

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoe\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2001)

**LE CLIENT, KETCHUP DES AFFAIRES ?**

par

**Franck COCHOY**  
Maître de conférences  
en sociologie CERTOP-CNRS  
Université Toulouse II

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
Maître de conférences  
INSA-Lyon

Séance du 5 novembre 1999  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

Le client-roi, d'abord adulé par le marketing pour élargir et diversifier les débouchés de la production de masse, a fini par envahir non seulement les entreprises mais aussi les administrations. Tous les pouvoirs lui sont conférés, et notamment celui de rendre plus performante toute forme d'échange. Mais cette figure du client continuellement invoquée représente-t-elle le client réel, ou n'est-elle qu'une formule de rhétorique ? Selon Jean-Philippe Neuville, elle est souvent récupérée et détournée, à leur profit, par les pouvoirs traditionnels ; Franck Cochoy montre cependant qu'à travers le développement de la traçabilité, le client pénètre réellement dans l'organisation et y exerce un certain contrôle.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## INTRODUCTION par Franck COCHOY

Pourquoi parler de ketchup à propos de la notion de client dans la vie des affaires ? D'abord parce que dans les différents types d'organisation on met aujourd'hui le client "à toutes les sauces", mais aussi parce que le ketchup constitue une sauce bien particulière : cette préparation douceâtre sert généralement à relever les plats médiocres et à faire "passer" des aliments plus ou moins appétissants. Comment cette métaphore s'applique-t-elle à l'usage du client dans l'entreprise ? C'est ce que va tout d'abord vous exposer Jean-Philippe Neuville.

### EXPOSÉ de Jean-Philippe NEUVILLE

Je me propose de vous décrire quelques-unes des figures du client telles qu'on peut les observer dans une organisation industrielle, à partir des études de terrain que j'ai menées entre 1994 et 1995 dans une grande entreprise automobile.

#### Le client : esclave ou roi ?

Pour commencer, il n'est sans doute pas inutile de rappeler la première définition du client, qui remonte à l'Antiquité romaine : on appelait alors *client* un plébéien qui se mettait sous la protection d'un patricien appelé *patronus*, les droits dudit client étant à peu près comparables à ceux d'un esclave affranchi.

Cette relation de subordination s'est renversée par la suite, puisque dès les origines du marketing, le client est passé du statut de vassal à celui de "roi" : c'est désormais à lui que tout doit se soumettre. Cette suprématie s'exprime d'ailleurs également dans le fait que le client est aujourd'hui partout, non seulement sur le marché, mais dans les organisations, qu'il s'agisse des entreprises ou des administrations.

#### Tout le monde est client...

La première figure sous laquelle apparaît le client dans une organisation industrielle telle que celle que j'ai pu observer naît de l'injonction qui s'applique désormais à tous les agents, depuis le simple opérateur jusqu'à l'agent de maîtrise et même au directeur du site : « *Mettez-vous à la place du client !* ». Chacun doit continuellement se demander si le client serait ou non satisfait du produit tel qu'il a contribué à le fabriquer, et tâcher de corriger les défauts éventuels.

#### ...mais certains sont plus "clients" que d'autres

En conséquence, tous les membres de l'entreprise sont en principe fondés à formuler un jugement sur la qualité des produits et doivent en tirer un certain pouvoir. En réalité, cette démarche prend deux formes assez différentes selon qu'il s'agit d'une auto-évaluation ou de l'évaluation du travail d'autrui.

Dans le premier cas, l'agent a essentiellement le pouvoir, assez limité, de décider qu'il doit recommencer le montage de sa planche de bord.

Pour illustrer le deuxième cas, je citerai une petite anecdote : un matin, à mon arrivée dans l'un des bureaux d'étude de l'usine, un technicien me demande de m'asseoir à la place du conducteur dans l'un des véhicules et de lui dire si je remarque quelque chose ; comme rien de particulier ne m'a frappé, il m'explique que quelques jours auparavant, le directeur de l'usine a trouvé que le siège

couinait lorsqu'on s'asseyait dessus, et que depuis le bureau d'étude et le fournisseur sont obligés de consacrer leur temps à analyser ce problème, bien qu'il leur paraisse anodin et qu'il reste des difficultés plus graves à résoudre par ailleurs.

### **Un nouveau fondement de l'autorité**

Cet exemple montre à mon avis que cette première figure du client sert surtout à renforcer la légitimité de la hiérarchie à exercer son pouvoir, ajoutant ainsi une quatrième dimension aux trois types de fondement de l'autorité décrits par Weber : l'autorité définie par les règles ; l'autorité charismatique ; l'autorité héritée de la tradition.

La référence permanente au client produit un syllogisme dont la première prémisse serait "le client a toujours raison", la seconde "or, le chef se met à la place du client" et la conclusion "donc, le chef a toujours raison". Cette conclusion n'a rien d'original, mais c'est une ruse assez habile que de la fonder désormais, non plus sur le principe selon lequel "le chef a raison parce qu'il est le chef", mais sur la légitimité que le chef tire du fait de se mettre à la place du client : après tout, personne ne sait au juste ce que veut le client ; peut-être bien que ce siège couine réellement et que le client trouvera cela vraiment désagréable. Personne ne peut donc être sûr que le chef se trompe ; et comme il est le chef, on est bien obligé de consacrer du temps et des moyens à la résolution du problème qu'il a détecté.

### **Le référentiel qualité**

Ces risques de dérives sont en principe corrigés par la publication d'un "référentiel qualité", qui représente la deuxième figure du client dans l'entreprise. Il s'agit d'un énorme document répertoriant tous les défauts qu'on peut constater sur un produit et permettant de les coter selon leur gravité : un défaut A est peu important ou nécessite un temps de retouche réduit, un défaut D est très grave, pose des problèmes de sécurité, et nécessite un temps et un coût de retouche très importants.

En principe, ce document, qui est rédigé par la direction de la Qualité du constructeur, à partir, entre autres, des enquêtes réalisées auprès de "vrais" clients, doit pouvoir être utilisé par tous les acteurs tout au long du processus. Mais là encore, il arrive fréquemment qu'un kilo de plomb soit plus lourd qu'un kilo de plumes : ce référentiel n'a d'importance que dans la mesure où l'on s'en sert, où on le "fait parler", et c'est nécessairement au service Qualité de l'usine, organe éminemment bureaucratique, qu'il revient le plus souvent de l'utiliser et de le faire parler. Encore une fois, la figure du client est donc mise à contribution pour renforcer les rapports de pouvoir déjà à l'œuvre dans l'usine.

### **La relation client/fournisseur**

La troisième figure du client qu'on rencontre dans les organisations industrielles intervient à propos des relations avec les fournisseurs, mais au prix d'une certaine distorsion du concept.

En effet, les relations du fournisseur au client telles qu'on les observe dans un véritable marché supposent la mise en rapport de deux entités économiquement et financièrement indépendantes ; en outre, le pouvoir du client repose sur le fait qu'il a la possibilité de changer de fournisseur.

Les relations client/fournisseur à l'intérieur d'une organisation industrielle sont généralement assez éloignées de ce modèle. Il s'agit par exemple des relations entre une usine de carrosserie et une usine d'organes mécaniques qui appartiennent toutes deux à la même entreprise : la première est considérée comme cliente de la seconde, et celle-ci est à ce titre mise en demeure de satisfaire aux exigences de la première. Mais l'usine de carrosserie a-t-elle la faculté de changer de fournisseur en cas d'insatisfaction ? Certainement pas, et d'autant moins qu'en réalité cette relation

client/fournisseur se reproduit tout au long de la série des unités d'assemblage : non seulement le client ne peut pas changer de fournisseur, mais le fournisseur ne saurait changer de client.

C'est pourquoi, comme me l'expliquait le chef d'une unité de montage, "il est possible de faire pression sur les fournisseurs externes, en les menaçant d'arrêter la chaîne ; on peut aussi obtenir certaines choses des fournisseurs internes (moteurs, boîtes de vitesse...), à condition d'avoir du temps devant soi ; mais pour ce qui est des fournisseurs à l'intérieur de l'usine (peinture, tôlerie...), ce n'est même pas la peine d'y songer : rien ne bouge".

### **Des contrats cache-misère ?**

En d'autres termes, il est à craindre que dans ces conditions la figure du client ne soit qu'une figure de rhétorique, même si ces relations du fournisseur et de son client sont formalisées par des contrats. D'ailleurs, lorsqu'on demande aux agents pour quelle raison ils ont rédigé un contrat, la première réponse est : « *parce qu'on nous le demande* », et la seconde : « *parce que comme ça au moins on est couvert en cas de problème* » ; il est beaucoup plus rare que ce type de contrat soit considéré comme un véritable moteur de la coopération.

On pourrait même aller plus loin et considérer que les contrats constituent avant tout la preuve que la coopération ne fonctionne pas, ou pas convenablement : dans beaucoup de vraies situations de coopération, les contrats sont inexistants, et le partenariat fonctionne sur des bases non écrites.

### **Conclusion**

Sur les trois aspects que j'ai évoqués, il me semble que l'introduction du client dans l'usine n'apporte pas davantage de marché dans l'organisation ; son rôle est plutôt de renforcer l'organisation dans ses fondements et dans ses modes de régulation traditionnels.

## **EXPOSÉ de Franck COCHOY**

Selon l'analyse que vous a proposée Jean-Philippe Neuville, le client apparaît bien comme le ketchup des affaires, c'est-à-dire comme une sauce édulcorée qui permet de faire passer plus facilement un plat très ordinaire.

Il n'empêche que ce discours sur l'exigence et la compétence du client, utilisé à plus ou moins bon escient au sein de l'entreprise, est progressivement parvenu aux oreilles des clients empiriques ou de leurs porte-parole, et a motivé l'émergence de revendications bien réelles : après trois décennies de discours sur la qualité, les consommateurs ont compris que le prix était loin de constituer le seul enjeu des marchés modernes. De son côté, l'État trouve dans la défense des consommateurs un moyen de renforcer la légitimité qu'il tirait jusqu'alors de la protection des administrés ou des usagers. Le client, qui n'était qu'une figure, devient alors une réalité, une sorte d'hôte un peu encombrant, dont il ne sera pas forcément facile de se débarrasser.

### **La traçabilité**

Comment s'est opérée cette transformation du client figuré en client réel ? Il me semble qu'elle tient beaucoup à la généralisation très récente de la traçabilité des processus et des produits, qui peut s'analyser comme un avatar presque anodin de la mise en place des démarches d'assurance qualité.

En effet, celles-ci supposent la stabilisation des procédures, c'est-à-dire, d'une part, la consignation des manières de faire ; de l'autre, la possibilité de rapporter les actions effectives aux règles

consignées : l'idée de traçabilité vient de la volonté de comprendre ce qui s'est passé pour identifier et traiter les non-conformités. Cette notion a été formalisée à partir des années 1980, notamment à l'occasion de la préparation de la norme ISO 9000.

Or c'est à l'extérieur des usines que la traçabilité a rencontré le plus grand succès, d'abord auprès des clients industriels, puis du grand public, d'autant que l'État s'en est saisi à l'occasion des différentes crises sanitaires ou écologiques qui se sont succédées depuis une quinzaine d'années : sang contaminé, nuage de Tchernobyl, prion de la vache folle, pollution à l'amiante, dissémination des organismes génétiquement modifiés ou encore contamination des poulets à la dioxine. Soucieux d'assurer la protection des consommateurs, l'État a transformé une petite méthode de gestion microéconomique en véritable "technique de gouvernement", selon une expression que j'emprunte à Didier Torny<sup>1</sup>, le tout grâce à un véritable arsenal juridique et institutionnel : Répression des fraudes, Institut national de la Consommation, normalisation, loi du 10 janvier 1978 sur la protection des consommateurs, réseau national d'essai de 1979, etc.

Les connaissances et les exigences des consommateurs se sont ainsi considérablement accrues, et l'idée s'est répandue que les aléas et les accidents industriels pouvaient être localisés et prévenus, tout comme jadis on avait pu passer de la croyance en la génération spontanée des maladies à la prophylaxie par l'identification et l'élimination des microbes : la traçabilité est un lointain avatar du pasteurisme.

### **Munir les marchandises d'une mémoire**

On ne peut cependant pas faire face aux crises sanitaires d'aujourd'hui de la même façon qu'autrefois, c'est-à-dire par le confinement et la quarantaine, car ces méthodes supposaient un quadrillage et un contrôle de l'espace et du temps qui n'est plus envisageable aujourd'hui : non seulement la fluidité des échanges s'est considérablement accrue, mais certains des problèmes actuels se présentent comme des bombes à retardement : le prion de la vache folle peut incubé pendant quarante ans ! Comment l'État peut-il assurer la sécurité des consommateurs tout en maintenant le niveau élevé d'échanges qui constitue l'un des principes de l'économie libérale ?

Didier Torny montre que la notion de traçabilité permet de résoudre cette contradiction : il s'agit de consigner à l'avance les événements qui pourront être utilisés en cas de difficulté dans le futur, éventuellement beaucoup plus tard, et, plutôt que d'entraver la circulation des marchandises, de "fixer" cette mémoire sur les marchandises elles-mêmes, sous forme de marque, de tatouage, de matricule, ou de diverses traces qui permettront de les pister et de les retrouver. Je dirais donc que la traçabilité substitue à une logique de frontière et de douane une "organisation circulante" qui voyage avec le produit lui-même, solidement arrimée sur celui-ci. La transaction commerciale s'accompagne d'un "kit" buro-pratico-juridique qui fonctionne comme une force de rappel, au sens où l'on entend ce terme dans l'industrie automobile, lorsqu'il s'agit de récupérer les lots défectueux : le dispositif VBF (Viande Bovine Française) permet de remonter de l'assiette à l'élevage, et les archives électroniques des téléphones portables permettent d'identifier les assassins d'un préfet.

### **Du rêve au cauchemar ?**

Il me semble que le développement de cette notion de traçabilité peut être analysé comme un aboutissement très tardif de l'équipement progressif de la cognition du consommateur : celui-ci sait désormais que la marque d'un produit peut compter autant et davantage que son prix, qu'il n'est pas inutile de prêter attention à la composition du produit, qu'il peut exiger que la nature des

---

<sup>1</sup> Didier Torny, *La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses*, Politix, N°44, 4<sup>ème</sup> trimestre, 1998, pp. 51-75.

rapports de production figure sur les étiquettes, afin de s'assurer par exemple qu'un produit n'a pas été fabriqué par des enfants (cf. le récent mouvement "éthique sur l'étiquette").

On peut cependant se demander si cette abondance d'informations qui permet une plus grande transparence n'est pas préjudiciable à la sérénité du client : la traçabilité, loin de participer à la rassurance du consommateur, ne contribue-t-elle pas à entretenir les peurs alimentaires ? Si c'était le cas, on pourrait considérer que la protection du consommateur se retourne, à terme, contre lui.

### **Conclusion de Jean-Philippe Neuville**

Il existe donc une sorte de symétrie entre, d'une part, l'entrée du marché dans l'organisation à travers la figure du client, et, d'autre part, l'entrée de l'organisation dans le marché à travers le dispositif de la traçabilité.

Mais on peut se demander si ce rapprochement entre deux mondes hétérogènes n'aboutit pas paradoxalement à renforcer leurs structures respectives : comme j'ai essayé de le montrer, la figure du client n'est souvent mobilisée que pour renforcer les relations d'autorité au sein de l'organisation ; inversement, le principe de la traçabilité rend le modèle du marché encore plus rationnel et parfait qu'il ne l'était, et d'une certaine façon conduit à un désengagement de l'État au profit d'une relation directe entre le vendeur et le client. En d'autres termes, l'organisation deviendrait plus organisée et le marché plus marchand !

## **DÉBAT**

### **Sociologue cherche vrai client désespérément**

**Un intervenant :** *L'indignation de Jean-Philippe Neuville repose sur l'idée que la façon dont on invoque le client dans les ateliers n'est qu'un rite bureaucratique et une nouvelle façon de tyranniser les gens ; le client en question n'est qu'un mythe, et la bonne manière de prendre en compte le client serait de s'adresser au client réel. Mais qu'est-ce que la réalité ? Toutes les démocraties s'efforcent de faire parler le peuple, mais la science politique montre qu'en fonction du mode de représentation choisi, proportionnelle, majorité à un tour, etc., le peuple ne dit pas du tout la même chose. C'est que le peuple n'existe pas plus que le client : c'est un mythe, auquel les rites prêtent une sorte de réalité. Pour ma part, je ne m'indigne pas que les entreprises fabriquent des mythes et des rites : sans cela, elles ne pourraient pas fonctionner.*

**Int. :** *L'idée que l'on peut se mettre à la place du client est cependant une grande illusion : je suis capable de me mettre à la place d'un client qui a la même corpulence que moi, le même niveau social, qui a fait les mêmes études, mais je suis incapable d'imaginer ce que souhaiterait un client qui percevrait le RMI. Dans les conseils d'administration, chacun jette "son" client à la tête de l'autre, mais cela ne signifie pas grand chose.*

**Jean-Philippe Neuville :** Il est vrai que le client est toujours une notion un peu artificielle, même lorsque ce sont de vrais consommateurs qui envoient de vraies lettres contenant de vraies réclamations. Un jour, par exemple, l'acheteur d'un véhicule a envoyé un fax dans lequel il disait en substance qu'il était scandaleux que sa voiture soit équipée de pneus Pirelli et non de pneus Michelin. Immédiatement, une procédure s'est engagée, et cette réclamation est remontée aux Achats : on a cherché à comprendre pourquoi on avait choisi des Pirelli plutôt que des Michelin, etc. Pourtant cette lettre ne représentait rien statistiquement.

## Des résultats patents

**Franck Cochoy** : Il existe malgré tout des “professionnels du marché” pour qui les clients sont beaucoup plus que des mythes, parce qu’ils sont en contact avec eux chaque jour ; je pense par exemple aux métiers de la banque, ou aux relations entre les acheteurs et les fournisseurs des hypermarchés : ce sont des gens réels, à qui on serre la main, et à qui on joue aussi éventuellement de mauvais tours.

**Int.** : *J’ai travaillé dans le secteur bancaire et j’estime qu’en effet l’approche client a constitué dans ce secteur un vrai progrès, non seulement parce que cela a permis d’améliorer très significativement la qualité des produits, mais aussi parce que le fait de s’engager sur des contrats en dépassant l’aspect purement administratif et formel des différentes missions a redonné du sens à l’activité : les agents qui travaillaient dans le back-office et ne rencontraient jamais de clients se sont vu expliquer en quoi leur travail, au-delà d’une série de procédures, pouvait contribuer à la qualité, et cela a totalement transformé leur perspective.*

**F. C.** : Si l’on compare les véhicules actuels à ceux qui étaient mis sur le marché il y a vingt ans, il est clair que dans ce domaine aussi la qualité a énormément progressé, notamment grâce à l’approche client.

## Des clients de plus en plus captifs

**Int.** : *Je garde malgré tout quelques doutes sur le progrès de “l’équipement cognitif” du consommateur ; ne s’agirait-il pas, là encore, d’un mythe ? Je reviens des États-Unis et je suis effaré par la façon dont la publicité parvient à crétiniser les gens, même si de temps en temps un rôleur ou une association de consommateurs, effectivement, envoient un fax. De toute façon, si vous n’êtes pas content de la lessive que vous avez achetée, je ne vois pas vers qui d’autre que Procter et Gamble vous pouvez vous tourner !*

**J.-P. N.** : Les clients disposent malgré tout d’un moyen d’expression extrêmement efficace, même s’il paraît un peu décevant d’un point de vue politique : ils consomment ou ils ne consomment pas. Il suffit d’observer l’effondrement du marché de la viande bovine à la suite de la crise de la vache folle pour comprendre que cette “réaction passive” pèse d’un poids énorme. Cela dit, il est vrai que dans certains cas, les clients n’ont pas véritablement la possibilité de changer de fournisseur.

**Int.** : *C’est aussi une question de taille : même si les Boeing ont de temps en temps des accidents, les acheteurs d’avions sont bien obligés de continuer à en acheter : il n’existe plus beaucoup de concurrence.*

**Int.** : *À l’appui de l’idée que le consommateur n’est pas aussi éclairé et critique qu’on voudrait le croire, je citerai l’exposé que Franck Cochoy a fait dans ce même lieu il y a quelques mois, à propos des emballages de jambon : vous nous aviez expliqué que quelles que soient les indications qui figuraient sur l’emballage, c’était quand même la couleur et la beauté de l’image qui faisaient la différence !*

## Honte aux exploiters

**Int.** : *Quand on compare ces maigres résultats et l’usage, ou plutôt l’abus qui est fait de la figure du client dans les entreprises, allant même jusqu’à des discours que certains qualifient de sectaires ou d’intégristes, on ne peut s’empêcher de penser, et je suis d’accord avec Jean-*

*Philippe Neuville sur ce point, que l'approche client n'est rien d'autre qu'un nouvel artefact inventé par le capital pour continuer d'encadrer efficacement ceux qui travaillent et de les exploiter. Sans doute qu'effectivement l'une des explications de la réussite de cette astuce tient à ce qu'elle apporte un semblant de sens à l'activité de ceux qui travaillent à la chaîne.*

**J.-P. N.** : La référence au client n'apporte du sens que si elle n'est pas trop éhontément détournée de son usage d'origine : le sens s'effrite lorsque les intéressés s'aperçoivent que ce n'est qu'une façade.

**Int.** : *L'usage et l'abus de la figure du client s'explique peut-être aussi par l'affaiblissement du pouvoir hiérarchique, qui manifestement a besoin de ce type de prothèse pour retrouver une certaine légitimité.*

### **Le client, fléau des administrations ?**

**Int.** : *Je suis très frappé par le fait qu'en revanche, du côté du secteur public, la pression est beaucoup plus organisée et plus forte : une administration ne peut plus rien faire aujourd'hui sans être interpellée, attaquée, condamnée, et le poids des contentieux est devenu catastrophique. Autant le consommateur est devenu passif, autant l'administré est devenu réactif. C'est quand même bizarre !*

**Int.** : *La différence entre le client et l'administré, c'est que le premier peut changer de fournisseur, tandis que le second ne peut que râler : il est bien obligé de continuer à fréquenter la même administration.*

**Int.** : *On peut cependant redouter que, sous l'avalanche des procès, celle-ci s'avère moins "indéformable" que l'organisation décrite par Jean-Philippe Neuville ; je pense notamment au secteur de la santé et des hôpitaux.*

**F. C.** : Le développement des procès médicaux aux États-Unis n'a pas que des inconvénients : de véritables démarches qualité ont pu être menées à partir des procédures de RMO (Référence Médicale Opposable) qui consistent à définir des *best practices* (meilleures pratiques) ; le client y gagne en qualité, mais aussi en termes de prix : or, éviter les actes inutiles pour maîtriser les coûts est une façon de respecter le client puisqu'il cotise et qu'il est donc directement intéressé à la réduction du gaspillage.

### **L'amour du métier**

**Int.** : *La référence constante au client occulte le troisième élément de la structure de l'organisation et de la gestion de la qualité, que vous avez vous-même passé sous silence : vous avez parlé du client et de la hiérarchie (derrière laquelle se profile l'actionnaire), mais il y a aussi les hommes de métier, qui aujourd'hui se sentent dépossédés de leur art.*

*L'un de mes étudiants a fait un stage dans un atelier de préparation de pizzas, à la tête duquel on avait jugé qu'il n'était pas nécessaire de placer un ingénieur ; il avait paru plus judicieux d'en confier la direction à quelqu'un qui sortait d'une école de commerce et qui était obsédé par le client, le marketing et la gestion. Mon étudiant avait remarqué que la sauce tomate et les ingrédients n'étaient jamais centrés sur la pâte et qu'il y avait de nombreux rebuts ; il a découvert que le convoyeur avait été monté sur une plaque de ciment qui n'était pas bien plane et a suggéré de placer des cales pour que les rouleaux qui apportaient les pizzas soient de niveau et que les jets de sauce et d'ingrédients tombent au bon endroit. Cette suggestion a paru merveilleuse, et tout le monde s'est demandé pourquoi*

*personne ne l'avait faite plus tôt ; on a découvert que les opérateurs étaient découragés de travailler sur des problèmes techniques parce que leur chef ne s'y intéressait pas : ils avaient perdu l'amour du métier.*

*Ce n'est pas par hasard si les professions de médecin, d'infirmier, de cheminot, de métallo, d'ouvrier du livre, ou encore, paradoxalement, de vendeur, sont aujourd'hui en crise. Traditionnellement, le client faisait confiance à l'homme de l'art, et le laissait juger de la qualité du produit ; si un médecin faisait une erreur fatale, on lui apportait un cadeau et on lui disait : « Vous avez tué mon fils, mais je ne vous en veux pas, je sais que vous avez fait ce que vous pouviez ». Aujourd'hui, on impose à toutes ces professions un énorme attirail d'indicateurs de gestion, de traçabilité, de bureaucratie, et tout cela aboutira seulement à une énorme augmentation du nombre de procès.*

**Int.** : *J'ai mené il y a quelques années une étude chez Renault, dans un laboratoire de peinture, et je me souviens de l'air hilare qu'avaient les techniciens en revenant du Salon de l'automobile : ils avaient repéré dans la peinture d'une Mercedes un "grain" qu'aucun client au monde n'aurait été capable de percevoir, mais qui leur paraissait la preuve que chez ce concurrent, on n'avait pas le sens de l'honneur. Les dispositifs de prise en compte du client que vous avez décrits ne risquent-ils pas de faire disparaître ce sens de l'honneur ?*

**J.-P. N.** : *En principe, le référentiel qualité doit régler ce type de problème : il précise dans quelles conditions un grain de peinture est gênant et doit être corrigé ou non. Cela dit, il est vrai qu'actuellement, entre l'homme de l'art et celui qui porte la parole du client, c'est manifestement toujours le second qui l'emportera : il faut produire toujours plus vite et à moindre prix ; or l'homme de métier a souvent tendance à "faire du lard"...*

**Int.** : *Et lorsque ce n'est plus un grand cuisinier qui fait le repas, on est obligé de mettre beaucoup plus de ketchup pour que cela passe : cette métaphore fonctionne décidément très bien !*

### **Vous en avez rêvé, nous le faisons**

**Int.** : *Les exposés et le débat ont été très centrés sur la notion de qualité, mais le client intervient aussi pour exprimer ses attentes et ses souhaits en matière de produits ou de services nouveaux. Autrefois, dans le secteur du textile et de la mode, lorsqu'on lançait une nouvelle collection pour la saison suivante, et quelquefois même pour deux saisons, on ne pouvait que croiser les doigts, car les commandes étaient déjà passées. Si la collection plaisait, tout allait bien ; sinon, il restait des stocks énormes qu'il fallait essayer d'écouler en soldes, ce qui entraînait de très importantes pertes pour les commerçants. L'opération se concluait par un debriefing, mais en matière de mode, les choix sont tellement subjectifs qu'il était bien difficile de savoir pourquoi l'on s'était trompé.*

*Aujourd'hui, on préfère consulter le client très en amont : on réalise des séries test, très courtes, et on mesure la réaction du client, presque en temps réel ; il s'agit d'une sorte de sondage en vraie grandeur, ou même de vote. Si l'accueil est favorable, on lance les grandes séries, ce qui entraîne des problèmes de circuit court et de flux tendu ; si l'accueil est tiède ou mauvais, on explore tout de suite une autre voie. Au fond, c'est le même problème que celui des démocraties "courtes" ou "lentes" ; lorsque les consultations électorales sont trop espacées, certaines échéances intermédiaires peuvent pousser les élus à modifier éventuellement leur politique.*

**F. C.** : *Le fait qu'effectivement les séries sont de plus en plus courtes ne signifie pas toujours que le fabricant est à l'écoute du client : si l'on raccourcit les séries automobiles, par exemple, c'est*

souvent tout simplement pour faire comme la concurrence. D'ailleurs, cet impact de la concurrence s'arrête souvent là : j'ai été frappé, en changeant de marque de véhicule, de constater que certaines innovations pratiques n'étaient pas reprises par la concurrence, alors qu'en tant que client, j'aurais trouvé normal que tous les constructeurs me fassent bénéficier des avantages proposés par certains.

**Int. :** *En attendant, le développement de l'internet fait émerger de nouveaux acteurs, qui présentent au client une offre d'ensemble et l'aident à faire son choix, assumant de cette façon, sur une bien plus grande échelle, le rôle auparavant rempli par les organisations de consommateurs. On assiste ainsi à une inversion du marketing : l'intermédiaire n'est plus le mandataire du fournisseur, mais celui du client.*

**Int. :** *On parle aussi de plus en plus de production sur mesure, ce qui est une transposition du domaine des services vers le secteur de la production : une partie des spécifications est définie par le client, non pas un client mythique, mais un client en chair et en os.*

**F. C. :** On pourrait de cette façon avoir l'impression de retrouver la relation traditionnelle entre le fabricant et le client, telle qu'elle existe encore dans certaines boutiques de luxe ; en réalité, cette relation est vidée de son contenu humain et personnel ; elle n'a rien à voir avec les relations face-à-face qui existaient à l'origine de l'histoire des marchés.

### **Démocratie et démagogie, marché et publicité**

**Int. :** *Au fond, c'est la grande question de la démocratie et de la liberté du consommateur qui a dominé toute la séance. Selon Platon, la république est un régime très instable parce qu'elle dérive irrésistiblement vers la démagogie : pour être élu par les masses, il faut les flatter et servir leurs passions les plus sordides, car les masses ont fâcheusement tendance à privilégier leurs intérêts à court terme.*

*Mais il n'y pas plus bel exemple de démagogie que la "démarche client" : est-il bien raisonnable que nos adolescents passent tant de temps devant des jeux vidéos ? que nous soyons envahis de pornographie ? que Paris soit encombrée de chars monstrueux équipés de la stéréo et d'essuie-glace à cinq vitesses dans lesquels trône fièrement un seul individu ? Cette forme de démagogie vient du fait que nous sommes tous repus, et qu'il faut dépenser des trésors d'imagination pour exciter nos désirs : la première voiture qui est apparue dans ma vie d'enfant couinait horriblement ; c'était un vieux tacot qui avait parcouru plus de deux cent mille kilomètres, mais à mes yeux c'était une vraie merveille.*

*Heureusement, le progrès technique s'accompagne d'une prodigieuse élévation du niveau d'éducation : lorsqu'elles entendent parler de prion ou d'organismes transgéniques, une grande partie des téléspectatrices de moins de cinquante ans comprennent désormais de quoi il s'agit ; si la démagogie est un poison mortel, il est permis d'espérer que son antidote est l'éducation.*

Présentation des orateurs :

Franck Cochoy : maître de conférences à l'Université Toulouse II, chercheur au CERTOP (CNRS-Toulouse II). Ses recherches portent sur les formes historiques d'instrumentation du rapport offre-demande : marketing, packaging, normalisation, etc.

Jean-Philippe Neuville : docteur de l'Institut d'Études Politiques de Paris, est maître de conférences en sociologie à l'INSA de Lyon. Il est chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations (CNRS) et membre de l'équipe de recherche ICTT centrée sur les NTIC.  
jean-philippe.neuville@insa-lyon.fr

<http://ictt.insa-lyon.fr>  
<http://www.cso.edu>

Diffusion février 2000