

Table des Matières

■ Introduction	5
La raison du client est toujours la meilleure?	5
Comprendre les relations entre clients et fournisseurs	6
Il n'y a pas qu'une seule bonne façon d'organiser	7
Les principes de base de l'assurance qualité	8
Fraplast, point zéro : le monde de l'automobile	9
L'assurance qualité : passeport pour le "monde de l'automobile"	9
La légitimité des règles et son impact chez le fournisseur	10

Première partie

■ Chapitre 1: Client et fournisseur ennemis fidèles	13
Forte interdépendance entre fournisseur et client	14
Les audits du client : un contrôle rapproché	14
Le client autocrate	16
Les règles ignorées par le client	16
Attitude de contrôle et pression sur les prix	17
Une fonction qualité concurrencée et dépossédée de l'appui du client	18
Un représentant du client peu apprécié	18
La concurrence des autres services	19
La qualité à rude épreuve	20
Les critères qui priment : prix et quantité	20
Ne pas arrêter la ligne	20
La documentation qualité : une formalité	22
Les leçons du cas Estplast	22

■ Chapitre 2 : Aux ordres des clients	27
Des clients multiples et une bonne image	28
Des clients peu "regardants" mais capricieux et exigeants	29
Des clients impressionnés	29
... mais capricieux et exigeants, et surtout pas partenaires.....	29
La réponse de Reserplast : deux registres pour la qualité	31
La qualité-système : un outil marketing	32
La qualité-idée : la philosophie de l'entreprise	33
Satisfaction du client et compétence produit	34
Être "aux petits soins"	35
La valorisation des compétences	36
L'effet produit- <i>process</i>	37
La fonction qualité : un "gratte papiers" sauvé par ses relations avec les clients	38
Les leçons du cas Reserplast	39
■ Chapitre 3 : La difficulté du compromis devant l'incohérence des clients	43
Des clients multiples, un référentiel peu légitime et un contexte marchand	44
Des clients incohérents	44
Le contre-exemple	46
La satisfaction du client concret : une nécessité pour des produits d'aspect ..	46
Service commercial et service conception :	
l'importance des relations personnelles	47
Les relations entre usines client et fournisseur	48
Le produit et le <i>process</i> font à nouveau parler d'eux	49
Une direction qualité volontariste	52
L'échec de l'intéressement : une atmosphère de conflit.....	54
L'écriture : un intéressement raté	54
Les conflits	55
Un début de réaction : l'arme de l'écrit face au client	55
Les leçons du cas Plastdorf	56
■ Chapitre 4 : L'entreprise qui joue la règle	59
Les clients évoluent	60
Des relations réglées avec les clients traditionnels	60
La confrontation aux nouveaux clients : la difficulté de la prise de recul ..	60
Le système qualité : quand le fournisseur éduque le client	62

Le système affiché et revendiqué	62
Une coordination interne très structurée	64
La montée de la stratégie locale.....	66
L'assurance qualité concrète :	
"valeur ajoutée" et mise en valeur de "l'opérationnel"	66
L'importance du "relationnel"	68
La nouvelle et difficile position de la fonction qualité, entre client et produit..	70
L'évaluation du produit d'aspect : une difficulté classique	70
Les leçons du cas Fraplast	72
■ Chapitre 5 : La recherche du compromis	77
Une position forte, face à des clients aux pratiques multiples.....	78
Les clients et la direction à livre ouvert	79
La marque des clients dans la documentation	79
Une direction concernée par la qualité et son système	80
La "culture" de l'entreprise	83
La satisfaction du client concret : une devise	84
L'importance du relationnel.....	84
Un client concret pourtant indiscipliné et qu'il faut éduquer	86
L'écrit, un moyen de défense.....	86
L'éducation du client	87
Le pragmatisme pour l'intérêt de l'entreprise	88
Trouver un compromis entre deux logiques	90
Les leçons du cas Plastsud	92

Deuxième partie

■ Chapitre 6 : Le client, un élément de l'organisation à maîtriser	95
La qualité, c'est la satisfaction du client	95
Le client entre par la porte de la qualité	95
Le client : la justification par excellence	96
Le client, un levier de pouvoir.....	97
Le client formel et sa régulation de contrôle	99
Quelles contraintes pour le fournisseur?	99
La "géométrie variable" du client formel	100

Les clients concrets et leur régulation de contrôle	102
Pas de règles qui tiennent : des prix et des contacts	103
L'écrit, une prise de responsabilité indésirable	106
La satisfaction des clients :	
un objectif difficile... et pas toujours efficace	106
"Ecouter la voix du client" : quelle efficacité?	109
Satisfaire le client mais aussi garder son autonomie.....	111
Conclusions pour l'action	113
■ Chapitre 7 : Les audits :	
une mise en scène de la relation clients-fournisseurs	115
L'audit, un outil du client formel "récupéré" par les audités	116
Un moment de pouvoir pour la fonction qualité	117
Une ressource pour le management	118
Les audits des tierces parties : des enjeux diminués	119
L'audit : un révélateur des régulations en présence	120
L'audit : un "terrain de jeu" pour les deux figures du client	122
Acte I : la veille.....	122
Acte II : l'audit des services centraux	123
Acte III : l'usine	127
L'interprétation des règles : une faille où s'engouffre l'autonomie	129
La préparation.... ou la mise en scène d'un jeu bien réglé.....	130
L'audit : un "moment" d'apprentissage	132
Conclusions pour l'action	135
■ Chapitre 8 : L'apprentissage, source de différenciation.....	137
La différenciation des stratégies.....	138
Apprentissage organisationnel et différenciation.....	138
Plusieurs stratégies d'autonomisation.....	139
Les processus d'apprentissage à l'œuvre	143
L'influence du produit et du <i>process</i>	143
L'influence de la direction de l'entreprise	144
L'influence des clients	146
L'histoire industrielle : les effets de sentier.....	149
La variable nationale : pays ou client?	151
L'influence du pays	151
La culture des clients	152
Conclusions pour l'action	154

■ Chapitre 9 : La régulation conjointe à construire	157
Plaidoyer pour la régulation conjointe	158
La règle pour la règle: le danger de la "bureaucratie", éloignée des préoccupations du marché	158
Les règles comme vecteur des apprentissages.....	160
Entre clients et fournisseurs : la dérégulation, une tendance naturelle ..	165
La régulation conjointe entre client et fournisseur : une véritable assurance.....	168
Les difficultés de la régulation conjointe	169
Une tension permanente	169
Un apprentissage difficile dans un environnement perturbé	170
Les frontières de l'entreprise : un enjeu pour le management	172
Quelques conditions de la régulation conjointe.....	173
L'appropriation des règles formelles : conditions de mise en œuvre	173
L'exigence de compétences nouvelles	174
La fonction qualité : un rôle décisif	176
Conclusions pour l'action	177
Conclusion générale	179
Références bibliographiques.....	181
Glossaire.....	189

■ Chapitre 1

Client et fournisseur ennemis fidèles

Estplast : fiche d'identité

Client principal : Estauto

Produits : pièces plastiques d'aspect, intérieures et extérieures

Taille des unités : de 400 à 800 personnes

Un seul pays d'implantation

La nature des relations entre clients et fournisseurs est décisive pour les « partenaires » en présence. Nous allons voir dans un premier cas comment le comportement du client affecte, en bien ou en mal, l'organisation du fournisseur. Sa « raison » s'impose, mais... comment ?

Nous examinerons successivement la nature des relations d'interdépendance, ce qui se joue au moment des audits, le comportement du client, la position de la fonction qualité dans ce jeu d'acteurs, ainsi que le sort et la nature du système qualité qui en résultent. Nous dégagerons de cette enquête une première figure de la « raison du client » en action.

1 Forte interdépendance entre fournisseur et client

Estplast est une entreprise d'Europe Centrale, qui s'oriente vers l'automobile dès le milieu des années 50. Le premier pare-chocs en plastique n'y est cependant fabriqué que beaucoup plus tard, au début des années 80. Le constructeur automobile concerné (Estauto), en faisant appel à Estplast pour cette innovation technologique, devient peu à peu le client principal de l'entreprise et finit par représenter au moment de l'étude plus des deux tiers du chiffre d'affaires de son fournisseur. Estauto est donc un client « vital » de l'entreprise, qui se trouve de ce fait en situation de forte dépendance.

Mais l'inverse est également vrai. En effet, la concurrence sur les produits qu'Estplast fournit à son client constructeur est quasi nulle en Europe Centrale. Par rapport à ses homologues situées plus à l'Ouest, l'entreprise a également des coûts de main d'œuvre beaucoup moins élevés. Le constructeur automobile est donc lui aussi très dépendant de son fournisseur, puisqu'il ne peut *a priori* pas trouver d'alternative crédible, en tout cas à court ou moyen terme.

D'autre part, le savoir-faire d'Estplast dans la fabrication de moules est complété par la prise en charge de la conception des produits fournis, conformément à la tendance valable à « l'Ouest ». L'entreprise possède également une identité certaine dans le pays, du fait de la fabrication de produits de grande consommation qui, même si elle devient mineure, a longtemps été maintenue. Rappelons aussi que les relations entre client et fournisseur dans un passé plus ancien et dans un contexte d'économie planifiée privilégiaient la position du fournisseur, le client étant fortement dépendant de lui pour remplir le « plan » (Gicquiau, 1981).

En résumé, même si Estplast est très dépendante de son client automobile, elle possède sa propre identité ainsi que l'argument d'une situation de monopole vis-à-vis du constructeur. Client et fournisseur, dans ce cas-ci, sont fortement dépendants l'un de l'autre. Il y a dépendance mutuelle.

Voyons maintenant comment se manifeste cette emprise du client sur le fournisseur, dans le domaine du management de la qualité, et notamment durant les audits.

2 Les audits du client : un contrôle rapproché

Le client, Estauto, effectue chez Estplast des audits de processus, théoriquement réalisés tous les trois ans, sauf en cas de gros problème chez le fournisseur. Ces audits de processus, relativement techniques, consistent dans des investigations proches du produit, passées exclusivement sur le terrain. Les questions concernent l'ensemble du processus de production, depuis la réception

des produits jusqu'à la livraison. La documentation aux postes de travail est vérifiée avec beaucoup d'attention, contrairement aux procédures et au manuel « qualité » qui ne le sont quasiment pas.

Par rapport aux audits de système observés chez Fraplast, la situation est beaucoup plus difficile pour le fournisseur: les audités ne choisissent pas leurs exemples, puisque l'auditeur est sans cesse « sur le terrain » et pioche autour de lui pour estimer le degré d'application des règles. D'autre part, les audits effectués par les clients se font quasiment à l'improviste et sans que le fournisseur possède forcément le questionnaire que va utiliser le client auditeur.

La marge de manœuvre d'Estplast est alors bien mince tandis que les « zones d'incertitude » (Friedberg, 1993) qu'il contrôle sont réduites. Le client augmente son pouvoir en augmentant son imprévisibilité. Si tel n'était pas le cas, la zone d'incertitude autour de l'application de la règle pourrait se nicher dans la prévisibilité des visites du client. Au contraire, si le client vient à l'improviste pour le contrôle de l'application des règles, il réduit fortement la possibilité pour Estplast d'anticiper les visites et de se préparer en conséquence. La marge de manœuvre d'Estplast est d'autant plus mince que l'incertitude du comportement du client est plus grande. Le fournisseur, fortement dépendant de son client, doit alors se plier à ces audits sévères, souvent proches du contrôle et de la contrainte arbitraire, comme le soulignent les acteurs.

« [...] lors de ces audits, quelquefois, on passe beaucoup de temps sur des choses qui ne sont pas importantes, des choses qui ne sont même pas dans le système, ou dans la norme. Ils veulent toujours quelque chose, quelque chose de nouveau, et le fournisseur, il regarde, et il se demande ce que l'auditeur veut. Et l'auditeur se fâche. [...] Toujours des exigences. Et continuellement contraindre. Contraindre, contraindre, contraindre. Et, quelquefois, ce n'est même pas l'objet de cet audit. Ce sont des petites choses. Et on oublie de s'intéresser aux choses essentielles » (service commercial).

Les audits ont donc souvent un caractère très policier, qu'ils soient externes ou internes, effectués à l'imprévu, sans information au préalable. Ils sont considérés comme un moyen de contraindre. L'adaptation locale des règles de travail est rendue difficile par la sanction que constitue l'audit, qui reprend les instructions à la lettre. Enfin, les auditeurs du client mobilisent peu la confiance et exigent systématiquement et constamment des preuves. Certains audités confient qu'ils ont l'impression de ne pas être traités comme des adultes.

Les « caprices » des auditeurs finissent également par être connus: ils viennent et demandent un certain type de solution, reviennent ensuite et exigent une autre solution, puis reviennent à nouveau et demandent soit une troisième solution, soit de revenir à la première qui avait été dictée. Chaque auditeur signifie un nouveau changement, de nouvelles exigences qu'il faut satisfaire.

Les audits réalisés par le client donnent donc une première indication de la teneur que peuvent avoir les relations entre Estplast et son client. L'audit est souvent assimilé à un contrôle arbitraire, une contrainte qui n'est pas toujours porteuse de grande rigueur. Il est fréquent et imprévu, ce qui conditionne bien sûr fortement la façon dont on s'y prépare ; nous le verrons plus loin. Voyons maintenant de façon plus générale le caractère des relations entre Estplast et son client, dont les audits sont sans aucun doute une préfiguration.

3 Le client autocrate

Les relations avec le client ne sont pas toujours faciles. Estauto, entré récemment dans un groupe automobile, veut y faire ses preuves. Ayant pour but de devenir le « meilleur élève » du groupe, il tend à durcir les exigences envers ses fournisseurs. D'autres équipementiers disent même que le niveau de qualité des pièces exigé par Estauto est plus élevé que celui demandé par certains autres constructeurs spécialisés dans le haut de gamme.

— « Avant [le rachat de l'entreprise par le groupe], les réclamations, ça se réglait au téléphone, et puis au café. Ça ne se réglait pas de façon dure, comme maintenant. Il y a deux niveaux de gravité dans les réclamations. Si un papier est rempli, on est déjà dans la façon dure » (service commercial). —

■ Les règles ignorées par le client

Non seulement le client est exigeant, capricieux même, mais, en outre, il ne fait pas toujours preuve d'une grande rigueur. Son système de cotation des fournisseurs et de gestion des réclamations, par exemple, n'est ni clair, ni défini. Des employés du client reconnaissent eux-mêmes que la politique vis-à-vis des fournisseurs est floue. Les critères de choix sont loin d'être transparents.

La variabilité des exigences d'Estauto en matière de qualité du produit le rend également peu crédible aux yeux de ceux qui sont confrontés à ces « sautes d'humeur » quotidiennes. Le service du « Contrôle technique » (qualité en production) d'Estplast note, avec un certain amusement, que les différentes usines du client émettent des réclamations différentes sur les mêmes produits livrés.

Incohérent, le constructeur ne tient pas toujours compte des règles et des exigences qu'il impose par ailleurs à ses fournisseurs. En témoigne, par exemple, la difficulté de trouver un interlocuteur acceptant de prendre la res-

ponsabilité de signer une dérogation⁵, ou celle d'obtenir de la part du client les échantillons initiaux approuvés, élément clef pour une référence commune en matière de qualité. La procédure de démarrage série, qui marque le début de la production en série, et pour lequel un représentant du client doit être présent, est souvent effectuée des mois voire des années après le démarrage effectif.

Enfin, la rigueur dans la documentation fait défaut à Estauto: il arrive souvent que le service développement fasse appel à son fournisseur pour retrouver des documents émis par lui mais qu'il a égarés. Au service développement chez Estplast, on se plaint aussi du nombre et de la qualité insuffisants des documents reçus du client.

Le client ignore donc en partie les règles que lui-même instaure dans ses relations avec les fournisseurs.

Attitude de contrôle et pression sur les prix

Estauto entretient des relations relativement dures avec ses fournisseurs en se mettant dans une attitude de contrôle. La situation est d'autant plus difficile pour le fournisseur que celui-ci ne peut même pas s'appuyer sur les règles du client comme ressources dans la négociation. Les règles ne font pas vraiment partie du jeu; elles ne sont donc pas mobilisables.

Le prix constitue par ailleurs un aspect important des relations entre Estplast et son client. Il fait l'objet d'une forte pression de la part d'Estauto. Les audits sont par exemple considérés comme un moyen pour le client de faire baisser les prix.

Pour le personnel d'Estplast, la situation est donc la suivante: le client exerce une pression, ne respecte pas les règles du jeu et agit plutôt par la menace de la sanction que par la recherche du compromis. Il a des rapports exclusivement hiérarchiques avec ses fournisseurs. Chez Estplast, le mot « partenaire » n'est d'ailleurs jamais utilisé ni accepté pour qualifier le client. Un directeur parle même de « diktat », remarquant que les rapports avec les autres clients sont beaucoup plus mesurés.

La situation n'est pas propice à l'efficacité des échanges entre entreprises. Tous les facteurs évoqués – depuis l'absence de coopération (celle-ci

5. Une demande de dérogation est une demande soumise au client, qui permet au fournisseur de livrer des pièces dont la conformité n'est pas « totale » pour une durée et une quantité déterminée. Par exemple, pour un problème momentané concernant l'aspect de la pièce, problème peu visible, la réparation du moule peut être nécessaire pour éviter la dérive du défaut. Le moule doit donc être démonté, ce qui rend indispensable avant le démontage la production de pièces « non conformes » mais encore acceptables, afin de ne pas provoquer une rupture de stock chez le client.

n'existe éventuellement qu'au niveau d'interactions personnelles) jusqu'à la pression sur le prix, en passant par le manque de respect des règles – affaiblissent finalement la légitimité du client chez le fournisseur. L'idée de « famille » dans le secteur de l'automobile, présente dans le cas de Fraplast, est chez Estplast fortement remise en cause. En outre, l'absence de règles dans certains domaines, ou leur non respect, fait que le fournisseur ne peut ni se défendre ni reprendre de l'indépendance face à son client majeur. Sa force tient essentiellement dans le fait qu'il est bien un fournisseur incontournable pour Estauto, mais les acteurs ne peuvent guère utiliser cet élément dans les relations au quotidien.

Quels échos ont alors ces différents aspects des relations entre Estplast et son client dans les relations internes chez le fournisseur ?

4 Une fonction qualité concurrencée et dépossédée de l'appui du client

■ **Un représentant du client peu apprécié**

Au sein de l'entreprise, la fonction qualité s'appuie théoriquement sur deux piliers: d'une part, l'autorité du client et, surtout, ses exigences, qu'elle a pour rôle de répercuter à l'intérieur de l'entreprise; d'autre part, l'émission des règles internes, qui proviennent également des exigences du client mais dont la création est directement de la responsabilité de cette fonction.

Le client, on l'a vu, est mal considéré au sein de la société Estplast. En interne, cela se traduit directement par une position relativement faible de la fonction qualité. Les audits internes apparaissent comme peu efficaces: les non-conformités repérées se répètent d'une fois sur l'autre. De plus, certains membres de la direction en contestent les résultats. Ces audits perdent alors de leur crédibilité.

Le circuit d'information contourne aussi souvent la direction qualité. Certains incidents avec les clients, se rapportant à l'état de la production, échappent en partie au directeur de la qualité, pour rester principalement l'affaire des directions industrielle et générale.

Enfin, les interlocuteurs de la fonction qualité soulignent l'inconfort de leur position, étant en porte-à-faux entre le client et leur entreprise.

— « Chaque contrôleur doit se comporter comme un représentant du client. [...] Nous ne pouvons pas mener toute l'entreprise par le bout du nez. On fait pression sur eux, on leur dit qu'ils font mal quelque chose, qu'ils devraient s'améliorer, qu'ils devraient faire des efforts pour s'améliorer. [...] La base de la gestion de la qualité, c'est que les exigences du

client soient réalisées et respectées. C'est pour ça que personne ne peut être satisfait de notre travail. Personne ne peut être satisfait de notre travail, à part le client. Et le client aussi se retourne contre nous en nous demandant pourquoi la qualité n'est pas respectée, pourquoi elle est comme ça ».

La fonction qualité considère sa position comme ambiguë et instable. Elle hérite dans l'entreprise de la mauvaise image du client, puisqu'elle le représente. Du côté du client, elle subit une pression et des exigences dans des domaines sur lesquels elle n'a pas toujours prise.

La concurrence des autres services

De plus, la fonction qualité est en quelque sorte concurrencée par le service commercial dans ses relations avec le client. Chez Estplast, le service commercial est officiellement le seul interlocuteur lors de réclamations faites par le client. Un ancien manuel qualité, écrit en 1992, avait par exemple été signé par le directeur du service commercial. Lors de demandes de dérogation, le service commercial sert d'intermédiaire entre l'usine de production et le client. Dans les procédures traitant de la gestion des échantillons initiaux, c'est ce même service qui est responsable de leur transmission au client.

Ce service détient alors le quasi monopole des relations avec les clients. En réalité, certes, plusieurs services sont en contact direct avec le client. Mais cette concurrence affaiblit de toute façon la fonction qualité dans son rôle de représentant du client vis-à-vis de la fonction production.

Enfin, si la fonction qualité est fortement concurrencée par le service commercial sur le plan des relations avec les clients, au niveau des règles internes, elle est également en concurrence avec un autre service de l'entreprise: le service méthodes, lui aussi producteur de règles. Celui-ci prend en charge une partie des tâches qui, chez Fraplast par exemple, relèvent de la responsabilité de la fonction qualité (dérogations, plans de contrôle, etc.). Chez Estplast, le service méthodes est considéré comme le principal producteur de règles en production et celui qui s'impose naturellement. L'encadrement en production exige ainsi des règles et des définitions de tâches qui sont fournies par le service méthodes. Ce service est placé « au-dessus » de la production. Il définit ce qu'il faut faire et comment le faire. La fonction qualité ne joue pas ce rôle.

Entre le service commercial, principal acteur de la relation aux clients, et le service méthode, principal producteur de règles pour la production, la fonction qualité a du mal à trouver sa place et à imposer « sa » raison du client. Tandis qu'un autre aspect affaiblit encore sa position: les rapports entre qualité et prix et entre qualité et quantité.

5 La qualité à rude épreuve

Les critères qui priment : prix et quantité

Dans l'entreprise, beaucoup considèrent la qualité comme un critère flexible et autour duquel le client accepte des compromis en échange de variations de prix.

« Si vous n'êtes pas bons en qualité, vous baissez les prix ».

« Lorsque nous avons des bonnes livraisons, nous pouvons augmenter les prix. Lorsqu'elles sont mauvaises, nous devons vendre moins cher ».

« Si nous, par exemple, nous devenions maintenant un fournisseur C, le client pourrait nous dire: "Bon, vous voyez, vous êtes C. Selon la classification de notre groupe, je ne veux pas de fournisseur C. Mais je suis capable de contourner ça, à condition que vos prix soient de 20 % moins chers que ceux de la concurrence" ».

La qualité n'est donc pas dans les esprits un point fixe et absolu qui contraint la situation. Cette logique est semble-t-il classique dans les pays anciennement à économie planifiée (Durand *et al.*, 1996; Gicquiau, 1981).

Cette remise en cause de la qualité est visible également dans l'atelier. On y voit apposés des autocollants ayant mission de communication mais dont le message a été déformé: le « *Ce qui distingue mon travail, c'est la qualité, pas la quantité* » est transformé en « *Ce qui distingue mon travail, c'est la quantité, pas la qualité* ». On peut voir aussi: « *Un produit de qualité: mon rêve* », remplaçant le message initial: « *Un produit de qualité: mon but* ». Par ailleurs, les objectifs des responsables de secteur pour l'année de l'étude ne comportent aucun élément concernant le client et sa satisfaction. Ils sont les suivants: augmenter la capacité des machines; augmenter la productivité; faire baisser le taux d'absentéisme; faire baisser le temps de changement d'outil. La quantité reste donc bien le critère dominant dans l'entreprise.

Ne pas arrêter la ligne

Une réalité intangible vient conforter cette tendance à privilégier la quantité: le mot d'ordre « ne pas arrêter la ligne chez le client ». Omniprésent en production, il diminue considérablement la marge de manœuvre du service qualité en usine, qui avoue n'avoir qu'en théorie le pouvoir de bloquer la production, cette menace lui étant toujours retournée. On se situe en fait dans

un modèle marchand (Eymard-Duvernay, 1989), où la qualité du produit dépend souvent en quelque sorte d'un ajustement entre offre et demande⁶.

Pour illustrer ce dilemme du service qualité, écoutons ce que dit un contrôleur :

« – Quelquefois ça arrive que les responsables de secteur veuillent à tout prix qu'on fabrique, même si le produit n'est pas bon à 100 %. Alors après, ça dépend si on juge qu'on peut continuer ou pas. Du moment que, de notre côté, on décide que ça ne va pas, la production doit s'arrêter, ils doivent le faire. Nous avons le dernier mot... [Silence]. Ou bien, si on n'arrive pas à se mettre d'accord, nous écrivons dans le livre des défauts que c'est de la responsabilité de ce chef de secteur. Comme ça, ensuite... Mais, bon, on doit se décider. Si ce produit est à ce point mauvais, si on doit arrêter, ou bien si on peut continuer. S'il est vraiment mauvais, on ne peut pas continuer à tout prix, ça non. Nous devons reconnaître si c'est bon ou pas. Quelquefois, on se trouve dans une situation où le client serait perturbé, où la production serait arrêtée. Alors on doit bien produire. Mais ça dépend de nous...

– Et que se passe-t-il si vous fabriquez vraiment un produit de mauvaise qualité, et que chez le client, ils en ont besoin à tout prix ?

– Si le produit est vraiment de mauvaise qualité, ça ne va pas, ça non ! Il doit correspondre à l'échantillon, c'est clair... Quelquefois, il n'est pas exactement pareil, mais... il faut produire parce que sinon on arrêterait le client »⁷.

On perçoit clairement ici le perpétuel dilemme qui existe pour les contrôleurs, la différence entre démarches théorique et pratique, et la position difficile dans laquelle se trouve le service qualité en usine. Il est en quelque sorte prisonnier d'une définition « absolue » de la qualité du produit.

6. Cela a déjà été largement montré par J.-P. Neuville, par le biais de sa critique du principe du juste-à-temps (Neuville, 1997a).

7. Pour mieux comprendre les hésitations de cet interlocuteur, il faut rappeler que la plupart des défauts sur les produits concernés ne sont pas « fonctionnels » c'est-à-dire que le véhicule fonctionne même avec certaines non-conformités du produit. Il s'agit alors essentiellement d'une évaluation subjective de défauts visuels. Nous reviendrons largement sur ce point plus tard.

6 La documentation qualité : une formalité

Voyons enfin comment ces différents éléments externes et internes se reflètent au niveau de la documentation qualité. Le système qualité chez Estplast est présent et complet. Mais les niveaux supérieurs de la documentation qualité (manuel qualité et procédures) sont en général mal connus des différents acteurs. Cela peut être expliqué en partie par le fait que les règles et la définition des responsabilités sont clairement associées à l'époque communiste. Considérées juste après le changement d'économie comme un obstacle à la liberté, elles ont tout d'abord été rejetées en bloc. On a donc assisté à une période de « vide prescriptif » de quelques années, comblé par le rachat de l'entreprise par le groupe.

D'autre part, les audits des clients s'intéressent davantage au produit et au process qu'aux documents descriptifs du système qualité lui-même. Les personnes auditées prêtent donc à ces documents une attention moindre, celle-ci étant reportée sur les éléments contrôlés, les documents d'exécution en production. Ceux-ci sont très suivis et complets, en général correctement utilisés.

Mais de façon générale, l'utilité du système qualité est remise en cause. En production, et notamment chez les opérateurs, on a tendance à considérer que le temps passé à remplir les papiers trouverait une plus grande utilité dans le contrôle du produit. De même, l'encadrement et la direction doutent parfois de l'efficacité du système. On parle davantage de coûts que de gains.

« Je pense que dans l'état actuel des choses, le système qualité entraîne davantage de frais que ce que nous réussissons à économiser en utilisant ce système pour notre profit. C'est dommage. Nous ne travaillons pas assez avec toutes les données que nous donne le système. Et nous ne prenons pas les mesures qui nous permettraient de réduire les frais. C'est l'état actuel. Et c'est très difficile de convaincre l'encadrement que ce système peut nous rapporter de l'argent, qu'il peut nous aider à produire moins cher » (direction Estplast).

Tout ceci entraîne une sorte de désintérêt envers ce type de règles descriptives. Très peu contestées, elles sont tout simplement laissées de côté.

7 Les leçons du cas Estplast

Grâce à ces diverses observations, concluons maintenant par rapport à ce premier cas. Quelle est donc la stratégie d'Estplast face aux contraintes de son client? Dans le domaine du management de la qualité, elle le suit. Là où

il fait pression, par ses audits et autres contrôles impromptus, sans règles du jeu, elle répond par des documents, un suivi poussé des paramètres de production, des postes de travail à jour en ce qui concerne la documentation. La certification, elle, qui n'a pas été exigée par le client ou par le groupe, a été obtenue dans le but de montrer aux clients étrangers et aux homologues que l'entreprise se situe au niveau des standards internationaux⁸. Mais elle ne fait pas l'objet d'un enjeu interne spécifique, et les règles qu'elle implique ne sont pas mobilisées dans les relations avec le client. La satisfaction du client est atteinte par le fait même que celui-ci se comporte en hiérarchique et qu'il fait « la loi » dans l'entreprise du fournisseur. Et le fait qu'il ignore les règles au quotidien implique pour Estplast une mise en place bien difficile d'une stratégie de défense autour des règles en question.

Tout se passe comme si l'intérêt du client était également celui de l'entreprise⁹. Les deux entreprises sont très proches, elles « vivent » ensemble, et la prise de recul, l'autonomisation, dont on pourrait voir en première analyse une manifestation dans la décision de certification, est difficile. Malgré cela, Estplast n'est pas véritablement dans une situation de « soumission ». Elle a des atouts, notamment du fait du contexte monopolistique déjà mentionné. Dans ce cadre, le management de la qualité n'est pas forcément déterminant pour la stratégie d'autonomisation de l'entreprise. Il l'est uniquement s'il peut constituer un « signal de confiance » (Baudry, 1994) aux yeux d'autres clients. La certification est alors une amorce de cette stratégie.

Enfin, que retenir de ce cas par rapport à la question de la raison du client ?

- *Première leçon :*

Le client est un élément structurant pour l'organisation du fournisseur.

Le client est d'autant plus structurant qu'il exerce un « contrôle rapproché ». Comme l'écrit J.-P. Neuville (1996a) : « le client, s'il est en contact direct et permanent avec le producteur, devient alors un élément central de l'organisation du travail ».

Le client est très présent chez son fournisseur. Il exerce une forte pression en ce qui concerne quelques-uns des enjeux locaux du système qualité : documents au poste et maîtrise du *process* technique. Ici, c'est un véritable contrôle qui a lieu : des audits sur le terrain, un fournisseur prévenu peu avant l'audit, des règles du jeu mal définies. « *Le client est roi* », il le sait et il le montre.

8. C'est un des attraits des normes ISO 9000, que décrivent S. Furusten et K. Tamm Hallström (1996) : « ISO 9000 represents a very forceful and attractive device for organizations to prove their legitimacy as modern and rational organizations ».

9. Ajoutons que la pression du client sur la qualité en production est pour la direction également un bon moyen de « rationaliser » dans l'atelier, celle qui s'exerce sur les prix un argument pour augmenter la productivité.

Du fait de ces audits très orientés vers le terrain, l'entreprise se soumet aux exigences de son client et entretient une documentation en production qu'aucun de ses homologues étudiés ne possède. À l'inverse, le manuel qualité et les procédures, que le client ne prend pas ou que peu en compte dans ses interactions quotidiennes et durant ses audits, sont peu mobilisés et peu « vivants ». Ils ne constituent pas véritablement un élément de la gestion de l'entreprise.

Le contraste est frappant entre les situations d'Estplast et de Fraplast. Cette dernière n'est soumise qu'à des audits en salle, ayant lieu tous les trois ans, prévus longtemps à l'avance, selon un référentiel officiel fourni par les constructeurs. Elle a donc un manuel qualité et des procédures soignées, puisqu'ils fixent toute l'attention des auditeurs. En revanche, la documentation dans l'atelier n'est pas aussi suivie et conséquente que chez Estplast. On saisit donc bien ici l'impact du client sur l'application du système qualité.

La légitimité des règles à l'œuvre dans l'entreprise du fournisseur est elle-même fortement dépendante du client et de la façon dont il les mobilise. Chez Fraplast, le système qualité bénéficie d'un *a priori* positif par le fait même qu'il permet au fournisseur, au travers de sa qualification, d'appartenir au « monde automobile ». Utiliser les mêmes outils que les constructeurs signifie, pour le personnel de l'entreprise, utiliser des outils et des moyens performants, profiter des progrès effectués par les constructeurs et appliquer des méthodes éprouvées. Le système qualité est donc considéré dans ce cadre comme faisant partie du système de gestion de l'entreprise: il est un outil de gestion. Ce n'est bien sûr pas le cas pour Estplast, nous l'avons vu et nous avons compris pourquoi.

- *Deuxième leçon :*

Le client est aussi un élément perturbateur de l'organisation du fournisseur.

Les règles qu'impose le client, au nom de l'efficacité et de la fiabilité du fournisseur, sont ensuite ignorées. Ce dernier doit satisfaire une exigence et son contraire, un jour mettre en place tel document et le lendemain le supprimer... En production, les opérateurs sont désorientés; ils ne connaissent plus le niveau de qualité acceptable du produit. Nous ne reviendrons pas sur les nombreux exemples fournis.

Ce point est nouveau par rapport à Fraplast, où le client était certes critiqué pour ses écarts aux règles (*a priori* beaucoup moins nombreux), mais où les reproches se situaient davantage au niveau de l'ingérence que pouvait

provoquer la mise en place même de ces règles. On découvre chez Estplast un client « partenaire sur le papier ». Le dispositif de règles, qu'on peut qualifier de « dispositif d'intéressement » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1994) ¹⁰ dans le cas de Fraplast, est dans la pratique délaissé chez Estplast. Ce sont l'évaluation et le contrôle qui dominent les relations, autour de règles peu claires ou peu respectées.

• *Troisième leçon :*

Le pouvoir de la fonction qualité dépend fortement du client, qu'elle n'est d'ailleurs pas toujours en position de mobiliser.

Chez Fraplast, la fonction qualité pouvait se servir du client pour intéresser et enrôler (Callon, 1986) le reste de l'entreprise, notamment lors des audits, mais aussi de façon générale. Mais, lorsque le client n'a pas une légitimité forte chez le fournisseur, lorsqu'il n'est pas cet interlocuteur exigeant mais jugé performant dont on parle chez Fraplast, la fonction qualité se trouve démunie d'arguments pour mener à bien son entreprise.

De plus, chez Fraplast, la fonction qualité a la responsabilité de représenter le client au sein de son entreprise: c'est une exigence même du référentiel utilisé par les clients principaux de l'entreprise. Or, rien de tel chez Estplast. La fonction qualité n'y est pas reconnue comme représentant du client; ce rôle revient d'abord au service commercial. Le statut de porte-parole du client est un élément important de la configuration des responsabilités et de la légitimité de la fonction qualité. Chez Fraplast, celle-ci bénéficie du statut donné par les clients au référentiel d'assurance qualité et plus généralement à la fonction qualité.

Trois conclusions intermédiaires donc, au terme de cette première étude, centrées sur le client et les effets directs ou indirects qu'il peut avoir sur l'organisation du fournisseur, qu'il s'agisse de l'application du système qualité, de la légitimité des règles qu'il véhicule ou de la position de la fonction qualité dans l'organisation.

Tournons nous maintenant vers l'étude suivante: une entreprise qui n'a pas vécu l'économie planifiée et qui est volontiers citée dans le groupe comme une entreprise d'autant plus modèle qu'elle est largement bénéficiaire. Nous chercherons à comprendre d'où vient cette « bonne note » donnée par l'extérieur.

10. Ces auteurs, ainsi que M. Callon (1986) nous permettent de définir les « dispositifs d'intéressement » comme l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce de mobiliser et de s'allier d'autres entités. Au contraire, les « dispositifs d'évaluation » constituent le support de rapports d'évaluation, dans le cadre desquels on évalue la conformité des conduites en référence à des principes généraux. Les dispositifs d'évaluation établissent un ordre, en excluant éventuellement des entités. Ici, la difficulté supplémentaire pour Estplast vient du fait que les « principes généraux » ne sont que très peu définis. En ce sens, nous sortons partiellement du cadre tracé par F. Eymard-Duvernay et E. Marchal.