

LE CLIENT : CO-PRODUCTEUR DE L'ORGANISATION ?¹

Gilbert de Terssac²

MOTS CLES: clients, travail d'organisation, marché, coopération, pouvoir

RESUME

Pour le sociologue, le « client et le bureaucrate »³ forment un couple paradoxal dont on a opposé les logiques sans essayer de penser leur coopération : en même temps que les producteurs produisent des objets, ils produisent les sujets sociaux qui vont les consommer. D'un côté le client pourrait être un acteur assez détestable du fait de son action supposée au sein du marché et de ses effets destructifs sur l'organisation: « L'horreur économique » de Forrester (1996) consacre cette di-vision des « bien-pensants » et des « mal-agissants » qui détériorent inexorablement les conditions « du » travail (statut, garantie, protection) et les conditions « de » travail (horaires, rythme, flexibilité, mobilité) ; la précarisation et la soumission aux rythmes du marché caractériseraient l'action négative du client. D'un autre côté, le client serait un acteur estimable puisque la production n'existe que par et pour lui (Hammer et Champy, 1993)⁴. Ce triomphe du client résulterait du fait qu'il est non seulement le destinataire de toute production qui se détruit et se renouvelle par la consommation, mais aussi un réparateur des procédures des producteurs qu'il requalifie et complète: il prendrait part au ~~en charge le~~ travail des prescripteurs, et modifierait les relations de pouvoir en sa faveur. Il faut se garder d'une vision unique du client, mais analyser chacune des figures (consommateur, usager, citoyens, patient etc) derrière lesquelles se logent des préoccupations différentes comme l'a si bien montré Cochoy (2002b). On s'intéresse ici à un type de client particulier, non celui qui co-produit le service et donc travail pour obtenir une prestation, mais à celui qui fait irruption dans l'entreprise ou que l'entreprise a invité pour modifier les rapports entre organisation et marché : ce client industriel ou particulier intervient soit pour stabiliser le marché dont les fluctuations sont difficiles à gérer, soit pour déstabiliser l'organisation dont les rigidités supposées sont qualifiées de contre-performantes. On ne s'intéresse pas au travail du client, ni au client-producteur, mais au client-organisateur qui rationalise, calcule, gère et participe à un travail d'organisation qu'il convient d'analyser.

INTRODUCTION

L'entreprise fordiste⁵ fondée sur la centralisation des décisions, la standardisation des produits et la stratification sociale ne fonctionne plus : l'entreprise centrée sur le client fait son apparition dès la fin des années 50 en Europe. A partir des années 80 en France et bien avant

¹ *Revue Sciences de la Société*, ISSN : 1168-1446, n° 82, 127- 141.

² Sociologue, Directeur de Recherches au CNRS, CERTOP-CNRS Centre d'Etude et de Recherches « Travail Organisation et Pouvoir », UMR 5044 du Cnrs et Université Toulouse 2, 5 Allées A Machado, 31058 Toulouse cedex ; detersac@univ-tlse2.fr.

³ Titre fort judicieux d'un ouvrage de F Dupuy, (1997) pour indiquer d'une autre façon ce qu'il s'agit d'articuler : le paradigme du marché et celui de l'organisation hiérarchique

⁴ Dans tous les cas, comme le montre Ohl (2002), la figure du client ou du consommateur domine la figure du travailleur-ouvrier dans la presse quotidienne nationale, sauf pour *L'Humanité* qui cultive cette figure du « travailleur »

⁵ Henry Ford disait lui-même : « chacun peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu qu'il la désire noire » (in Dupuy, 1997, p 73)

au Japon, le client s'est fait une place au sein de l'entreprise en remettant en cause les compromis sociaux fordistes : d'une part, le marché s'organise (Cochoy, 2002a) par l'intervention de tous ceux qui contribuent à l'équipement du consommateur (marketing, packaging, merchandizing etc) et d'autre part, l'organisation n'est pas si structurée qu'on le prétend au point de transférer à l'opérateur d'abord, au client ensuite, le soin de poursuivre la structuration de l'action (Cochoy, 2002b ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Dujarier, 2008) ou ce que nous avons appelé le travail d'organisation (de Terssac, 1998 ; de Terssac et Lalande, 2002). De plus, il y a plus de 20 ans que les spécialistes en sciences sociales ont montré que ceux que l'on nommera sous le terme générique de destinataires (abonnés, usagers, consommateurs, clients ou publics) ont un rôle actif dans la production voire dans la « co-production » du service même si parfois ils se révoltent (Fijalkov, 2002).

Notre objectif est de montrer de quelle manière les clients interviennent dans l'entreprise et au travers de quel type de travail d'organisation: notre point de vue est que la nouveauté dans l'irruption du client ou de l'utilisateur dans l'entreprise ou l'administration est la contribution organisationnelle du client. Cette contribution s'inscrit dans un travail d'organisation distribué, selon trois voies que nous avons repéré à partir d'études de cas et de recherches sur le terrain (chimie, télécommunication, équipementier automobile, micro-électronique). Nous voudrions expliciter les trois voies d'entrée du client-organisateur dans l'entreprise qui s'accompagnent de modifications de la relation de l'agent avec l'encadrement : dans la chimie, le client-organisateur fait pression sur l'entreprise pour qu'elle construise et affiche son organisation et devient ainsi l'ordonnateur des démarches « qualité » dont il est aussi le destinataire (1^o partie). Dans les télécommunications, le client-organisateur affiche sa conception de l'efficacité de l'entreprise et fait de l'agent avec qui elle est en contact un allié pour qu'il remonte ses inquiétudes vers la hiérarchie (2^o partie). Dans l'électronique ou chez un équipementier automobile, le client industriel reprend aux agents des méthodes le contrôle de l'organisation temporelle des activités professionnelles et oblige de faire des stocks pourtant chassés par le modèle d'organisation en flux tendu, revient sur ses commandes en imposant des changements des dates de livraison (3^o partie). On ne saurait terminer cette description sans la resituer dans les débats relatifs aux relations entre l'entreprise et son environnement.

I LE TRAVAIL D'ORGANISATION IMPOSE : LA PROCEDURE DU CLIENT

La première entrée du client dans l'entreprise se fait de manière extérieure et exogène au groupe des producteurs puisqu'il va réussir à imposer aux producteurs de réorganiser les entreprises au travers de la mise aux normes des pratiques pour obtenir une certification qualité dont il est l'instigateur et le destinataire. Le client exige des producteurs d'une part, un affichage cohérent des manières de produire et d'autre part, une mise en cohérence des manières de travailler par l'échange et la confrontation entre producteurs. L'arrivée du client dans l'organisation de l'entreprise poursuit la critique de la théorie de la bureaucratie de Weber (1971) : avec la démarche qualité, l'efficacité ne provient pas que de l'effort de rationalisation réalisé par le seul encadrement, mais ouvre la voie sur une autre manière d'élaborer les règles, notamment par l'intervention des ouvriers. La procédure du client consiste à imposer un mode de coordination à base de procédures-

Le schéma d'organisation de la production des années 80, du type de l'entreprise ouverte et en réseau (Veltz et Zarifian, 1992), institutionnalise la possibilité pour le client d'intervenir sur la manière de produire : il devient un acteur interne qui peut dialoguer avec les producteurs à ce propos, et les oblige à rendre des comptes. On connaît le rôle de la certification (normes ISO) pour informer le client sur les modalités de fabrication d'un

objet et pour rendre compte de l'organisation qui en a permis la production. Le producteur présente au client les savoir-faire de fabrication et les savoirs de conception pour éclairer sa décision en lui donnant d'autres signaux sur l'organisation qui complètent les signaux sur les prix ou les délais. C'est du moins ce qui ressort de notre étude sur la construction d'une démarche qualité réalisée dans le secteur du traitement des déchets (Cochoy, Garel et de Terssac, 1998). Cette initiative prise à l'intérieur vient en fait de l'extérieur puisque c'est le client qui la contraint. Dans une entreprise chimique du Sud Ouest de la France, nous analysons les transformations organisationnelles dont la « démarche qualité » qui est introduite dans les années 90, sur proposition du groupe dont l'usine fait partie pour répondre aux interrogations des clients (de Terssac et Mignard, 2011). L'intervention extérieure venue « d'en haut » se heurte « *aux réticences de l'usine locale (...) qui freinait car la qualité coûte cher et on n'est pas sûr du retour sur investissement. Aucun ingénieur ne voulait prendre ça à sa charge dans l'usine* » (Georges, auditeur qualité). Pourtant cet ancien ouvrier, Georges, va s'y engager, lui qui connaît tous les recoins de l'entreprise pour avoir travaillé depuis 1961 et gravi tous les échelons. Le client demande aux producteurs des compte-rendus sur ce qui a été fabriqué, sur les paramètres de marche de l'atelier, sur les dosages dans les mélanges de produit, sur le procédé de fabrication ; l'entreprise découvre les savoirs méconnus, voire la perte des savoirs pourtant mobilisés dans l'action productive: « *quand on est revenu à la qualité, on s'est rendu compte que ces savoirs nous manquaient et qu'ils étaient utiles. Donc on a mis en place un certain nombre de modes opératoires pour récupérer ces savoirs* ». Pour renseigner le client sur ce qu'il achète, le producteur ne peut plus garder les secrets de fabrication ou les tours du métier, mais doit s'engager à définir une manière de travailler commune donnant prise au client sur les astuces de fabrication. Or dans cette usine, les équipes conservaient jalousement leur façon de travailler et de piloter l'installation. Georges raconte : « *C'est vrai que dans le cas de l'ammoniac, quand le chef de quart arrivait, il touchait tous les boutons et puis l'autre chef de quart arrivait derrière et il retouchait tous les boutons* ». Cette autonomie des équipes affecte le produit en sortie et devient intolérable pour le client qui exige une production stable et identique, affranchie des astuces ouvrières. La qualité a permis de stabiliser le processus de fabrication en rendant impossible le réglage à chaque changement de quart ou ratifier l'arrivée de la relève : « *En fait, explique Georges, des expériences nous ont permis de voir que si on sortait de ces limites, on modifiait le produit de sortie : ça va être la granulométrie, l'humidité ou un autre facteur. On garantit au client une qualité, alors il faut être dans une fourchette toujours identique* ».

L'intervention du client n'est pas directe, mais médiatisée par l'introduction de dispositifs de certification qui permettent d'établir un premier type de coordination producteur-client par les procédures. Le client est ici un client privé qui viendra acheter en grande quantité les engrais fabriqués ou les produits chlorés que l'usine fabrique : le groupe industriel se transforme en porte parole du client pour exiger de l'usine qu'elle se mette aux normes de qualité. Deux conséquences méritent d'en être tirées. La première est évidente : c'est la perte d'autonomie des agents de maîtrise qui décidaient d'un mode de conduite des installations et la normalisation du travail ouvrier; pour les uns, on laissait « filer de la vapeur au toit » formant un nuage à la sortie de la cheminée pour avoir des réserves de vapeur en cas de besoin, tandis que pour d'autres, on produisait quelques tonnes de plus d'ammoniaque que ce qui était prévu, pour faire face à un incident qui ne permettrait pas d'atteindre le tonnage prévu, ce qui conduit cet ancien ouvrier Jacques à une position de réserve⁶ : « *ce qui*

⁶ Ces conclusions se retrouvent dans à peu près toutes les situations étudiées. Campinos-Dubernet et Marquette (1999) montrent que la qualité se traduit par une « sorte de mise en ordre » qui est partagée par cet opérateur de l'industrie chimique dont ils nous livrent les propos : « *il est normal qu'on applique tous la même chose. C'est normal, il faut des règles. C'est comme de conduire une voiture. D'autant qu'on l'a fait ensemble. C'est bien*

m'amenait à être parfois réticent vis-à-vis de la qualité, c'est qu'il y avait une perte de l'initiative qu'on laissait aux gens. C'est vrai qu'il y a une installation, même aussi lourde que celle de l'ammoniac, elle peut être conduite différemment ; un atelier, on peut le conduire différemment sans pour autant que ça soit préjudiciable dans un sens ou dans un autre, en matière de production ». La deuxième conséquence concerne la modification des relations de pouvoir qui transforme l'ouvrier en fabricant de prescription. Les exécutants s'engagent à expliciter, combiner et partager leurs savoirs et leurs expériences pour les déposer dans des procédures de travail que réclame le client ; non seulement, il y a bien une redistribution du pouvoir normatif, mais cette redistribution a un fondement cognitif, même si l'initiative qu'ils prenaient est détournée vers la définition de contraintes et de règles de contrôle plus légitimes. Ajoutons que le client est aussi à l'origine d'un dispositif d'informations singulières et de connaissances particulières. D'une part, le système d'information est singulier car il est ascendant et « à l'envers », conçu pour rendre compte de l'activité réalisée ; d'autre part, il s'agit d'un système de connaissances particulières, puisque l'interaction producteur-client est cadrée par un formulaire qui est un cadre vide que les intéressés doivent remplir à partir de leur propre expérience quotidienne et surtout à partir d'une activité réflexive permanente, fondée sur la mise en connaissance de leurs pratiques.

Au total, le client est en plus des producteurs un acteur qui s'invite dans la gouvernance de l'entreprise et apporte une contribution organisationnelle par un « travail d'organisation imposé » : un travail de normalisation interne à l'entreprise visant à élaborer une manière de travailler, réalisé à plusieurs dont les exécutants qui utilisent cette autonomie pour définir des règles de contrôle consignées dans le manuel, mais aussi un travail de (re)présentation, d'affichage et de contrôle externe, qui vise à fournir une vue « panoptique » des activités de l'entreprise, en rendant accessible ce qui est habituellement invisible pour le client, à savoir les astuces de fabrication et les ficelles du métier.

2 LE TRAVAIL D'ORGANISATION AU COUP PAR COUP : LES SAVOIRS DU CLIENT

La deuxième entrée du client dans l'entreprise se fait par « contact » entre le client et le technicien en charge de réaliser le service demandé ~~le bas~~ : les attentes et préoccupations du client vont être relayées par le subordonné qui tente de les faire remonter dans l'entreprise et de discuter de l'efficacité des décisions prises en haut, par leur direction. Certes le client est bien au centre des discussions dans l'entreprise : commerciaux et clients définissent les termes de leur relation par le contrat qui les relie et les rend solidaires. Ce contrat ponctue les échanges entre les partenaires et ordonne pour un temps les interactions entre les commerciaux et les clients : mais ce contrat, qui est au cœur de la relation commerciale ne sature pas l'espace des attentes du client qui va faire un retour dans l'entreprise par le biais des employés qui sont en contact avec lui. En fait, l'employé va servir de commissionnaire d'une part des orientations de la direction qu'il va tenter de faire partager au client et d'autre part, des inquiétudes et des préoccupations du client qu'il va tenter de faire remonter au sein de l'entreprise comme nous l'avons montré dans cette entreprise de télécommunication⁷ (de Terssac et Christian, 2008).

Premièrement, l'employé doit faire descendre les orientations de l'entreprise auprès des clients et participer ainsi au travail d'organisation qui doit atteindre le client: en effet, des

vécu, bien appliqué. J'ai eu le petit carnet, mais je l'ai laissé tomber. Tout ce qu'il y a à savoir est inscrit dans les procédures ».

⁷ L'étude a été développée en réponse à un suicide sur le lieu du travail. En accord avec la direction et les organisations syndicales, elle a consisté à écouter les salariés au travers d'une centaine d'entretiens sur ce qu'ils avaient à dire sur leur travail et sur leur métier

« failles » (Crozier, 1963) subsistent dans le contrat commercial qui ne dit pas tout sur les conditions de réalisation de la prestation négociée et qui reste silencieux sur les conséquences de la rationalisation de l'entreprise sur le service rendu au client. Or cette rationalisation prive ses employés de certains moyens pour travailler, comme le dit un technicien : *« Les agents qui veulent faire de la qualité, on leur dit de faire avec des bouts de ficelle, de faire des économies. On a l'impression qu'on leur demande de mal travailler (...). On a le sentiment qu'on veut la quantité, pas la qualité »*. Certains agents observent que, suite à des réorganisations, la qualité du service s'est considérablement détériorée, puisque les dépannages non satisfaits dans le délai de deux jours augmentent : pour eux, *« on ne respecte pas les engagements auprès du client »*. Le travail d'organisation n'est plus le monopole de l'encadrement et se délocalise vers le bas : il s'enrichit par la contribution des techniciens qui tentent de réparer les défauts de prescription ou de compenser les manques dans l'organisation affichée et communiquée au client. Une activité de réajustement est alors développée par le technicien qui doit expliquer aux clients ce que l'entreprise veut faire et donc comprendre les orientations prises par la direction pour les relayer : l'agent doit, non seulement mettre en œuvre les décisions de sa direction, mais, fait nouveau dans les pratiques organisationnelles, endosser les décisions de sa direction pour les transmettre, s'engager aux côtés de la hiérarchie pour faire comprendre au client les choix de l'entreprise et les lui faire partager. Le travail d'organisation se poursuit par la contribution des techniciens qui doivent procéder à l'explication de l'efficacité des décisions auprès des clients ; ce travail de relayage est d'autant plus difficile que le technicien se rend compte que les « bonnes raisons » qui ont conduit les dirigeants à les prendre de telles décisions, ne vont pas le sens d'une satisfaction du client. Il lui faut donc endosser, relayer et faire partager au client une décision qui n'est pas fondée à ses yeux et qu'il trouve incohérente au regard de sa conception de la qualité du service. Pour le technicien, travailler ce n'est pas appliquer des procédures pour honorer les engagements de sa hiérarchie, mais réparer les procédures pour pouvoir par exemple faire en moins de temps avec moins de moyens ; les failles de la rationalisation engendrent une activité d'argumentation qui a pour objet de faire partager au client les choix stratégiques et de demander au technicien de le faire.

Deuxièmement, le technicien fait remonter les attentes des clients. Les agents mettent en avant les risques de ne pas pouvoir respecter les engagements pris auprès du client du fait d'un carnet de commande de plus en plus garni : *« On vend des choses qu'on ne peut pas réaliser »*. Pour eux, cette vente réalisée par le commercial est « une poignée de main » illusoire avec le client car elle sera suivie par une désillusion : celle de décevoir, non pas « le » client indifférencié, mais « ce » client là que l'on connaît. L'agent n'est pas face au client, mais à ses côtés du fait des interactions développées au cours de la réalisation du service dans son univers quotidien et familial ; cette proximité fait dire à cet agent : *« nous on est proche des clients, on connaît les gens et on ne peut pas rester indifférent »*. L'agent mobilise le client pour faire valoir sa conception morale de ce qu'il est « bien de faire » : non seulement, l'agent sait ce qu'il faut faire pour « bien travailler », mais aussi ce que le client en pense et attend. Par sa pratique et ses contacts, l'agent élabore une autre conception de ce qui est attendu par le client en matière d'efficacité de l'entreprise ou de qualité du service.

Au total, le travail d'organisation se fait ici au coup par coup, lors des contacts entre le client et l'agent en charge de réaliser le service : le client se sert de l'agent comme commissionnaire de ses attentes. Le pouvoir d'organisation s'enrichit de la contribution des agents capables de participer « au nom du client » aux débats sur l'efficacité des décisions de la direction et d'afficher une prétention à la définition des règles d'efficacité. Ce n'est donc pas seulement un problème de pouvoir qui est en jeu entre les protagonistes, mais un problème d'organisation qui est l'objet même de leur rencontre.

3 LE TRAVAIL D'ORGANISATION NEGOCIE : LE PLAN DU CLIENT

La troisième entrée du client (industriel) dans l'entreprise se fait par le temps : il devient un acteur de l'entreprise dont il façonne l'organisation temporelle et contrôle depuis les années 80 en France, l'aménagement en termes de flexibilité. Le pouvoir de la hiérarchie est controversé, puisque les clients vont même réussir à imposer leur vision d'une organisation flexible. Ce contrôle du temps par le client n'est pas totalement nouveau : en effet, la conception du temps-mesure qui s'impose au XIX^e siècle va se déployer dans deux directions, d'abord tournée vers les employés qui vont essayer de le tirer à leur profit (durée du travail, congés etc) et ensuite vers le client qui va exiger de la souplesse. Dès lors, le temps devient le fondement de l'ordre productif, ce qui fait dire à Naville (1972) que « le temps prévaut sur la tâche » : la planification en est une belle illustration. La spécificité de la planification dans le monde des entreprises tient à l'inscription temporelle des activités dans le temps, inscription variable selon la conception même de l'entreprise.

La planification est un instrument de dialogue et un document contractuel qui lie le producteur et le client : c'est un dispositif permettant de prévoir la séquence des actions à entreprendre pour produire un bien ou un service pour une date donnée, de fixer le temps nécessaire et d'affecter les ressources à cette prévision ; le plan répartit les activités dans le temps et associe les ressources matérielles et humaines nécessaires pour sa réalisation, y compris les méthodes de fabrication.

La première recherche met au jour la pression du client dans l'organisation quotidienne de la production et ce que nous pourrions appeler « la préoccupation » du client en deux sens. D'une part, ce qui préoccupe le client, c'est-à-dire la fluidité de la production ne amont et d'autre part, le souci que le producteur a du client et ce souci va le conduire dans des stratégies particulières de planification. La recherche se déroule sur le terrain se déroule dans un atelier de fabrication de circuits électroniques⁸ qui reçoit des commandes de divers clients-industriels, prépare la fabrication des circuits imprimés (bureau d'études, service des méthodes) et assure la fabrication ainsi que la livraison. Observons d'abord que les décisions du commercial, prises sous contraintes du client et de la direction, ne sont pas discutées avec ceux qui connaissent l'atelier, mais imposées : le commercial veut d'une part, garnir le carnet de commande pour satisfaire sa hiérarchie qui lui fixe des objectifs chiffrés (800 unités d'œuvre par semaine) et d'autre part, ne pas prendre de risque de perdre des clients. Il fait varier la taille du cycle demandé pour ne pas perdre le client sans toujours se soucier de la faisabilité de la production : le cycle est plus important pour le client interne qui appartient au même groupe industriel et qui est fidélisé (103 jours pour 493 commandes) et le cycle est raccourci à 62 jours pour le client externe et à 65 jours pour le client semi-externe (les « habitués », mais qui peuvent aller voir la concurrence). Observons ensuite que le lanceur qui

⁸ L'atelier appartient à une usine qui est l'un des établissements d'un grand groupe industriel. Il reçoit de l'usine d'une part des contraintes (objectifs économiques) et d'autre part des commandes des autres ateliers qui constituent une partie des clients du site étudié, (et qui représente 40% des commandes). Cet atelier comprend 3 centres de décision principaux: le commercial qui transforme la demande en commande et assure le suivi de l'enregistrement de la commande à la livraison; le lancement qui prépare la mise en fabrication; la fabrication qui assure la réalisation des commandes, son contrôle et la livraison. Cette étude porte sur la maîtrise des délais pour satisfaire le client-industriel, c'est à dire sur l'analyse des facteurs et des mécanismes qui permette de respecter les délais demandés Dans cet atelier, j'ai effectué l'analyse de plus de 1500 ordres de fabrication (ou commandes) pour reconstituer la trajectoire temporelle d'une commande. A cela s'ajoute l'analyse des stratégies de lancement effectuée au cours de 4 mois pour 537 ordres de fabrication : durant 4 mois, je suis resté à côté du lanceur pour noter les modifications qu'il portait sur chaque ordre de fabrication. Avec N Lompré, j'ai traité et analysé les données.

décide du jour où il faut engager la production remet en cause des décisions du commercial en modifiant la date de livraison prévue dans 50% des cas : tantôt il avance, tantôt il recule ce délai. De plus, pour éviter de bloquer la production chez le client, il anticipe l'apparition de défauts de fabrication en majorant de 20% les quantités demandées (sur 4 mois, soit 537 commandes), bien que ces défauts ne représentent que 10% de la production en moyenne. Observons enfin, qu'il anticipe l'arrivée de commandes urgentes pour des clients importants qu'il veut satisfaire en se gardant 30% de réserve de capacité de production sur les 15 jours à venir, tout en s'approchant de la norme de production que ses dirigeants ont fixé à 800 unités d'oeuvre par semaine.

La seconde recherche met au jour le pouvoir d'organisation du client industriel qui le conduit à imposer des stocks, alors que le schéma d'organisation de la production en flux tendu les exclue. Conduite avec Bazet (2002) s'est déroulée chez les équipementiers automobiles, nous avons mis en évidence l'entrée des clients d'autant plus silencieuse et invisible qu'elle passe par le langage de la planification inscrit dans les logiciels de gestion de production ; ce sont des dispositifs conçus pour permettre aux clients de faire irruption au sein de l'entreprise et de communiquer à distance pour adapter le plan de production à leurs besoins. Chez cet équipementier du secteur automobile (Bazet, de Terssac, 2001), la négociation avec le client (constructeur automobile) s'est déroulée certes en amont, lors de l'établissement de la commande ; mais le client peut à tout moment (soit 24h avant le lancement de la production) modifier le volume ou l'objet de cette commande et demander que priorité soit faite à un autre lot de produits.

D'une part, le client-industriel impose son plan à base de stocks, alors que l'entreprise affiche une production en flux tendus : il s'agit d'une production de réserve pouvant être mobilisée en cas de besoin qui résulte d'une entente et d'un compromis entre les clients et les producteurs. Cette « production intermédiaire » n'est pas négligeable, que ce soit pour les pièces de série ou les pièces de rechange chez cet équipementier : elle correspond en moyenne aux 2/3 de la production destinée à une « première monte » et à la quasi totalité de la production destinée aux pièces de rechange. Ainsi, cette « production intermédiaire » présente l'avantage, tant pour le client que pour le fabricant, de disposer de stocks permettant d'anticiper et de faire face aux aléas tels que des arrêts de production chez l'équipementier, chez les transporteurs ou liés à des avaries climatiques : en imposant des stocks chez le fournisseur, le client qui est ici un constructeur automobile, anticipe sur les conséquences de ces perturbations sur ses propres chaînes de montage. Le plan cadre les interactions du client avec les producteurs, introduit une scène de confrontations et un contre-pouvoir extérieur à l'entreprise; il rapproche l'organisation des attentes du client, permet de la décliner pour cette production spécifiée et de l'ajuster aux exigences d'un client singulier et aux fluctuations diverses ; le plan est un dispositif pour capter et traduire les exigences du client et pour lui présenter une configuration organisationnelle susceptible de lui donner confiance.

D'autre part, nous avons mis en évidence une renégociation des critères « qualité », du fait d'une insuffisance de la quantité produite selon les normes de qualité et des risques de rupture d'approvisionnement chez le client. Pour faire face à ce risque d'arrêt de la production, les agents de production proposent au client de prendre des pièces pourtant au rebus : *« il peut aussi y avoir avec le client des négociations sur la quantité ou sur l'aspect qualité et on va lui dire : bon le défaut est à l'arrière, ça ne se voit pas, bon d'accord ce n'est pas tout à fait conforme au vu de l'engagement de départ, mais le temps de résoudre le problème, on fournit des lots quand même » ; de toutes façons, c'est le client qui décide »* (agent de maîtrise, secteur équipementier).

Au total, le travail de planification est un travail d'organisation négocié entre le producteur et le client qui vise, à construire (a) une représentation partagée de la capacité de l'entreprise à produire dans les conditions de qualité, de coût et de délai acceptables pour le client, (b) à élaborer un agencement des ressources et des tâches inscrites dans le temps sous forme d'un cadre d'engagements réciproques, qui soit crédible et acceptable par les deux parties, (c) qui puisse être renégocié en cas de changement de position ou de stratégie de l'un des deux acteurs. Le plan constitue un dispositif interne de coordination des actions entre producteurs comme l'a montré Thévenot (1995) ; pour lui, le plan n'est pas prescripteur d'une solution qu'il réglerait d'avance, mais un moyen de l'action qui sert à prendre une décision ou à coordonner des actions.

Discussion et conclusion

Que retenir de cette intrusion du client dans l'intimité organisationnelle des entreprises et des institutions ?

Premièrement, rappelons que l'irruption du client ou de l'utilisateur dans l'entreprise ou l'administration n'est pas nouvelle : elle a été mise au jour dans les années 80. Dans les entreprises l'abondance de règles crée une rigidité compromettante pour la réalisation des objectifs : les dysfonctionnements les rendent inapplicables, les applications tatillonnes bloquent le système et les acteurs internes vont tenter de les ajuster au contexte ou de les remplacer pour produire le bien ou le service attendu par le client (Crozier et Friedberg, 1977, de Terssac, 1992). Le client est peu présent dans cette relation qui lie le subordonné à sa hiérarchie, sauf à dire que le bricolage organisationnel ou la transgression des règles se fait au nom du client, mais le thème de la modernisation des entreprises (Linhart, 1994) redonne de la voix au client dans les années 80 : en son nom, la rationalisation poursuit son chemin, les accords et conventions entre employeurs et salariés sont critiqués pour leur rigidité, l'ère de la flexibilité fait une avancée sans retour, bref le compromis fordiste vole en éclat. C'est surtout au sein de l'administration que l'utilisateur va jouer un rôle : les petits fonctionnaires au contact des usagers vont adapter les procédures, faire avancer certains dossiers plus rapidement, bref inventer des arrangements négociés (comme l'ont montré Dupuy et Thoenig (1985). Ce faisant ces arrangements négociés introduisent une stabilité dans l'administration puisque la rigidité est compensée par cette souplesse des dérogations ; par voie de conséquence, le changement est repoussé du fait de cette adaptation et ce sera la modernisation des services publics qui remettra l'utilisateur au centre des services publics. Dans les services de nombreux auteurs avaient mis en évidence, 25 ans après ces travaux pionniers, la contribution des usagers et des clients dans la coproduction de service, mais pas encore leur contribution organisationnelle. Si l'on suit Gadrey (1994), la relation de service est une co-production du service au travers d'interactions sociales durables entre l'agent et l'utilisateur, reposant sur une influence réciproque ; du coup, le client n'est plus à la marge de la relation production-consommation, mais au centre (Weller, 1998). Cette co-production signifie que sans la contribution de l'utilisateur, la prestation ne peut être rendue avec efficacité : le travail de l'agent est alors conçu comme un travail de « réparation » (Joseph et Jeannot, 1995) des failles de la relation « agent-utilisateur » visant à combler les lacunes de la prescription ; l'agent doit avoir des compétences techniques et contractuelles de façon à rendre compréhensible à l'utilisateur ce qu'affiche la machine gestionnaire, mais aussi des compétences de civilité pour prolonger la relation administrative par une relation sociale. L'utilisateur est un acteur à part entière dans la régulation du processus de travail ou plutôt un acteur de la régulation qu'il instancie par son action, comme le montre Warin (1993) à propos de la relation de service : il est conçu, non comme un sujet passif, destinataire d'une prestation, mais bien comme un acteur capable de

réclamer des comptes sur l'action engagée et de discuter l'application des règles (Jeannot, 2007). Cette co-production de service se retrouve dans des Les développements récents des technologies coopératives de type ERP (Enterprise Ressources Planning) qu'étudient de Terssac et Bazet, (2007) qui se développent pour intégrer les divers processus dans l'entreprise et les homogénéiser, mais aussi pour donner aux clients une vision panoptique et intégrée du fonctionnement de l'entreprise ou de l'institution afin qu'il intervienne le moment venu comme pour le remplissage du formulaire de déclaration de revenus : ce mode de déclaration encore peu développé nécessite des apprentissages de la part des utilisateurs *by doing* et des ajustements face aux réactions de certains utilisateurs. C'est ce que montrent Eric Dagiral, Patrice Flichy et Laura Parente (2007) en analysant la pénétration différente de cet outil dans les services des impôts de trois pays, la France, l'Espagne et le Royaume Uni, annonçant l'avènement d'une ère de « l'administration électronique » et donc de l'utilisateur comme co-producteur du service.

La deuxième conclusion concerne les raisons de cette venue du client ou de l'utilisateur dans les organisations et son intrusion dans le jeu des décisions organisationnelles : d'un côté ; il intervient pour dépasser les limites d'efficacité des schémas organisationnels bureaucratiques : il déverrouille les espaces alvéolaires de Fayol dans lesquels les individus sont assignés, déconstruit l'univers rigide et fermé de la production de biens et de services. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement est contrainte : autrefois l'entreprise était enracinée sur sa capacité productive, sur le compromis productif et sur le rapport salarial institué formant les identités collectives et à partir des années 80 en France, elle se construit autour des attentes des clients mobiles et changeants dans leurs préférences. A partir des années 80, on note cependant une nouvelle inflexion en Europe : nous assistons au passage de l'entreprise fondée sur l'économie de temps à l'entreprise fondée sur le temps de l'économie : le temps est ajustable aux fluctuations du marché, ou selon la proposition de Thoemmes (2011), « on passe du temps de travail au temps des marchés ». Dans l'entreprise centrée sur le client, il ne s'agit pas seulement d'optimiser le temps pour assurer la production du point de vue quantitatif, mais de l'adapter aux caprices du marché et le rendre qualitativement plus flexible. Depuis 1981 en France, la réduction du temps de travail s'échange contre son aménagement pour satisfaire les exigences qui forcent l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements de leur environnement, mais aussi à anticiper un futur incertain. Ces mutations exigent un traitement des demandes variées, incertaines et formulées avec des critères mettant en avant la qualité, les coûts et les délais, ainsi qu'une nécessaire personnalisation du client dont l'entreprise doit satisfaire les besoins uniques, particuliers et changeants (Veltz et Zarifian, 1992). Les clients poussent l'entreprise à ne pas produire pour stocker, mais à produire ce qu'elle peut vendre (Hammer et Champy, 1993), même si la réalité que nous venons de décrire mérite que l'on nuance ces propos.

Le client n'est pas seulement un calculateur qui fait ses échanges dans le triangle production-marchandise-service comme le définit l'économie, mais un intervenant encastré dans le social du travail d'organisation de l'espace productif. Le client demande que le producteur lui fasse partager son intimité organisationnelle, en exigeant une certification de la qualité, en faisant du technicien un allié pour faire remonter ses attentes, en demandant de la flexibilité : il participe à l'organisation de la production et surtout à la production de l'organisation en exerçant son pouvoir d'organisation dans le sens qui lui convient. Plusieurs voies sont possibles pour que le client intervienne dans l'organisation, voies que l'on peut spécifier par la nature de l'interaction client/producteur.

D'abord, une interaction producteur-client industriel qui a pour objet la formalisation de l'organisation par les spécifications du produit, le paramétrage du procédé qui a permis sa

fabrication, par les méthodes de fabrication et procédures, par la qualité : un design organisationnel est exigé par le client, que les producteurs doivent construire à partir de ce qu'ils font et non de ce qu'ils souhaiteraient faire. C'est une nouvelle étape de la rationalisation dictée par les clients qui invitent les subordonnés à développer en toute autonomie une activité réflexive sur leur propre travail, conduisant à écrire ce qui « doit être fait » pour le normaliser et en faire un outil d'alignement et de contrôle ; chemin faisant le rapport prescriptif qui les relie à leur hiérarchie est modifié.

Ensuite, une interaction producteur-client qui a pour objet l'évaluation de l'efficacité de l'organisation en place à partir d'un double mouvement pouvant créer et légitimer le client de l'agent qui doublerait le client de la hiérarchie: d'un côté, le subordonné fait descendre l'organisation vers le client et de l'autre, il cherche à faire remonter les attentes des clients en termes de délai de réalisation, de quantité, de qualité, de coût. Cette tentative de dédoublement du client reste limitée, mais montre que le client peut prendre diverses formes, « même si le client du chef pèse beaucoup plus que le client du subordonné », (Cochoy, 2002b) et surtout qu'il y a bien une tentative limitée d'ascension organisationnelle de l'agent. Notons que cette remontée croissante des informations ou du retour d'expérience notés par Boltanski et Chappiello (1999) est un mouvement dévoyé, car on n'écoute pas vraiment le client, encore moins l'agent qui porte les intérêts du client et qui tente de faire valoir sa conception de l'efficacité du service.

Enfin, une interaction est parfois un ajustement réciproque du plan (quantité, délai, ressources affectées) conduisant les producteurs à inventer une organisation souple adossée aux clients soucieux de flexibilité, à élaborer une représentation synthétique de leurs savoirs et savoir faire pour servir les commerciaux ; c'est autour de l'organisation que se joue les affiliations et les constructions identitaires et non du produit.

Troisièmement, le travail d'organisation est un processus de structuration des activités professionnelles, visant à bâtir un ordre productif avec des oppositions et des efforts contradictoires conduisant à l'élaboration de règles d'organisation. Ces règles d'organisation ne sont pas des règles qui stabilisent des rapports de force ou qui convergeraient vers des équilibres entre des forces. Cette manière de voir conduirait à considérer qu'il y aurait des blocages liés à des « glissements bureaucratiques » qu'il suffirait d'identifier pour les éliminer et à des dérapages liés au marché qui échapperaient aux professionnels: les règles freineraient toute volonté de travailler ensemble et masqueraient voire interdieraient les vrais rapports de coopération. L'idée centrale du travail d'organisation est que cette manière de travailler ensemble, y compris avec des oppositions, s'invente précisément par cette élaboration de règles à laquelle participent les professionnels, leur hiérarchie et les clients. Travailler ce n'est pas s'opposer à des règles, mais œuvrer pour les produire ; ces règles ne sont pas celles que des experts de génie pourraient produire de manière isolée, ni même des règles que des clients bien intentionnés pourraient tenter d'imposer. Travailler, c'est construire des règles acceptables et mobiliser des gens pour cette création et en particulier les usagers ou les clients ; dans cette perspective, il n'y a pas d'organisation stable ou acceptable en soi, mais une dynamique de production de règles et de contre-règles ouverte à la contribution des clients. Avec ce paradigme de la négociation, on s'écarte de la perspective selon laquelle les organisations professionnelles seraient réglées par des contraintes normatives ou par des valeurs ; on s'écarte aussi d'une conception de l'action sociale comme la réponse des individus à une quelconque « fonction » de l'organisation professionnelle, ou comme la réponse à un besoin d'équilibre des entreprises ou des institutions. Ce paradigme du « tout négocié » mérite un examen attentif car la négociation comporte des risques : d'une part, parce que l'employeur qui détient le monopole du pouvoir normatif, peut se sentir dépossédé par l'idée même de devoir discuter de ses choix avec le client et d'autre part, les

salariés et les syndicats peuvent craindre de devoir endosser les conséquences de la négociation en terme d'horaires imposés par les clients, de licenciements ou de délocalisation d'entreprise proposée par le client.

BIBLIOGRAPHIE

BAZET (I.), 2002, *Le travail de planification*, Toulouse, *Thèse de 3^o cycle*, Université Toulouse Le Mirail.

BAZET (I.), TERSSAC (G.) DE, 2001, « Analyse sociologique du travail de planification », *in* Erschler (J.), Grabot (B.), dir., *Organisation et gestion de la production*. Paris, Hermès, p. 88-129.

Boltanski L et Chappiello E, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris Gallimard

COCHOY (F.), 2002a, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, PUF.

COCHOY (F.), 2002b, « Figures du client, leçons de marché », *Sciences de la société*, n°56, p. 3-23.

COCHOY (F.), GAREL (J.-P.), TERSSAC (G.) DE, 1998, « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, n°39 (4), p. 673-699.

CROZIER M, FRIEDBERG E, 1977, *L'ACTEUR ET LE SYSTEME*, PARIS, SEUIL

DAGIRAL (E.), FLICHY (P.) et PARENTE (L.), 2007, « L'administration électronique en Europe. Le cas des impôts », *in* Terssac (G.) de, Bazet (I.), Rapp (L.), dir., *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, p. 107-123.

DUJARIER (M.-A.), 2008, *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.

DUPUY (F.), 1997, *Le client et le bureaucrate*, Paris, Dunod.

DUPUY F, THOENIG JC, 1983, *SOCIOLGIE DE L'ADMINISTRATIONS FRANÇAISE*, PARIS, A COLIN

FAYOL (H.), 1917, *Administration industrielle générale*, Paris, Dunod.

FIJALKOW (Y.), 2002, « Les visages réversibles de l'utilisateur et du consommateur », *Sciences de la société*, n°56, p. 149-163.

FORRESTER (V.), 1996, *L'horreur économique*, Paris, Fayard.

GADREY (J.), 1994, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, p. 381-389.

HAMMER (M.), CHAMPY (J.), 1993, *Le Reengineering*, Paris, Dunod.

JEANNOT (G.), 1998, *Les usagers des services publics*, Paris, Puf.

JEANNOT (G.), 2005, *Les métiers flous : travail et action publique*, Toulouse, Octares.

JOSEPH (I.), JEANNOT (G.), eds., 1995, *Métiers du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Editions.

Linhart D, 1994, *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte, coll. Repères.

- OHL F, 2002, La construction sociale des figures du consommateur et du client, *Sciences de la société*, n°56, p. 25-41.
- REYNAUD (J.-D.), *Action collectives et régulations sociales : les règles du jeu*, Paris, Armand Collin, 1999.
- TERSSAC G DE, *AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL*, PARIS PUF
- TERSSAC (G.) DE, 1998, « Le Travail d'organisation comme facteur de performance », *Les Cahiers du Changement*, n 3, p. 5-14.
- TERSSAC (G.) DE, MIGNARD J, 2011, *LES PARADOXES DE LA SECURITE : LE CAS D'AZF*, PARIS PUF
- TERSSAC G DE, LALANDE (K.), 2002, *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.
- THEVENOT (L.), 1995, « L'action en plan », *Sociologie du travail*, n°3, p. 411-435.
- THOEMMES (J.), 2011, *Le temps des marchés*, Paris, LGDJ.
- VELTZ (P.), ZARIFIAN (P.), 1992, « Modèle systémique et flexibilité », in Terssac (G.) de, Dubois (P.), dir., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cepadudès, p. 43-61.
- WARIN (P.), 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, XXXIV, p. 69-95.
- WELLER (J.-M.), 1998, « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de littérature (1986- 1996) », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 365-392.