'un mouvement de mimétisme généralisé :

« Internet, maintenant, les sites surtout, c'est une chose que tout le monde devrait avoir, parce que vraiment, sinon, on passe pour des attardés, un peu. » [Martine, Boisair, 38 ans, employée].

Tout se passe comme si le luxe d'hier et de quelques uns (« se rendre visible » sur la toile), renforçait l'anonymat des autres (devenus d'autant plus anonymes que les happy few ne le sont plus), provoquait un différentiel non seulement « connectique », mais aussi « cognitif » entre les deux catégories d'entreprises, et motivait par conséquent une inscription sur le réseau pour acquérir une seconde existence, celle d'une présence ressentie comme nécessaire, fût-ce à simple titre préventif et identitaire⁵ :

5. Le site est avant tout une potentialité, c'est une accroche, une possibilité de captation, dont l'utilisation effective semble varier selon les secteurs d'activité (faible pour les secteurs traditionnels et/ou faiblement

« C'est plus pour être présent aujourd'hui, au cas où demain le commerce passe par-là. Voilà, c'est une protection que l'on fait ! Mais, aujourd'hui, je ne crois pas qu'Internet m'ait amené une seule commande. (...) Internet et le site, c'est pour l'instant à titre de vitrine et informatif, au cas où demain 20 % ou 30 % de l'activité passent par-là, c'est pour être prêt. » [Bamako, H, 43, 1997, Directeur].

De même que les clignotants peuvent à bon droit être considérés comme « l'expression faciale des automobiles » (Norman, 1992), les sites nous semblent devoir être compris comme « le visage technique des personnes morales » : les sites élargissent les cadres de l'interaction du local au global (ou plutôt permettent de localiser une interaction globale) ; ils opèrent une sorte de découplage dans les logiques interactionnelles : jadis, le face-à-face supposait des ajustements cadrés, réciproques et/ou synchrones. Avec les sites, on peut au contraire obtenir une nouvelle forme d'interaction à la fois ouverte, momentanément unilatérale et asynchrone, qui établit des échanges « face-à-site ». Les effets de ces échanges se font ressentir de façon diffuse, leur ouverture rend peu perceptible l'effet de cadrage préalable, leur caractère décalé rend problématique l'interaction : la visite d'un site, même interactif, amène la personne à s'ajuster à des signaux prescrits ou programmés ; partant, les retours des interactions — demandes exprimées au travers de la rubrique « contact », commandes exprimées en ligne, compteurs du nombre de visiteurs, voire simples supputations de l'entreprise sur les usages possibles de son propre site (Cf. *supra*) —, amènent les gestionnaire à s'ajuster à des effets ambigus, lacunaires ou figurés, d'où un apprentissage difficile, qui nécessite à la fois attention, interprétation, et bonne coordination.

Cette remarque nous amène à signaler l'un des principaux enseignements de notre étude, à savoir l'extrême soin que les acteurs semblent porter à la gestion de leur site, comme le montre de façon emblématique cet associé d'une société de traduction, *Babeltech* :

« On a écrit [sur notre site] ce que l'on fait, les langues que l'on fait, comment on peut nous contacter, les langues que l'on traduit. C'est très simple, c'est court, il faut que ça aille vite pour que les gens ne se perdent pas dans un dédale d'informations inutiles en plus. Il faut penser que tout le monde n'a pas non plus le haut débit... sinon ils peuvent aller sur un autre site, on va voir ailleurs quoi. » [Babeltech, H, 34, 1994, traducteur associé].

La construction d'un site, même déléguée, semble mobiliser toute l'attention des responsables de l'entreprise concernée, qui y mettent à la fois leur propre identité (le site est la projection de leur activité, leur carte de visite, l'expression de ce qu'ils savent faire : « ce que l'on fait, les langues que l'on fait »), leur capacité au contraire à adopter le point de vue du client pour anticiper la meilleure présentation de soi possible (« il faut (...) que les gens ne se perdent pas dans un dédale »), leur aptitude à intégrer les contraintes techniques de fonctionnement (« tout le monde n'a pas non plus le haut débit »), leur capacité à rapporter tout cela aux efforts de la concurrence (« sinon ils peuvent aller sur un autre site »). Cette liste très riche et diversifiée d'exigences nous est pourtant donnée dans une seule réponse, rapide et enchaînée, qui traduit l'étonnante capacité réflexive des personnes, l'important investissement cognitif personnel associé à la mise en place du site, et donc la place stratégique qu'a progressivement pris cet outil :

tournés vers l'international, élevée pour les domaines de haute technologie qui font une grosse part de leur chiffre d'affaires à l'étranger).

« Bon, avant on demandait aux clients s'ils avaient vu notre site et maintenant on le fait plus ça. Il est rentabilisé ce site. (...) Bon, je veux dire qu'après six mois c'est fini quoi. (...) Là c'est indéniable. Ça nous a rapporté des clients, ça nous a fait gagner peut-être, je sais pas moi, ce qu'il nous a coûté peut-être... » [Babeltech, H, 34, 1994, traducteur associé].

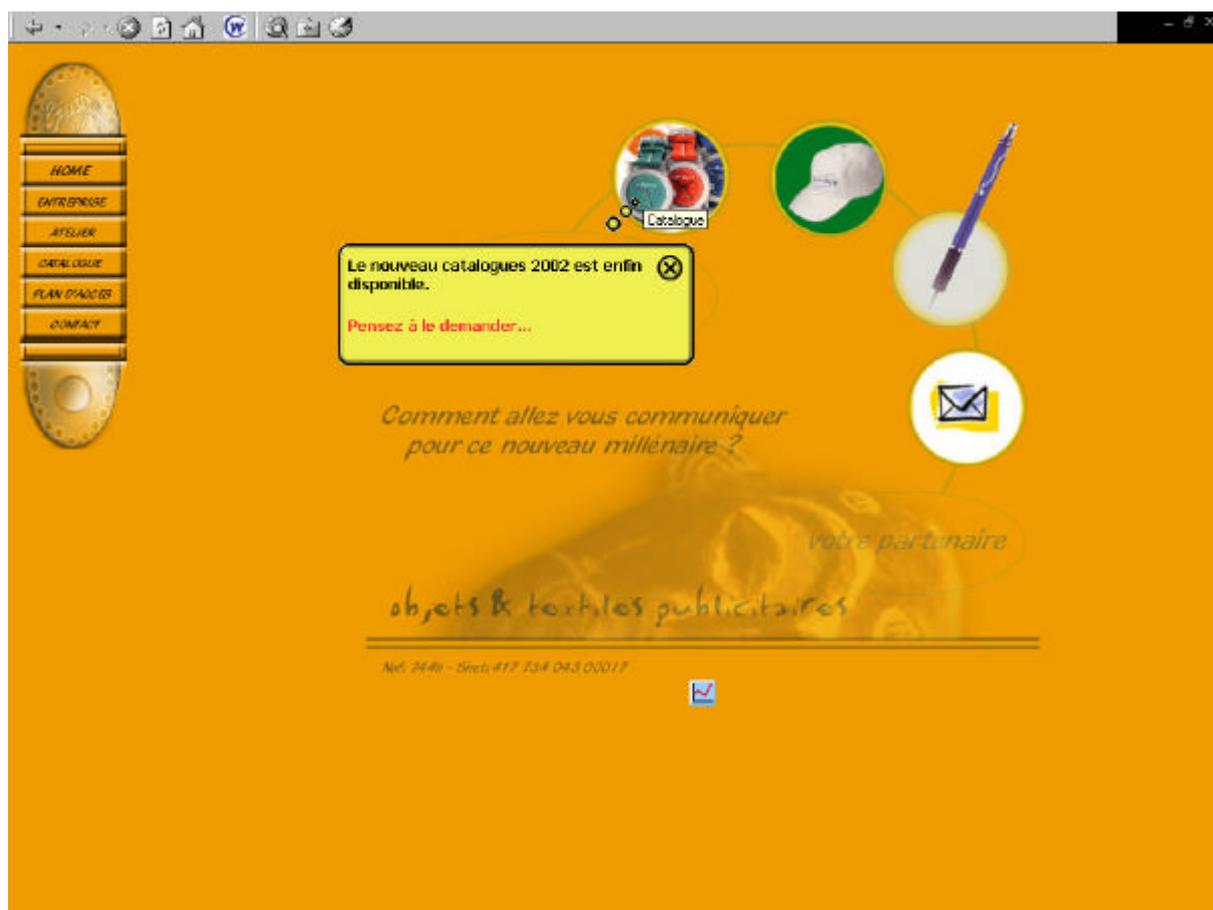
Bien sûr, la conception des sites est souvent sous-traitée à des entreprises spécialisées de type SSII. Mais il semble bien que la sous-traitance ne soit nullement exclusive d'une attention soutenue des personnes à l'aspect de leur propre site, une attention qui s'exprime alors de façon indirecte, en portant sur le choix des sous-traitants (Cf. l'entreprise *Musicshop*, qui est allée jusqu'à faire intervenir des professionnels du cinéma pour parfaire l'apparence et le fonctionnement de sa « vitrine électronique »).

B. Le site Internet comme outil de captation des clientèles

Si les sites sont importants, c'est bien sûr qu'ils sont pensés, conçus ou compris comme un dispositif de captation des clientèles d'autant plus précieux qu'il apparaît comme beaucoup moins lourd et coûteux et beaucoup plus abordable et rentable que ses substituts possibles, comme le laisse entendre ce directeur des ressources humaines qui utilise Internet et son site pour recruter des ingénieurs en aérospatial :

« On a un site (...) qui est complet, qui est tout récent (...). Q : Et votre site vous permet notamment de vous faire connaître des ingénieurs ? R : Voilà, la communication, donc on fait beaucoup de communication, nous on est une petite société [trop petite] pour utiliser la communication presse ou autres. » [Space consulting, H, 24, 1996, DRH].

La principale singularité de la captation électronique est bien son caractère d'outil de « prospection passive » — une oxymore qui mérite que l'on s'y arrête un instant. Le site électronique aménage une possibilité de rencontre sociale technicisée où la mise en avant de soi (montrer son visage public) disparaît sous le geste plus intempestif de celui qui se rend sur le site (regarder le visage de l'autre, entreprendre une consultation). L'articulation de ces deux actions inverse l'ordre de la démarche commerciale (du démarchage ?), suivant en cela une leçon bien connue en amour, où l'on sait combien il faut consentir d'efforts pour donner l'impression de ne rien faire, pour laisser croire à son partenaire que c'est à lui, et non à soi, que revient l'honneur du premier pas et de la séduction. Dans notre terrain, cette stratégie de captation se décline surtout dans l'organisation graphique de la page d'accueil, qui est peut-être à la relation « face-à-site » ce que le maquillage est à la séduction « face-à-face ». Les sites de nos entreprises ont pour particularité d'avoir une première page d'accueil où l'on trouve directement le nom et parfois l'adresse du site, un sommaire où des liens hypertextes permettent d'accéder à d'autres pages du site, mais aussi et surtout une ambiance colorée, des fonds chaleureux, des rubriques ou des boutons clignotants, des teintes vives. La présence d'un jeu prioritaire sur les couleurs et les graphismes est une caractéristique très répandue chez les TPE que nous avons rencontrées, comme le montre l'exemple suivant :



L'usage prioritaire des graphismes qui rejette l'exploration des informations au second plan (celui de l'activation conditionnelle des rubriques, liens et autres pages) confirme tout l'intérêt de la double métaphore du butinage et de l'usinage (Beaudoin & al., 2001) pour qui veut rendre compte des usages possibles d'Internet : de même que ce sont d'abord les couleurs qui attirent les abeilles, ne seraient-ce pas d'abord les graphismes qui « captivent » les internautes ? Cette première attraction n'exclut pas bien sûr l'usinage, toujours présent, avec les rubriques traditionnelles, les arborescences, les « contacts » qui permettent à l'internaute de passer de la séduction à l'industrie, de l'attraction au travail, tous comme l'abeille glisse rapidement des pétales colorées aux étamines. Il est étrange, d'ailleurs, que l'on ne retienne généralement du terme butinage que l'errance de l'abeille, alors que sa signification stricte désigne plutôt le patient travail de l'insecte qui, *une fois posé*, s'active pour prélever le nectar et le pollen au cœur de la fleur.

Cette architecture générale des sites de petites entreprises contraste avec les « gros sites », comme ceux d'Amazon, de la FNAC ou de la SNCF, dont les premières pages sont beaucoup plus chargées. Il nous semble que cette différence tient non seulement à des raisons de coût mais aussi à des motifs stratégiques : la sobriété des petits sites pourrait bien mettre en œuvre l'un des ressorts particuliers des dispositifs de captation, qui consiste à éveiller la curiosité du « navigateur ». Au lieu de saturer la première page, on crée en effet une indétermination, une incertitude, un désir, qui appelle à aller voir « derrière la porte », qui suscite le clic, le dévoilement (une stratégie beaucoup moins adéquate à la valorisation de sites quasi institutionnels, bien connus et très fréquentés). Au-delà de la première page en revanche, on bascule dans un univers beaucoup moins esthétique et beaucoup plus rationnel, où domine le souci d'information et d'équipement des choix.

On le voit, les sites font l'objet d'une attention considérable, appliquée, scrupuleuse, même lorsque les personnes pensent qu'ils sont peu utilisés ou génèrent peu de trafic. La mise au point et l'entretien des sites mobilise triplement la réflexion des acteurs : les acteurs réfléchissent à leur site, ils le pensent, anticipent les usages, imaginent les demandes et les actions possibles ; ce faisant, ils se reflètent (avec leurs clients) dans l'espace des écrans, ils projettent leur identité et leur conception du marché ; enfin ils réfléchissent dans leur site ce qu'ils ont observé sur les autres :

« Il faut être au courant de ce que font les autres comme de partout quoi, dans n'importe quelle activité, tu fais ça. Eh bien, en fait, nous au départ, on a fait un site, c'était à la mode comme je vous ai dit, mais faut dire aussi que c'est le reflet du magasin. Si t'as un site nase, ça suppose que ton magasin est nase, c'est pas toujours vrai mais c'est comme ça. Nous on a un site nickel, c'est bien, ça nous fait avoir de nouveaux clients, ça fait voir qu'on vend du matos de qualité. » [Musicshop, M, 30, 1997, employé].

Ainsi et dans une large mesure, les stratégies observées semblent être le résultat de « l'expérience collective » du web, des mille observations réalisées par chacun au cours de ses propres visites et navigations. De ce point de vue, il semblerait bien qu'Internet donne une place nouvelle à la théorie de Tarde sur l'imitation : avec le réseau mondial, il n'y aurait plus de cadre commun et de conscience collective (pour la bonne et simple raison que l'institution et le creuset nationaux qui fondent le modèle d'appartenance durkheimien sont complètement absents du réseau mondial), de sorte que les actions de chacun, perdues dans un océan de références, commises sans autre référentiel que l'usage des mêmes supports et des mêmes protocoles techniques, interviendraient au terme d'une myriade d'ajustements réciproques.

II. Internet pour voir le marché international sans être vu

Exercer une activité commerciale à l'étranger suppose, pour les TPE-PME étudiées, de connaître l'environnement commercial international. Internet permettant d'obtenir un grand nombre de renseignements à l'échelle du monde de façon très rapide, on comprend que cet outil informatique joue un rôle essentiel en matière de prospection et de veille concurrentielles.

A. Internet comme outil de prospection commerciale et contextuelle

La prospection consiste non seulement à se renseigner sur le marché pour mieux identifier, connaître et cerner son client⁶ mais aussi à se documenter sur les règles du jeu qui encadrent un marché étranger :

« L'année dernière j'étais en appel d'offre pour l'océan indien et donc là j'avais besoin effectivement de voir toutes les règles de fiscalité, parce que c'était un petit peu compliqué pour faire le devis, etc. Et effectivement là j'ai travaillé sur Internet, je suis allé voir le site des impôts, les sites locaux de ces pays concernés, c'était vraiment sur

6. Toutefois, bien que l'outil Internet soit un élément nécessaire pour prospecter, d'autres méthodes sont mobilisées, comme le bouche à oreille, la lecture de revues spécialisées, l'usage d'outils traditionnels tel que le minitel, la demande de renseignements directs, etc.

Internet que j'ai pu trouver des infos parce que je serais allé en librairie, etc., j'aurais pas trouvé. Ça c'est sûr. » [Avant Scène, H, 40, 1980, directeur].

Ce témoignage augure ainsi d'un (nouvel ?) usage possible d'Internet, qui consiste à utiliser le média pour tourner les intermédiaires juridiques, pour explorer non seulement les attributs de l'échange (tarifs, caractéristiques des produits, conditions de livraison, services...), mais aussi le cadre juridico-administratif qui lui donne sens : règles douanières, conditions légales, environnement institutionnel et administratif. L'une des caractéristiques les plus importantes d'Internet — mais aussi l'une des moins souvent mises en lumière — est en effet l'ouverture que ce média offre sur l'univers institutionnel, dont on sait à quel point il pèse sur la configuration et la performance des marchés (Fligstein, 1999). Cependant, il convient de noter ici que cette mobilisation des potentialités d'information juridico-administratives d'Internet semble peu développée au regard des usages plus strictement commerciaux, sans doute en raison de l'association étroite qui domine encore dans les esprits entre Internet et commerce mondial... comme si le commerce mondial pouvait se faire indépendamment des cadres qui lui donnent forme et sens !

B. Internet comme moyen de voir sans être vu

Pour l'instant donc, la plupart des usagers d'Internet semblent se limiter à la prospection de l'offre et de la demande. L'une des caractéristiques originales d'Internet est d'offrir la possibilité de se renseigner sans forcément se dévoiler, de caractériser autrui en préservant son anonymat, de « faire connaissance avec les autres sans se faire connaître », au moins dans un premier temps. C'est ainsi que des TPE et PME insérées dans une logique de prospection se renseignent sur un futur client ou partenaire avant même d'engager une relation avec lui. On retrouve ici le constat d'Alexandre Mallard (2002) selon lequel une interaction commerciale se prépare, soit avec des techniques dédiées (par exemple des bases de données sur la clientèle comme chez France Telecom) soit avec tous les autres moyens disponibles (expérience personnelle, avis des proches, presse, Internet...):

Il faut savoir que dans ce domaine, dans notre domaine d'activité il y a une forte concurrence. C'est pour ça que nous faisons également beaucoup de prospection, c'est-à-dire que l'on fait la démarche d'aller voir les clients, d'aller les chercher. En fait, on se renseigne sur telle ou telle entreprise et, on voit, on réfléchit et on met en place le service qu'on pourrait leur proposer pour améliorer la qualité de leur travail. Cette première phase effectuée, on contacte cette entreprise qui représente un client potentiel. » [Logicom, H, 54, 1996, Responsable].

Le travail relationnel a ceci de spécifique qu'il met en jeu un savoir réflexif des interactions, qui consiste à anticiper et à scénariser le savoir des interactions antérieures pour ensuite les réinvestir dans l'interaction présente, dans l'espoir de maximiser l'intercompréhension, de trouver les conditions de « félicité » de la communication, d'aménager très méthodiquement le cadre qui permettra de vivre l'échange sur le registre miraculeux d'une empathie parfaite et spontanée :

« Pour nous qu'est-ce qu'on va faire sur Internet ? Ça va nous permettre d'avoir des renseignements, on y va pour plusieurs informations. Disons que quand on va en prospection dans une compagnie [aérienne] qu'on ne connaît pas, j'essaie de me renseigner au maximum sur cette compagnie, ses résultats, les lignes qu'elle dessert, le type d'appareil qu'elle va avoir, comme ça quand j'arrive au centre de maintenance si le gars il a que du Boeing c'est même pas la peine que je commence à lui parler

d'Airbus, on va gagner du temps, par contre je vais essentiellement axer mon dialogue sur Boeing. Informations, informations, informations, c'est le pouvoir de l'air, c'est bien connu, et donc savoir à qui j'ai à faire. » [Cielespace, H, 29, 1998, Responsable zone export].

Le cadrage préalable (et clandestin) des interactions par l'exploitation de renseignements recueillis sur Internet consiste en quelque sorte à étendre aux relations commerciales la stratégie de base des lettres de motivation, lesquelles consistent non pas, comme le croient les novices, à faire état de son engagement personnel, mais au contraire à construire cet engagement en fonction des attendus de l'autre, à renvoyer à son vis-à-vis une image de soi conçue en fonction de ses propres propriétés et attentes, afin d'établir les signes d'une possible « reconnaissance ». Cette stratégie est bien sûr réversible, puisque la présentation réflexive de soi au travers de l'architecture d'un site peut ensuite donner lieu à des échanges personnalisés, à des réponses de la part de ceux qui, attirés par le site, essaieront à leur tour de capter l'attention :

« Je vais sur les sites. Et il y a souvent un petit truc où on peut écrire, un genre de contact, une adresse à qui on peut écrire, là. Et puis je dis "bonjour", je me présente et je leur demande s'ils ont besoin d'un traducteur, etc. En général, c'est vrai que j'ai quand même tendance à personnaliser, parce que justement, en fonction du client, je dis "justement, votre site m'a intéressée, pour telle ou telle raison ou ce type de traduction m'intéresse pour telle ou telle raison". » [Languaction, F, 36, 1992, Libéral]⁷

La richesse d'informations que l'on peut trouver sur Internet permet aux entreprises de connaître non seulement les prix pratiqués par leurs concurrents⁸ mais aussi la qualité de leurs marchandises ou/et de leurs services. Cependant, l'observation des sites des entreprises étudiées révèle que certaines d'entre elles, telle *Hardsoft System*, anticipent ce risque d'exploitation concurrentielle de leur propre information, et tentent de le contrer via la mise au point d'un dispositif de verrouillage *ad hoc*. Dans cette société, seuls les professionnels qui disposent d'un code d'accès peuvent connaître la tarification des produits proposés :

« Tu vas sur le site, par exemple le catalogue. Alors "catalogue", voilà, "envoie-moi un fichier par e-mail" [il lit les indications inscrites sur son écran], tu cliques dessus et là tu prends tes codes. Là les codes (...) c'est uniquement des revendeurs qui y ont droit. Là après tu mets ton nom de société et tu mets ton adresse e-mail, une minute après, par e-mail, tu reçois la liste des prix. » [Hardsoft System, H, 25, Commercial export].

7. À noter toutefois : dans ce témoignage, il s'agit surtout de prospecter des clients français.

8. Certes, il y a souvent loin des prix affichés aux prix pratiqués. Mais si cette observation vaut pour Internet, elle vaut tout autant — et depuis longtemps ! — pour l'économie classique. La contribution d'Internet aux logiques d'information tarifaire se situe donc ailleurs : ce média opère une baisse des coûts d'accès à l'information « officielle », et cette baisse est très profitable aux « petits » acteurs du marché qui jusqu'ici n'avaient pas les moyens d'investir autant dans l'accès à l'information que les « gros » intervenants. Certes, il y est très possible qu'à cette diminution de la barrière du coût d'accès correspondent de nouvelles stratégies d'opacification qui en limitent l'efficacité (et qui mériteraient donc d'être identifiées et étudiées), mais il reste toutefois qu'Internet permet l'identification d'un plus grand nombre de prix. Ces derniers, s'ils n'assurent pas une information optimale, permettent au moins le dégagement de davantage de « solutions satisfaisantes » (au sens de la théorie classique de la rationalité limitée). Partant, s'il est impossible de dire qu'Internet assure une démocratisation totale et transparente du marché, on peut néanmoins supposer que ce média déplace les asymétries d'information dans un sens favorable aux petits opérateurs.

L'usage de codes réservés pour accéder aux informations tarifaires témoigne de l'apprentissage très rapide des effets induits d'Internet, qui baisse les coûts de transaction en permettant la recherche et la comparaison très rapide des prix (Malone & al., 1997) parfois instrumentée par des moteurs de recherche spécialisés dans cette tâche comme kelkoo.com. Or avec la généralisation de « barrages technologiques » aux comparaisons tarifaires on glisserait vers une économie de la qualité qui nécessiterait, pour en venir au prix, de nouer des contacts réels. Internet redonnerait alors une certaine place à l'ancienne relation commerciale. Sans doute, cette évolution n'est pas jouée, mais justement, l'existence d'une bifurcation possible montre que le destin des formes de relations commerciales n'est nullement inscrit dans les technologies.

C. Internet comme outil de navigation dans l'océan commercial

Les usages commerciaux d'Internet à l'international que nous avons inventoriés jusqu'à présent relèvent surtout d'une démarche rationnelle, cadrée, intentionnelle. Il ne faudrait cependant pas oublier que ces usages sont complétés par le « butinage » qui alimente lui aussi la veille informationnelle et la veille concurrentielle, et sur lequel nous voudrions donc revenir. Rappelons que le passage de l'usinage au butinage s'interpréterait comme le basculement d'une logique « taylorienne » où le découpage (spatial) entre conception et exécution redouble un découpage (temporel) entre planification et action, vers une logique hybride, où les deux dimensions de la conception et de l'exécution se brouillent et se co-construisent simultanément, d'abord via la substitution d'une logique de communication horizontale à l'habituel schéma de subordination verticale propre à l'organisation hiérarchique (les recherches sur le web s'effectuent à partir d'une intention individuelle et non d'une prescription collective), ensuite en combinant planification et action, rejoignant ainsi la vieille intuition de March (1988), pour qui le décideur découvre ses buts dans le cours même de son action.

Mais la nouveauté est ici la présence d'un outil dont les propriétés matérielles, ou plutôt logicielles, favorisent ce type de phénomène cognitif. Il faut, de ce point de vue, souligner l'importance absolument cruciale de la curiosité (Beaudoin & al, 2001), cette disposition à l'exploration qui s'appuie ici sur les deux ressorts du terrain : l'international et Internet. La curiosité s'appuie sur Internet, ce média où il s'agit toujours non seulement d'accomplir des choix rationnels mais aussi et surtout « d'aller voir de l'autre côté de la porte », d'explorer les liens et les rubriques, d'éprouver le frisson de la découverte attaché — consciemment ou non — à l'exploration de toute arborescence informatique. La curiosité est aussi irréductiblement liée à l'action professionnelle internationale. Œuvrer à l'étranger, c'est (au moins pour partie) accepter une relative ouverture au registre de l'inconnu, se montrer disposé à faire des rencontres, à nouer de nouvelles relations. Pour les échanges sur Internet les métaphores du voyage sont les bonnes, si l'on veut bien leur restituer toute leur richesse : à la navigation-divagation, qui consiste à accepter/rechercher le grand large et la découverte (tel Ulysse emporté d'expérience en expérience)...

« Généralement je suis assez curieux, donc je vais me balader sur des sites qui sont liés à la programmation où il y a des articles qui paraissent régulièrement, si je vois un lien vers un site qui me paraît intéressant, je le mets de côté, je le garde dans mes favoris et de temps en temps je jette un coup d'œil pour voir s'il y a pas eu quelque chose qui a été ajouté. » [ZRC 424, H, 26, 2001, Chef de produit].

... s'ajoute la navigation-programmation, qui consiste au contraire à suivre un cap et à s'y tenir (tel Ulysse, toujours, s'efforçant de rentrer chez lui) :

« *Quand on manque de chiffre, quand on manque de business, on va faire des recherches pour avoir des nouveaux clients, pour augmenter le chiffre d'affaires, pour augmenter aussi le business que l'on fait par jour.* » [Hardsoft System, H, 2001, commercial export].

Divagation (« je vais me balader ») et programmation (« on va faire des recherches pour (...) pour (...) pour ») sont bien, comme le montrait déjà la belle fable de l'Odyssée, les deux faces indissociables de toute navigation (d'un côté, la balade n'est pas exempte d'un certain cadrage, elle est orientée vers « des sites qui sont liés à la programmation » ; d'un autre côté, les recherches ne sont pas entièrement planifiées, elles sont soumises aux aléas de la conjoncture, « quand on manque de business »). Or, de même que le métier de navigateur suppose une double aptitude au périple d'exploration et au voyage au long cours, le métier des affaires électroniques consiste — comme nous allons maintenant le voir — à s'ouvrir à l'autre pour ensuite le ramener dans le domaine du connu.

III. Internet pour nouer des relations commerciales à l'étranger

Les entretiens recueillis nous amènent à dégager trois points principaux quant à la façon dont Internet permet de nouer des relations commerciales à l'étranger. Nous soulignerons d'abord que les sites ne sont pas seulement des outils promotionnels mais aussi et surtout un moyen de favoriser la mise en relation ; nous montrerons ensuite toute l'importance d'Internet comme outil de fidélisation dans un marché international *a priori* dominé par l'anonymat ; nous mettrons finalement l'accent sur l'importance du « filtrage » des usagers dans un espace où la circulation des informations et des personnes pose des problèmes de contrôle.

A. Mobiliser Internet pour nouer des liens

Le site est une source d'interactivité entre les différents partenaires dans la mesure où certains d'entre eux disposent d'une fonction de type « contactez-nous » qui permet à l'utilisateur de rentrer directement en relation avec la société et d'interagir avec les personnes susceptibles de répondre à sa demande :

« *Là où le site nous amène le plus de monde, c'est par rapport au recrutement, c'est-à-dire des gens qui sont des pilotes, qui sont en recherche d'emploi. Ces gens-là, en consultant le site vont après appeler et vont nous dire : "voilà je suis monsieur Untel, pilote, j'ai telle ou telle qualification, est-ce qu'éventuellement vous pourriez m'aider à intégrer une nouvelle compagnie ?" Et en fonction de la demande on peut l'aider à trouver un job.* » [Aéro management, F, 40, 2001, Assistante de Direction].

En matière de contacts, Internet ne fait donc pas tout. Nous avons été frappés, au cours de notre enquête, de voir à quel point la création des entreprises et le développement de leurs marchés se faisaient rarement *ex nihilo* et/ou avec l'aide des seules technologies. Au contraire, ces deux dimensions semblent mobiliser — selon un schéma très classiquement granovetterien — un capital relationnel initial : la création d'entreprise et la prospection des clients, loin d'engager des individualistes en rupture de sociabilité, loin de reposer uniquement sur les vertus des nouvelles technologies, semblent plutôt portées par des personnes qui disposent d'un nombre de relations conséquent, et qui s'appuient prioritairement sur ces relations pour lancer leur affaire. Pour illustrer ce point et en pointer les enjeux, suivons le cas de l'entreprise *Aéro-management* :

« Les débuts sont très simples, c'est une idée qui germait dans l'esprit de M. E. qui est (...) à l'origine de l'entreprise. M. E était vice-président au service-client au support chez Airbus Industrie, moi-même j'étais son assistante, et M. T. était un des directeurs du service, donc travaillait pour M. E. C'est quelqu'un qui avait envie de bouger, de faire autre chose, donc je pense que c'est quelque chose auquel il pensait depuis un ou deux ans. Connaissant très bien le marché, il a vu qu'il y avait une demande, voilà. Et puis, moi, il m'a proposé de le suivre, la même chose avec M. T., et on est partis tous les trois pour l'aventure. » [Aéro management, F, 40, 2001, administrative].

Le capital relationnel acquis dans un autre contexte professionnel concerne autant l'extérieur (« connaissant très bien le marché, il a vu qu'il y avait une demande ») que l'intérieur (l'entreprise a rassemblé d'anciens collègues de travail : « on est partis tous les trois pour l'aventure »). Par conséquent, l'« aventure », si aventure il y a, est beaucoup plus institutionnelle que sociale : il ne s'agit pas de partir d'un univers socialement dense pour se retrouver dans un no man's land relationnel, mais bien de faire « fructifier », au contraire, les interactions acquises dans et à partir du lieu d'où l'on part. Du coup, les premiers clients de l'entreprise nouvelle ne sont pas des clients qu'on prospecte, de façon anonyme et technique, ce sont plutôt des clients que l'on retrouve et détourne, par le biais de relations d'interconnaissance plus traditionnelles, vers la nouvelle structure :

« Eh bien, les gens nous connaissent, il faut dire que quand nous avons ouvert le bureau, nous avons informé tous les clients que nous connaissions, de l'installation, de l'ouverture du cabinet, et à partir de là, les gens viennent vers nous ce qui est finalement assez agréable parce qu'on n'a pas vraiment... (...) Il faut toujours entretenir, il y a un contact permanent à garder, même si vous n'avez pas d'affaires en cours avec certaines personnes ou certains clients, il ne faut tout de même pas les oublier, c'est-à-dire qu'à certains moments on va se rappeler à eux au moment des vœux, là on va sortir une nouvelle plaquette, on va la diffuser, on a envoyé une lettre d'information, bon, on reste dans le milieu. Et puis de par certains déplacements, certaines manifestations, on rencontre les gens, ils savent ce qu'on fait et ce sont eux qui nous appellent. » [Aéro management, F, 40, 2001, administrative].

Cependant, dans son témoignage, la personne tient à souligner que dans le monde des affaires, cette interconnaissance que beaucoup de sociologues se plaisent à concevoir comme forcément conviviale, humaine et chaleureuse, n'est nullement exclusive de son entretien réfléchi, technique et intéressé : « il faut toujours entretenir, il y a un contact permanent à garder ». Partant, l'utilisation d'échanges plus ou moins spontanés et physiques (rencontres — « certains déplacements, certaines manifestations » — conversations téléphoniques — « [ils] nous appellent ») n'est nullement exclusive d'autres modes de relation plus formels, distants et technicisés, comme l'envoi de « vœux », de « plaquettes », de « lettre d'information ». En effet, pour entretenir le lien, tous les moyens sont bons : « On travaille beaucoup, beaucoup par e-mail, par fax et par téléphone ». L'emploi de moyens alternatifs aux contacts physiques est d'autant plus présent qu'on opère à distance, que les clients sont lointains et dispersés aux quatre coins du monde (« je ne vais pas avoir la même approche avec des asiatiques qu'avec des gens du Middle-East, le Koweït, les Émirats, Dubaï et tout le bassin méditerranéen »).

Le processus qui va des contacts humains aux contacts « techniquement entretenus » est néanmoins complètement réversible :

« Voyez là, on a la dernière page avec tous les contacts, les différentes compagnies (elle nous montre les différentes pages de la base de donnée). Voilà, là j'ai tous les noms des

personnes de cette compagnie, le code (...), l'adresse, le téléphone. En fonction de ce qu'on a sur leur carte, souvent ce sont eux qui nous passent leur carte de visite. Q : Et comment vous avez eu toutes ces informations ? R : Vous voyez ces classeurs ? Ce sont toutes les cartes de visites des personnes qui travaillent dans des compagnies aériennes qu'a rencontrées monsieur A. ou moi-même, quand les gens viennent et laissent leur carte. Donc chaque fois on classe ces cartes. » [Aéro management, F, 40, 2001, administrative].

D'un côté, la base de données numérisées, de l'autre, le classeur des cartes de visite qui l'alimentent. Derrière le classeur, les interactions humaines passées, le rituel des échanges de cartes de visites. D'un point de vue purement fonctionnel, la redondance entre base de données informatique et classeur de cartes de visites est absurde : à quoi bon conserver des informations que l'on a codées sur un support beaucoup plus souple et efficace ? L'absurdité fonctionnelle renvoie au sens social des cartes, à la distinction très nette qui est faite entre usage fonctionnel des informations manipulables et valeur symbolique du capital relationnel. La conservation scrupuleuse et ordonnée des cartes relève non pas de la computation mais de la collection, elle témoigne de la valeur particulière que les personnes accordent ici aux interactions réelles qui fondent, pour une large part, l'existence même de l'entreprise. Base de donnée et cartes de visite sont à la fois distinctes et indissociables, dans la mesure où la première sert à accueillir les demandes éventuellement anonymes... auxquelles permettent de répondre les informations rassemblées grâce aux secondes :

« Q : C'est-à-dire que quand quelqu'un cherche un équipage, c'est à partir de cette base de donnée que vous travaillez ? R : Oui. Par exemple, Air Untel va nous appeler, nous dire "il me faut deux pilotes, trois stewards et deux hôtesse", et nous on sait que actuellement il y a un petit souci chez Air Machin Chose, on va prendre là-bas, contacter le patron des opérations, demander qui est le DRH, on va les appeler, et dire "voilà est-ce que vous avez un équipage prêt à voler sur telle compagnie, pendant deux mois, trois mois, parce qu'ils ont besoin de personnel". (...) Ce sont les pilotes qui nous laissent leur carte, des gens que l'on rencontre, et puis il y a des points. Par compagnies on essaie d'avoir des points... On ne peut pas connaître tout le monde. Il y a beaucoup de gens qu'on a rencontrés, on ne peut pas se souvenir de tout le monde, mais on essaie de se rappeler des noms essentiels. » [Aéro management, F, 40, 2001, administrative].

Cet exemple de l'entreprise *Aéro Management* nous montre bien, au bout du compte, à quel point Internet permet de rapprocher les différents partenaires et de multiplier leur mise en relation. Or, nous allons voir que ce processus d'échange si particulier entre relations virtuelles et réelles que l'on observe du côté de l'« amorçage » des relations se poursuit du côté de leur entretien.

B. Mobiliser Internet pour se renforcer

Les désavantages d'Internet ne seraient-ils pas ses meilleurs atouts ? Telle est la question bizarre que pose l'usage d'un média technique pour nouer/entretenir des relations sociales distantes. Les contempteurs du web se plaisent à en dénoncer la distance, la froideur, l'approximation ; ils stigmatisent la pauvreté d'une interface mécanique qui tranche au regard des relations directes, interactives et infiniment plus chaleureuses du face-à-face ou du téléphone. Pourtant, le site web joue bien sur les deux : il met d'abord en scène l'interface rationnelle, technique, pré-formatée, mais prévoit aussi le basculement vers des échanges plus personnalisés, bilatéraux, attentifs. Ces derniers, du coup et par contraste, ont de fortes

chances d'être vécus plus positivement, avec le même plaisir de part et d'autre que les personnes qui se rencontrent pour la première fois après avoir entretenu une longue correspondance :

« Ce qui est drôle, c'est que le directeur de Logicom États-Unis, je communique régulièrement avec lui, j'entretiens de très bonnes relations avec lui mais je ne l'ai jamais rencontré, de personne à personne. Justement, je vais le rencontrer pour la première fois la semaine prochaine, depuis près d'un an qu'on se connaît. (...) J'avoue que c'est quand même frustrant de communiquer par Internet avec quelqu'un et surtout de communiquer régulièrement sans pouvoir mettre un visage sur les paroles. En même temps, c'est une situation originale et mon collègue et moi-même nous sommes ravis de pouvoir nous rencontrer après presque un an que l'on a fait connaissance. » [Logicom, H, 54, 1996, Responsable].

Ainsi, la froideur du premier contact contribue très largement à l'impression de chaleur du second, et favorise donc le bon déroulement des interactions organisationnelles (dans le cas de petites unités intégrées à des grands groupes) ou commerciales (dans le cas de petites entreprises qui nouent des relations de partenariat ou de clientèle sur le web). Inversement, le média lui-même peut être utilisé comme moyen de « réchauffer » une relation rendue « froide » par la distance et les échanges technologiques, en rapprochant le client de son fournisseur et en lui montrant que la relation va au-delà des échanges commerciaux :

« Un autre objectif que l'on aimerait bien faire pour les vœux l'année prochaine c'est justement envoyer nos vœux via Internet. Q : Par système de mailing encore une fois ? R : Oui. Parce qu'on envoie les vœux de nouvelle année et de fin d'année et on envoie également des vœux de Ramadan [à l'intention de nos contacts en pays musulmans]. » [Aéro management, F, 40, 2001, Assistante de Direction].

Internet permet dans ce cas d'assurer, d'entretenir la chaleur d'une présence, sur le registre du « on ne vous oublie pas, on pense à vous ». Ainsi, il n'y a guère de substitution entre l'interaction humaine en face-à-face et l'échange médiatisé par la technique ; au contraire, l'interaction entre ces deux modes de relation est très étroite ; comme nous l'avons souligné la technique renforce les vertus de l'échange direct (considéré alors comme une issue salvatrice, quasi inespérée, et d'autant plus valorisée qu'on l'apprécie à l'aune du média froid qui l'a précédé), elle sert de fondement à l'occurrence d'un savant découpage entre le maintien (mais aussi la raréfaction) du rituel de la rencontre et l'interconnaissance d'un côté, et le développement de techniques de suivi et d'entretien « technologiques » du contact de l'autre côté.

Au bout du compte, on s'aperçoit qu'Internet travaille le marché doublement : d'abord, le média permet d'être présent partout et immédiatement (information parfaite) ; ensuite, il permet de déporter et d'entretenir les relations : il construit la relation marchande (la mise en rapport de personnes étrangères l'une à l'autre) et la viole à la fois : les acteurs s'efforcent de rabattre des interactions anonymes dans le registre d'une relation plus personnelle et fidèle.

Face à la taille et aux ressources plutôt modestes de ces TPE-PME, Internet apparaît en outre comme un outil essentiel d'économies de moyens. Sans être obligées de se déplacer constamment à l'étranger, ces entreprises peuvent travailler, à l'aide des NTIC, en dehors des frontières nationales. Sans doute, l'outil comporte d'incontestables faiblesses, non seulement (comme nous l'avons vu) parce qu'il ne saurait fonctionner seul, mais aussi parce que — en tant que technologie de réseau (Curien, 2000) — son usage par telle entreprise repose

entièrement sur sa mobilisation par les autres partenaires, ce qui contraint les petites entreprises tournées vers Internet à se soumettre au rythme (souvent lent !) qui leur est imposé du dehors :

« Pour l'instant Internet reste un complément, c'est certain. On a encore des clients et des fournisseurs qui se servent pas mal du fax, surtout pour tout ce qui est contractuel et pour des commandes aussi. Alors on essaie de suivre l'évolution du marché, en répondant à la demande tout simplement. » [Infosys, H, 31, 1998].

Les TPE, surtout lorsqu'elles se positionnent sur un marché mondial qui rend d'autant plus saillante, par contraste, leur petite taille, sont bien obligées de faire preuve d'une certaine « bonne volonté culturelle » : le « dedans » ne faisant pas ici le poids face au « dehors », ces entreprises sont obligées de suivre les règles et les mœurs fixées par le marché. Mais cette impuissance et cette légèreté font aussi la chance des TPE. Contrairement aux grandes firmes de la théorie évolutionniste, embourbées dans leurs sentiers, prisonnières de leurs actifs spécifiques, enchaînées à leurs courbes d'apprentissage, captives de tous ces facteurs internes et hérités qui plombent leur réactivité face à l'environnement, les TPE apparaissent comme beaucoup moins lestées, beaucoup plus légères, fragiles, mobiles. En d'autres termes, les TPE ne sont pas des arbres puissants enracinés dans la terre de l'expérience et de l'organisation ; ce sont plutôt de faibles esquifs entraînés sur l'océan du marché, qui se laissent porter par le vent capricieux de leurs clientèles, mais qui peuvent aussi, comme tout bon navigateur, composer avec le vent, capter son énergie, et l'orienter ensuite à leur profit.

Car dès que l'usage d'Internet devient possible et pour autant que l'on sache le manœuvrer, il semble que l'outil parvienne à décupler les capacités de ceux qui le mobilisent, surtout lorsqu'ils s'agit d'acteurs qui se déplacent, qui travaillent au loin, qui œuvrent à rapprocher une offre et une demande très distantes l'une de l'autre, sur des marchés d'intermédiation à forte valeur ajoutée. Ainsi il semble bien que le secteur d'activité, beaucoup plus que la taille de l'entreprise, soit un facteur déterminant dans l'usage d'Internet à l'international :

« Voilà, je cherche un GTU, nous c'est pas notre métier — c'est un groupe électrogène spécialisé dans l'aéronautique — nous on les fabrique pas mais par contre j'ai un client qui va me dire : " moi j'ai besoin de ça, j'ai pas le temps de m'en occuper, est-ce que tu peux me le trouver ? " Eh bien on va faire une recherche générale pour savoir qui dans le monde fabrique ça, et puis contacter ces gens là, voir leur prix et tout ça, comme des fois font des gens dans les compagnies, ce qu'on appelle un broker qui sont des gens qui vont acheter du matériel et après le revendre. Et ils vont répondre à ce qu'on appelle un AOG, c'est du matériel qu'on va avoir besoin en urgence. Autant vous dire, que eux ils vont prendre avec des prix de 600, 700, 1000 % de marge entre les mains, lorsqu'une compagnie va dire qu'elle a besoin de quelque chose, "tiens j'ai besoin d'un briquet", vous avez 25 clopes mais vous avez pas de briquet, vous savez qu'il y a une personne dans le monde qui a le briquet qu'il vous le faut, vous allez être prêt, si vous avez vraiment envie de fumer vos clopes, à payer une fortune pour avoir le briquet, bah là c'est la même chose ». [Cielespace, H, 29, 1998, responsable des exportations].

Dans ce témoignage il est clair qu'Internet apporte un effet de levier technologique crucial pour le développement des affaires d'un acteur de petite taille qui se trouve immergé dans le commerce au loin. Grâce à Internet, le médiateur individuel peut exploiter de façon consciente et réflexive tous les avantages des trous structuraux, se couler dans la peau d'Hermès, mobiliser un outil accessible à tous pour nouer de nouvelles relations, bref trouver les armes qui font la force des points faibles.

Certes et comme nous l'avons signalé, la petite étude que nous avons présentée ici n'a bien évidemment qu'une dimension partielle et exploratoire, et il faut donc se garder, par conséquent, d'en tirer des conclusions trop générales ou définitives. Il serait souhaitable que d'autres enquêtes puissent à la fois compléter l'inventaire des pratiques que nous avons esquissé (par exemple autour des stratégies de référencement des sites, qui n'ont pas été abordées ici) et évaluer de façon plus systématique leur impact, éventuellement à partir d'investigations quantitatives. Les témoignages recueillis, d'ailleurs, invitent à la prudence : comme nous l'avons vu Internet est souvent mobilisé à titre expérimental ou conservatoire (pour « rester dans la course », « au cas où ») ; l'activation relativement passive de « sites vitrines » semble l'emporter sur des usages plus actifs comme le travail en réseau ou l'échange d'e-mails, très souvent contrariés par l'apathie ou le retard des partenaires extérieurs. De façon symptomatique, les entreprises les plus impliquées dans l'« électronique des affaires » (pour paraphraser une expression d'Alain Rallet [2001]) sont ici celles dont l'activité relève de secteurs « technologiques » eux-mêmes déjà largement internationalisés et technicisés, et/ou tributaires de partenaires fortement connectés au réseau mondial (informatique, aéronautique...). De ce point de vue, on peut se demander si l'activisme des « points faibles » ne relève pas davantage de la « texturation » particulière de leur réseau d'appartenance que de leur aptitude propre à le construire et à le configurer.

Il n'empêche : au travers des récits recueillis, on constate la réalisation de petites expériences et l'engagement d'apprentissages progressifs ; on observe chez les acteurs l'affirmation d'une remarquable capacité d'appropriation des outils et l'avènement d'une étonnante conscience réflexive de leurs potentialités ; on relève ici ou là l'émergence de véritables compétences et stratégies « technologico-relationnelles ». Certes, les succès relatés semblent fragiles et limités, voire dans certains cas plus subjectifs que réels (Cf. le caractère assez vague des témoignages dès lors qu'il s'agit de « mesurer » l'impact des technologies sur le volume des affaires). Mais il s'agit de succès tout de même, au sens d'activités et d'accomplissement vécus positivement, et qui surtout dessinent ensemble la série des figures que nous venons de retracer : Internet permet aux petits acteurs, pour la première fois peut-être, d'être visibles sur le marché international sans devoir assumer des coûts de publicité hors de portée pour eux ; Internet leur donne l'occasion de mobiliser gratuitement des informations sur le marché international sans avoir à se découvrir ; Internet leur fournit enfin les moyens de préserver d'anciennes relations et/ou de nouer de nouveaux contacts. Les gains ainsi réalisés, pour ténus et modestes qu'ils soient, nous semblent suffisamment significatifs pour être étudiés et rassemblés, et pour justifier l'engagement d'autres travaux d'une part autour de la dynamique des « réseaux en train de se faire », et d'autre part autour de la contribution des nouvelles technologies à cette même dynamique.

Références

- Beaudoin, V., Cardon, D., Mallard, A. (2001), « De clic en clic. Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 3, juillet-septembre, pp. 309-326.
- Cochoy, F. (dir.) (à paraître), *La captation des publics*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Cochoy, F. & Denis, J. (2003), *Les NTIC comme force des points faibles*, rapport de recherche pour France Telecom Recherche & Développement, Université-Toulouse II-I.U.P.S.A.
- Curien, N. (2000), *Économie des réseaux*, Paris, La Découverte.

- Fligstein, N. (1999), « Ruling Markets: A Political-Cultural Approach to Market Institutions », Séminaire *Condor*, Contradictions et dynamique des organisations, Paris, CRG-École Polytechnique, jeudi 17 juin.
- Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Karpik, L. (1989), « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, vol. 30, n° 2, avril-juin, pp.187-210.
- Mallard, A. (2002), « Les nouvelles technologies dans le travail relationnel : vers un traitement plus personnalisé de la figure du client ? », *Sciences de la société*, vol. 56, mai, pp. 63-77.
- Malone T., Yates J. & Benjamin R. (1997), « Marchés électroniques et hiérarchies électroniques », *Réseaux*, (84), p 21-46.
- March, J.G. (1988), *Decisions and organizations*, London, Basic Blackwell.
- Norman, D.D. (1992), *Turn Signals are the Facial Expressions of Automobiles*, Reading, MA, Addison Wesley Publishing Co., pp. 117-133.
- Rallet, A. (2001), « Commerce électronique ou électronisation du commerce ? », *Réseaux*, n°106, pp. 17-72.
- Veltz, P. (2000), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, PUF (3^{ème} éd.).