

FIGURES DU CLIENT ET MANAGEMENT : UN PROCESSUS DE STRUCTURATION SOUS CONTRÔLE(S)

S'inscrivant dans le cadre des réflexions sur les modes de contrôle développés au sein des relations client-fournisseur, cet article propose une analyse fine de la manière dont un fournisseur peut combiner une adaptation de sa structure organisationnelle avec des évolutions managériales pour tout à la fois répondre aux exigences de contrôle de ses clients et susciter une dynamique interne à son organisation. En s'appuyant sur le cas de l'entreprise Favi, un sous-traitant automobile, l'article met en lumière le processus de construction dans la durée d'une organisation s'adaptant aux figures successives du client, et il analyse en quoi l'approche proactive développée par l'entreprise pour répondre aux exigences du contrôle bureaucratique et social de ses clients participe de son propre système managérial.

Par Patrick GILBERT *, Nathalie RAULET-CROSET ** et Ann-Charlotte TEGLBORG ***

Les dispositifs mis en place par les clients pour contrôler leurs fournisseurs ont fait l'objet d'une attention croissante quant aux différentes formes de ce contrôle (CÄKER, 2008 ; DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008 ; NOGATCHEWSKY, 2003) et à

la place prise par les relations de confiance interentreprises (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2007). La littérature spécialisée considère souvent le point de vue du client ou celui de la relation entre client et fournisseur, mais elle aborde plus rarement les réponses organisationnelles et managériales apportées par le fournisseur lui-même en réaction aux exigences de contrôle de ses clients industriels. Or, certains fournisseurs peuvent prendre l'initiative de modifier leur structure intra-organisationnelle pour répondre à ces exigences et développer, dans la durée, des modes de contrôle qui équilibrent le rapport de force. Dans cet article, nous

* Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1.

** Maître de conférences, IAE de Paris, Université Paris 1, Chercheur au CRG École polytechnique.

*** Enseignant-chercheur, Novancia Business School.

tournerons notre regard vers le fournisseur et nous montrerons comment son organisation interne s'adapte dans la durée à ces exigences de contrôle, et qu'il peut aussi utiliser celles-ci pour fonder une dynamique managériale au sein même de son organisation. Nous nous intéresserons à Favi, une entreprise de taille intermédiaire picarde, sous-traitante de l'industrie automobile pour laquelle le client constitue le critère de découpage organisationnel - soit une structure orientée client selon Homburg, Workman & Jensen (2000) - et qui a ainsi développé un nouveau régime de mobilisation de la force de travail (BENGHOZI, 1998). Depuis déjà quelques années, cette entreprise suscite un vif intérêt. Elle a fait l'objet de témoignages oraux et écrits de son charismatique directeur, Jean-François Zobrist (2008, 2013), d'exposés hagiographiques et de valorisation dans la tradition du Prix de l'excellence. Ces différents travaux centrent l'analyse sur le *leadership* atypique développé à la tête de l'entreprise, qui s'appuie en particulier sur l'autonomie et l'initiative des opérateurs (GETZ et CARNEY, 2012 ; GETZ, 2012). Pourtant, si la liberté semble au cœur de son fonctionnement, l'entreprise Favi est soumise à des formes de contrôle fortes de la part de son environnement, et en particulier de la part de ses clients. Notre analyse met ici l'accent sur les modalités de gestion par Favi du contrôle exercé par ses clients, et en particulier sur son adaptation organisationnelle sur le long terme aux différentes figures du client. Nous montrons que l'entreprise répond aux exigences de contrôle de ses clients, mais qu'elle les fait également évoluer, à travers des combinaisons entre contrôle bureaucratique et contrôle social, et qu'elle utilise alors ces modes de contrôle « combinés » de manière pro-active, comme des leviers managériaux pour impulser sa propre dynamique d'évolution.

Pour éclairer la situation de Favi, nous commencerons par montrer, à partir d'une revue de la littérature, l'interdépendance entre les clients industriels et leurs fournisseurs dans le secteur automobile, ainsi que la multiplicité des démarches mises en place pour renforcer la confiance entre les partenaires. La structure de Favi étant le fruit d'une longue évolution, notre méthodologie sera celle de l'analyse de processus. Le cas de cette entreprise si particulière sera ensuite présenté. Cette présentation sera suivie de celle des résultats empiriques et d'une discussion.

LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR : DU CONTRÔLE BUREAUCRATIQUE AU CONTRÔLE SOCIAL

Des interdépendances croisées

Le secteur automobile est emblématique de la croissance de l'externalisation et des coopérations verticales

entre les clients industriels et leurs fournisseurs (MIDLER, MANIAK et BEAUME, 2012). De fait, les constructeurs confient entre 70 % et 75 % de la valeur de leurs véhicules aux équipementiers (DONADA et DOSTALER, 2005). L'externalisation massive crée des réseaux d'entreprises interdépendantes entraînant les constructeurs et leurs fournisseurs à rechercher avec une égale constance la réduction de leurs coûts et la satisfaction de leurs clients.

Ces interdépendances croisées interrogent en particulier la nature du modèle relationnel vertical qui permet du point de vue des clients de faire coexister un processus de développement contraint et le maintien d'une concurrence entre fournisseurs (CHARUE-DUBOC, MIDLER et MANIAK, 2008). Elles soulèvent alors des questionnements relatifs aux modes de coopération interentreprises et de contrôle, celui-ci s'entendant comme « le processus par lequel un individu (un groupe ou une organisation) apprend à connaître et influence les actions d'un autre individu (groupe ou organisation) dans le sens de ses attentes » (NOGATCHEWSKY, 2003, p. 175).

La littérature propose deux approches permettant de décrypter les relations de coopération : l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008 ; NOGATCHEWSKY, 2003). L'approche transactionnelle analyse les échanges comme de simples transactions économiques liant des intérêts croisés en « nœuds de contrats ». Ce contrôle par le marché est assorti d'un contrôle bureaucratique mettant l'accent sur des comportements à suivre, notamment au travers de procédures.

Mais, selon l'approche relationnelle, les modes de contrôle ne sauraient se réduire à l'analyse des mécanismes contractuels et bureaucratiques, ils exigent également la prise en compte des relations et des processus informels qui se développent entre les protagonistes. Clients et fournisseurs s'engagent dans la durée et attendent de la relation des satisfactions à la fois économiques et sociales qui aillent au-delà de l'intérêt à court terme. Impossible alors de faire l'économie de l'histoire passée, présente et future de la coopération (DWYER, SCHURR et OH, 1987). Progressivement, des normes relationnelles (comme la flexibilité, la solidarité ou encore les échanges d'informations) se développent (JOSHI et ARNOLD, 1997 ; DONADA et NOGATCHEWSKY, 2007). Ces normes relationnelles structurent des échanges qui se déroulent dans un climat de confiance. Ce mode de contrôle, nommé contrôle social, constitue un moyen de se coordonner et d'atteindre des buts communs à long terme (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008).

Une multiplicité de démarches visant à renforcer la confiance du client

Pour répondre aux attentes de leurs clients, et le plus souvent à leur demande, les fournisseurs ont mis en

œuvre de multiples procédés. Les démarches qualité figurent au premier rang de ceux-ci, en particulier au travers de la mise en place des normes internationales ISO 9000, l'introduction des nouvelles technologies de communication et d'information pour assurer la relation client-fournisseur et la livraison des pièces en juste-à-temps.

À la fin des années 1980, l'assurance qualité fournisseur a constitué pour les constructeurs automobiles la clé de voûte de leur politique de coopération avec leurs fournisseurs (GORGEU, MATHIEU, 1996). Ainsi, Renault et PSA ont mis au point en commun, puis développé une démarche spécifique leur permettant de déléguer à leurs fournisseurs la responsabilité de la qualité des produits. Bien qu'ils soient centraux, les outils de la qualité ne représentent qu'un des éléments de l'instrumentation interorganisationnelle qui a été mise en place dans ce secteur au cours des dernières décennies, durant lesquelles l'intégration logistique s'est renforcée, notamment au travers des standards (ROUQUET, 2012).

Ces différentes démarches organisationnelles visent à faire en sorte que les clients aient confiance dans la capacité du système de production du fournisseur à répondre à leurs exigences de prix, de qualité, de délais et de volume. Les relations interentreprises gagnent ainsi en cohérence, grâce à une sorte d'encastrement organisationnel *ex ante* entre le client et le fournisseur (DONADA & NOGATCHEWSKY, 2008).

À côté de ces démarches illustrant principalement le souci de contrôle du constructeur sur le système de production de ses sous-traitants, se sont développées des relations d'étroite coopération entre client et fournisseur dans le champ du co-développement de nouveaux produits (MIDLER, GAREL et KESSLER, 1997 ; CHARUE-DUBOC, MIDLER et MANIAK, 2008).

Dans le secteur automobile, la relation entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs a évolué, passant de la sous-traitance à un partenariat entre entités liées par une communauté de destin associant les différents acteurs du « système automobile » (CHANARON, 1995). Elle s'est notamment adaptée aux enjeux de la « modularisation », qui est apparue dans le secteur au milieu des années 1990 (FOURCADE et MIDLER, 2005). Cependant, la conception de la relation client-fournisseur sur un mode partenarial ne va pas de soi. Elle suppose un partage des responsabilités techniques, industrielles et commerciales dans la durée et elle a pour fondement un rapport de confiance qui n'est pas l'option spontanément privilégiée dans les rapports qu'un donneur d'ordres entretient avec ses sous-traitants (BARTHÉLÉMY, DONADA, 2007).

Les évolutions récentes ne viennent pas forcément consolider cette orientation partenariale. Depuis la crise, Chanaron et Boireau (2011) notent que les relations tendent à se rigidifier et à devenir de plus en plus distantes. Ils relèvent : « *Les rapports clients-fournisseurs*

apparaissent ainsi de moins en moins humains et de plus en plus distants, et donc de plus en plus complexes. » (p. 7). Selon ces chercheurs, la raison tient principalement à l'exacerbation des contraintes de productivité et à la rotation accrue des acheteurs, ce qui distend la relation entre client et fournisseur.

Favi est une entreprise dont l'orientation client est revendiquée et qui s'est efforcée au cours d'un quart de siècle d'approfondir cette proximité dans sa relation avec celui-ci, mais aussi dans sa structure interne. Nous nous proposons ici, à partir du cas analysé, de contribuer aux recherches menées du point de vue du fournisseur face aux exigences de contrôle du client. L'analyse du cas permettra d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- quelle traduction structurelle la figure du client a-t-elle eue dans cette organisation ?
- sur quels mécanismes de contrôle s'est-elle appuyée, et comment ceux-ci ont-ils évolué au fil du temps ?
- dans quelle mesure le fournisseur peut-il être proactif quant au choix des modes de contrôle qui s'appliquent à lui, et comment l'entreprise peut-elle utiliser alors la relation au client dans sa dynamique managériale interne ?

MÉTHODOLOGIE : UNE ANALYSE DU PROCESSUS DE STRUCTURATION

La structure générale de Favi (telle que l'on peut en rendre compte aujourd'hui) est le fruit d'une longue évolution visant à s'adapter aux figures successives du client et à répondre à leurs exigences de contrôle. En livrer une vision photographique sous la forme d'un instantané serait très réducteur. Autant que des caractéristiques de cette structure, c'est donc du processus de structuration dont nous allons rendre compte.

Suivant la méthodologie et la terminologie proposées par Mendez (2010), nous nous sommes attachés à identifier les grandes *séquences temporelles* qui ont jalonné ce processus, les *ingrédients* issus du contexte (avec un focus sur les figures du client, la traduction structurelle et la mobilisation des ressources humaines) et les principales *bifurcations* qui ont marqué des changements d'orientation du processus. Nous avons utilisé dans une perspective compréhensive les catégories analytiques présentées précédemment concernant les modes de contrôle, pour mieux en comprendre l'évolution. Nous avons ainsi repéré une conjonction entre des évolutions organisationnelles et managériales, et des évolutions des modes de contrôle. Les bifurcations identifiées correspondent à des changements concomitants sur ces deux dimensions.

Le cas ayant été identifié par l'équipe de recherche comme particulièrement représentatif du lien entre orientation-client et structuration de l'entreprise à la

suite d'une visite d'usine en 2008, nous avons proposé à la direction de l'entreprise Favi de mener cette recherche (réalisée en 2012) en sollicitant d'elle un accès facilité au terrain.

Notre accès au terrain s'est déroulé en deux temps précédés par une analyse des documents produits par l'entreprise. Au cours de la première phase, en mai 2012, nous avons réuni auprès de Favi les données nécessaires à une première mise en lumière du processus d'évolution du lien entre la relation au client et l'organisation interne de l'entreprise (repérage des ingrédients, analyse de leur temporalité) afin de distinguer les séquences et leur dynamique. La seconde étape a consisté en un approfondissement de l'analyse grâce à une nouvelle immersion (en juillet 2012). Au total, la collecte des données s'est faite à travers 19 entretiens individuels et de groupe menés à l'intérieur de l'entreprise et combinés avec des observations dans les ateliers de production sur 2 demi-journées (voir l'Encadré 1). L'unité du discours organisationnel (convergence des récits, consensus) ne nous a pas conduits à distinguer des points de vue différents chez les acteurs.

ENCADRÉ 1 : LA MÉTHODE DE RECUEIL DES INFORMATIONS

L'analyse du processus de structuration de Favi s'appuie sur les données recueillies au travers de trois méthodes de collecte complémentaires, à partir de guides structurés :

- 17 entretiens semi-directifs individuels auprès de membres de trois mini-usines : 1 client automobile, 4 leaders de mini-usine, 2 commerciaux, 6 opérateurs, 1 qualitatif et l'actuel directeur, M. DV, qui a été interviewé à trois reprises.
- 2 entretiens de groupe auprès de membres de deux mini-usines, chacune représentée par 6 à 8 personnes (leader, commercial, qualitatif, opérateurs).
- Une analyse documentaire des 64 fiches décrivant le système de management Favi (disponibles sur www.favi.com), ainsi que différents documents écrits par le précédent directeur, M. JFZ.

Au cours des deux périodes précitées, nous avons échangé librement avec des représentants de cinq mini-usines à la fois lors d'entretiens organisés de façon à être compatibles avec les contraintes de production, et de façon plus informelle, au cours de déjeuners et de visites des mini-usines.

Nous avons centré notre analyse sur l'histoire de la relation au client dans l'entreprise et sur son processus d'évolution. Recherchant les différentes séquences

temporelles, les bifurcations et les ingrédients du contexte afin de caractériser l'évolution de l'organisation en fonction des différentes figures du client et l'approche développée par Favi pour répondre à leurs exigences de contrôle, nous avons questionné les acteurs dans la diversité de leurs rôles sur la chronologie des évolutions de structures et des relations entretenues avec les clients. Les personnes interviewées justifiant souvent de nombreuses années de service dans l'entreprise (les anciennetés variant de dix à vingt-cinq ans) ont été à même de retracer la chronologie des principaux événements. Les entretiens ont été retranscrits intégralement. Après une première lecture de l'ensemble des données par les trois chercheurs selon une grille d'analyse commune, l'analyse a été centrée sur l'évolution des modalités de contrôle et sur ses conséquences pour l'évolution de la structure et du management des hommes dans l'organisation. Une restitution écrite de notre analyse des données a été soumise au directeur de Favi et complétée par un entretien visant à vérifier les faits relevés et à approfondir l'analyse.

FAVI : UNE ORGANISATION ORIENTÉE CLIENT

Une histoire faite d'une succession d'innovations

De sa création jusqu'à nos jours, Favi (voir l'Encadré 2 de la page suivante) a réussi une succession d'innovations produit-marché fondées sur son savoir-faire spécifique consistant à mouler les alliages cuivreux au-dessus de 1 000 C°. Pendant la période de l'après-guerre, Favi fabrique des siphons de lavabo, puis des compteurs d'eau.

Au cours des années 1970, Favi identifie une nouvelle opportunité pour elle, celle de fabriquer des fourchettes de boîtes de vitesses en laiton pour l'industrie automobile : ce nouveau produit va assurer sa croissance. L'entreprise passe de 140 à plus de 430 salariés et devient le leader européen de la fourchette de boîtes de vitesses. Conscient que le marché automobile est arrivé à maturité, Favi lance en 2000 un nouveau rotor de moteur électrique améliorant la conductibilité de 3 à 6 %, puis, fin 2012, une gamme de produits antimicrobiens (poignées de portes, interrupteurs, poignées de maintien...) pour un secteur hospitalier confronté à la nécessité de lutter contre les maladies nosocomiales.

De surcroît, Favi a mis en place un système de management original basé sur des mini-usines dédiées à un client spécifique. Le client s'est progressivement imposé comme une figure clé très structurante pour l'organisation de l'entreprise. Nous présentons ci-après une reconstitution de cette évolution en trois étapes, qui correspondent chacune à une figure différente du client.

ENCADRÉ 2 : FAVI EN QUELQUES CHIFFRES

Créée en 1957, Favi est une filiale du groupe familial AFICA depuis 1971. Elle compte 430 salariés en 2012.

Positionnement concurrentiel : n°1 mondial dans l'injection d'alliages cuivreux et leader européen dans la fabrication de fourchettes de boîtes de vitesses.

Données financières : 75,5 millions d'euros de CA en 2010, dont 32 % à l'export ; marge d'autofinancement de plus de 15 % depuis 25 ans.

Détail de l'activité : 80 % du chiffre d'affaires (CA) réalisé en 2010 dans l'automobile, 13 % du CA sur le secteur tout industrie, 5 % du CA sur le marché des rotors pour moteurs électriques à haut rendement et environ 2 % du CA sur le marché du recyclage de copeaux d'usinage.

Du client absent au client « au cœur » de l'organisation (1989-1996)

En 1986, un nouveau directeur, Jean-François Zobrist (JFZ, dans la suite de l'article) est nommé par le groupe. Sa vision de l'avenir de l'entreprise, et en particulier de sa relation au client, ainsi que les changements structurels qu'il va initier vont contribuer à opérer un virage très important pour l'organisation (pour nous, il s'agit même d'une « bifurcation »).

À son arrivée, JFZ considère la structure peu réactive, voire paralysante. Les commerciaux, seuls acteurs organisationnels en contact avec les clients, doivent attendre des semaines la réponse du bureau d'études pour savoir s'il est possible de répondre à la demande du client. JFZ estime que cette organisation traditionnelle (avec un directeur technique, des chefs d'atelier, des responsables d'équipe, des ouvriers et une armée de fonctions support) est trop centrée sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

Sa volonté de faire évoluer l'organisation va bénéficier d'un contexte porteur. En effet, en 1989, une extraordinaire opportunité commerciale se présente : Peugeot décide de passer une commande de fourchettes de boîtes de vitesses représentant environ 20 % du chiffre d'affaires d'alors. Se pose dès lors la question des modalités pour accompagner cette croissance. Faut-il travailler en 3/8 ? Agrandir la fonderie ? Nommer davantage de contremaîtres ?

JFZ est persuadé que la réussite de Favi passe par la libération de l'intelligence de terrain, l'ancrage territo-

rial et l'écoute du client (1). Aussi, propose-t-il de définir l'ambition de Favi comme le désir de faire « toujours plus, toujours mieux et pour moins cher, dans l'amour de nos clients, à Hallencourt, et dans le respect de la terre de nos enfants ».

Son ambition s'appuie alors sur de jeunes opérateurs adhérant à cette vision. Dans un premier temps, JFZ décide de créer une unité autonome composée d'environ vingt-cinq personnes pour la fabrication des pièces commandées par Peugeot afin d'être totalement à l'écoute de cet important client sans pour autant perturber le reste de la production.

Ce modèle est reconduit au cours des années suivantes, au fur et à mesure de l'obtention de nouveaux contrats. C'est donc progressivement que l'ancien mode de production disparaît pour laisser place à une usine entièrement organisée sous la forme de mini-usines orientées clients. Au service de chacune de ces mini-usines, Favi dédie une équipe de 20 à 35 opérateurs animée par un leader qui est un ancien opérateur coopté par ses pairs et par JFZ, ainsi qu'un commercial interlocuteur unique et privilégié du client. Après avoir supprimé les pointages et les contrôles qu'il jugeait inappropriés, il va aplanir la structure organisationnelle, si bien que Favi ne comporte dorénavant plus que deux niveaux hiérarchiques : le directeur d'usine et les leaders des mini-usines.

Toutefois, lors de la mise en place des mini-usines, les fonctions support continuent de fonctionner comme dans l'ancien système. Ainsi, par exemple, le bureau d'études met longtemps à analyser la faisabilité des demandes. Face à ce manque de réactivité, JFZ demande aux commerciaux de répondre directement à leur client, ce qui entraîne la démission du responsable du bureau d'études. Les fonctions support (bureau d'études, qualité, outillage, maintenance...) sont appelées à se mettre au service des mini-usines orientées clients. Quant aux commerciaux, ils prennent l'habitude d'assumer la responsabilité du suivi de chaque consultation et se transforment peu à peu en chefs de projet. Dans cette dialectique entre la production et le commercial, le commercial devient moteur dans l'organisation.

Une relation symbiotique avec le client (1996-2004)

Alors qu'elles avaient jusque-là toujours été assistées par les anciens responsables hiérarchiques, les mini-usines deviennent autonomes vers 1996. Tous les anciens sont alors partis à la retraite. L'autonomie des opérateurs constitue la clé de voûte du système, car tout doit être fait pour que l'ouvrier prenne des décisions en temps réel afin de livrer la meilleure qualité

(1) On peut se référer pour la description de ce système de management au témoignage de Jean-François Zobrist, dans l'article « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le Journal de l'École de Paris du Management*, 3, n°101, pp. 37-44, 2013.

au client en temps voulu. L'opérateur s'approvisionne, règle sa machine et réalise son auto-contrôle.

L'opérateur étant au cœur du système, tout est mis en œuvre pour faciliter son autonomie. Un important effort de formation des opérateurs est fourni pour que tous acquièrent des compétences de régleur et qu'ils soient initiés à la qualité lors de séminaires organisés en France, mais également lors de voyages d'étude au Japon auxquels

est conviés chaque année une dizaine d'opérateurs. La direction incite le leader à être à l'écoute de l'opérateur et à faciliter son travail. Au quotidien, le leader reçoit les demandes directement de son client. La mini-usine s'organise en toute autonomie pour livrer au client : « *la bonne pièce au bon moment, au bon endroit et au bon prix* » (directeur DV). Pour cela, le leader décide si sa mini-usine doit fonctionner en une, deux ou trois équipes, et s'ajuste avec ses collègues en cas de pic d'activité.

Le rôle du commercial est de faire « *entrer le dehors dedans* » (directeur DV). Le commercial représente le client à tel point que : « *quand on regarde Carlos, c'est Fiat, quand on regarde Rémi, c'est Audi. Ça transpire quand on les écoute* » (directeur DV). La mini-usine doit savoir qu'elle ne travaille pas pour un patron, mais pour un client qui détient le véritable pouvoir : « *C'est son travail au quotidien qui permettra au client d'avoir confiance et de nous être fidèle lorsqu'il s'agira de consulter pour de nouveaux marchés* » (directeur DV). Le commercial a alors la responsabilité complète du cycle de relations avec le client. Selon les phases du cycle, il est technico-commercial, chef de projet dans la phase d'industrialisation, puis parrain productivité de sa mini-usine afin de pouvoir s'assurer que les prix promis au client permettent bien de dégager la marge voulue. Pour cela, les opérateurs peuvent participer à des trophées d'innovation essentiellement centrés sur la qualité des produits, la sécurité et les gains de productivité. Il prend une place importante dans la gestion de la dialectique entre production et commercialisation. Ainsi, il fait travailler le bureau d'études dans



« *Favi ne comporte dorénavant plus que deux niveaux hiérarchiques : le directeur d'usine et les leaders des mini-usines* », matriochkas (les poupées russes).

Photo © ROGER-VIOLLET

le cadre de la conception d'un nouveau produit pour répondre aux besoins du client. Lors du démarrage de l'industrialisation, il organise généralement une rencontre entre le client et la mini-usine pour que les opérateurs entendent de la bouche du client ses attentes. De plus, il est le garant de la qualité du produit, et le client s'adresse directement à lui en cas de problème. Par exemple, si un client téléphone pour signaler un problème, une

petite délégation se rend en un temps record chez le client souvent surpris par autant de réactivité. Le commercial cultive une véritable proximité professionnelle entre le client et les acteurs, à tous niveaux de l'organisation. Régulièrement, des rencontres conviviales avec le client sont facilitées, par exemple à l'occasion de l'organisation d'un match de football ou d'une course de karting sur le parking de l'usine.

Un client plus inaccessible (2004 à nos jours)

JFZ se retire progressivement du management de Favi entre 2004 et 2008. DV, le responsable commercial de Favi, qui avait été coopté par JFZ, devient directeur de Favi en 2004, et JFZ, qui reste quelque temps en appui (tout en ne descendant plus dans l'usine), prend officiellement sa retraite en 2008. Dans un environnement concurrentiel de plus en plus tendu, le nouveau directeur, dont la nomination représente en quelque sorte l'avènement du « commercial » à la tête de l'organisation, initie une série de changements. Il lance des challenges de l'innovation mobilisant l'intelligence de terrain afin d'imaginer de nouveaux produits s'appuyant sur le savoir-faire du fondeur. Les salariés de Favi répondent à ces appels, car tous savent que le lancement de nouveaux produits constitue la meilleure garantie de maintenir l'activité à Hallencourt. Ainsi, l'ancrage territorial joue le rôle d'un catalyseur de la participation de salariés enjoint de contribuer à trouver des produits de relève.

De surcroît, il introduit des modifications organisationnelles qui aboutiront à des « mini-usines à inté-

gration renforcée » encore plus réactives et à même de satisfaire leur client. En effet, à la suite d'une rupture d'approvisionnement au magasin général, il choisit de décentraliser les magasins dans chaque mini-usine pour éviter toute rupture. À la suite de la perte d'un marché important, il décide que les commerciaux auront dorénavant leur bureau au sein de leur mini-usine afin de créer un lien encore plus étroit et direct entre le client et la mini-usine. En suivant cette même logique, il intègre la fonction qualité, puis la fonction maintenance au sein même de l'espace de production de la mini-usine. L'autonomie d'action et la capacité des opérateurs et de leur leader à satisfaire leur client se voient renforcées, car les producteurs peuvent à tout moment solliciter les fonctions support, dont, selon le directeur, la mission est d'être à leur seul service. En parallèle, l'entreprise Favi cumule les certifications (ISO 9001-2000, OHSAS 18001, ISO 14001) et se voit distinguée par ses clients en devenant notamment Lauréate du Trophée Qualité PSA 2010. Le fondateur s'est engagé vis-à-vis de ses clients à ne pas augmenter ses prix et à réaliser 3 % de gain de productivité tous les trois ans. De fait, les prix (hors matières premières) n'ont guère augmenté depuis vingt-cinq ans, grâce aux efforts en matière d'éco-conception de l'équipe R&D de Favi qui travaille en co-développement avec les équipes R&D de ses clients, et grâce à l'engagement des mini-usines à rechercher des gains de productivité orchestrés par le commercial, qui est également investi du rôle de « Parrain Productivité ».

Cependant, au milieu des années 2000, alors que Favi a développé une organisation dans laquelle l'autonomie des opérateurs constitue la clé de voûte d'un système par lequel la direction de l'entreprise entend s'assurer de la satisfaction durable de ses clients et s'emploie à le faire savoir, l'entreprise picarde doit faire face à un nouveau contexte. En particulier, les comportements du client semblent se modifier : « *Le client n'est plus le même, alors que Favi n'a pas changé !* » (leader) ; « *il devient plus difficile de faire entrer le dehors dedans.* » (commercial).

Aujourd'hui, les relations avec le client passent presque exclusivement par le commercial, ce qui contraste avec la période précédente où de nombreux acteurs de Favi, y compris les opérateurs, pouvaient avoir accès au client. De même, seuls les commerciaux entretiennent des relations conviviales, alors que celles-ci étaient auparavant favorisées au niveau de la production.

Le site industriel du client est devenu inaccessible. Si un problème de qualité survient, le commercial déclenche une procédure de contrôle auprès du client ; ce dernier mandate alors une entreprise tierce sous-traitante, qui vient analyser l'origine des problèmes de qualité.

Le temps où le leader et un opérateur partaient en voiture pour arriver en un temps record sur la chaîne de

montage du constructeur analyser le problème est révolu. Dans le domaine de la qualité (comme dans toutes les facettes de leur relation), le client multiplie les procédures écrites là où un simple coup de fil suffisait auparavant pour trouver un accord.

La relation quasi symbiotique entretenue par Favi avec ses clients est également mise à mal par la délocalisation d'une partie de la production des constructeurs. La distance géographique accroît la difficulté de développer des relations *intuitu personae*. Les échanges se font maintenant essentiellement de façon distanciée, par courriels ou téléphone. Cet appauvrissement des interactions va à contre-courant des relations basées sur l'ajustement mutuel développées dans la relation quasi symbiotique qui existait entre Favi et ses clients durant la dernière décennie : « *Avant, il y avait des liens forts entre les personnes. Maintenant, on est en contact avec des ordinateurs !* » (commercial). De surcroît, le changement de poste « tous les 4 ans » est devenu la règle chez le client, ce qui ne permet plus d'établir des relations de confiance à long terme.

RÉSULTATS EMPIRIQUES : LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'ORIENTATION CLIENT

L'identification de séquences et de bifurcations

L'analyse du processus temporel que nous avons menée nous a conduits à identifier quatre séquences correspondant chacune à des formes différentes d'orientation client et caractérisées par une traduction structurelle différente de la prise en compte du client dans l'organisation. Ainsi, avec l'arrivée de JFZ, l'organisation de Favi intègre progressivement les exigences de qualité, de prix, de délai et de volume de ses clients de l'industrie automobile. Pour ce faire, Favi opte pour une structure organisationnelle orientée client. Les autres séquences correspondent à des évolutions significatives de la place donnée au client dans l'organisation. L'organisation en mini-usines va connaître des stades de maturité différents : mini-usines assistées par d'anciens responsables hiérarchiques (1989-1996), mini-usines autonomes (1996-2004) et mini-usines à intégration renforcée (de 2004 à nos jours). Grâce à la flexibilité, à l'autonomie et à l'engagement de ses mini-usines, Favi a toujours pu respecter la qualité, les délais et les volumes exigés par ses clients.

Un autre élément important dans l'évolution de la structure organisationnelle est le rôle du « commercial » dans l'organisation. Ce dernier, qui est le point de contact privilégié avec le client, acquiert progressivement un positionnement directement au sein des mini-usines, au contact de la production. Par ailleurs, son rôle vis-à-vis du client évolue également : il passe d'un rôle d'orchestration de la relation client vis-à-vis

de l'usine dans son ensemble (phase 3) à un rôle où il devient l'interlocuteur unique du client et son seul relai en matière de contacts directs (phase 4).

L'évolution du contrôle au cours du temps

Au cours des vingt-cinq dernières années, les mécanismes de contrôle qui caractérisent la relation client-fournisseur chez Favi ont fortement évolué. Nous

montrons ainsi que les différentes séquences identifiées en termes d'évolutions structurelles significatives correspondent aussi à une évolution en termes de modes de contrôle. Chacune des phases identifiées est en effet caractérisée par la prédominance d'un des trois modes de contrôle exposés en début d'article (contrôle par le marché, contrôle bureaucratique et contrôle social) et par l'évolution de la forme prise par chacun d'entre eux.

Séquence temporelle et bifurcations	Principaux ingrédients du contexte				
	Figure du client	Traduction structurelle			Mobilisation des ressources humaines
		Configuration dominante	Coordination du travail	Rôle du commercial	
Jusqu'en 1989	Le client absent	Bureaucratie mécaniste	Formalisation poussée Relations verticales Poids de la technostucture et de la ligne hiérarchique Sommet hiérarchique omniprésent	Membre d'un service autonome ayant peu de rapports avec la production.	Respect des règles et de la discipline (pointage, chronométrage, primes de rendement)
1989-1996 : Bifurcation : Décision du leader charismatique, Jean-François Zobrist, de porter une nouvelle vision de l'entreprise	Une place affirmée pour le client	Mini-usine assistée par les anciens responsables hiérarchiques	Dé-bureaucratiation partielle et mise en place progressive d'une standardisation par les résultats et les valeurs	Développement d'interactions entre le commercial et la production	Suppression du pointage et des primes ; vers l'autonomie de l'opérateur.
1996-2004 : Bifurcation : Avec le départ à la retraite des responsables hiérarchiques du système d'organisation antérieur à 1989, le fonctionnement en mode mini-usine constitue dorénavant la seule référence.	Une relation symbiotique avec le client	Mini-usine autonome	Forte standardisation par les résultats et les valeurs. Ajustement mutuel	Interactions fréquentes entre le commercial et la fabrication.	Formation et voyages d'étude des opérateurs et leaders Appel collectif à l'innovation au service de la productivité, de la qualité et de la sécurité
Depuis 2004 Nouvelle bifurcation : secteur automobile sous tension, multiplicité et instabilité des interlocuteurs chez le client	Le client moins accessible (dématérialisation des relations, moindre proximité)	Intégration des fonctions support et du commercial au sein des mini-usines	Retour de la standardisation par les procédés imposée par le client (diminution de l'intensité des relations incitant à la mise en place d'outils spécifiques de contrôle)	Le commercial de Favi est l'interlocuteur unique du client.	Focus sur la recherche de produits de relève lors des challenges d'innovation

Tableau 1 : Le processus de structuration interne de l'orientation-client.

Ainsi, avant 1989, le contrôle par le marché prédomine. À partir de 1989, les attentes des clients en termes de qualité/prix/délai/volume sont progressivement intégrées dans l'organisation, au travers des standards. Elles sont caractéristiques d'une volonté de Favi de pouvoir répondre à des exigences de contrôle bureaucratique. Cela conduit à une moindre importance du contrôle par le marché. En revanche, la volonté d'intégration des attentes du client va se traduire dans l'entreprise par des évolutions de structure qui sont principalement fondées sur la volonté de permettre un contrôle social mutuel.

De manière pro-active, Favi associe au contrôle bureaucratique des formes de contrôle social dont se saisissent les clients. Ainsi, si les relations de proximité avec le client commencent à se développer dès 1989, elles atteignent une grande intensité dans la phase 1996-2004 de relation symbiotique avec le client. Cette amplification du contrôle social conduit non pas à la disparition du contrôle bureaucratique, mais à sa combinaison avec un contrôle social renforcé, essentiellement à l'initiative de Favi. Symétriquement, celle-ci articule contrôle bureaucratique et contrôle social au sein même de ses choix en matière de structure. L'évolution du rôle du « commercial » chez Favi en témoigne : il orchestre à la fois le contact entre les acteurs de la mini-usine et le client et la garantie, pour le constructeur, du respect des normes de qualité et des engagements en termes de coûts.

Enfin, dans la dernière phase, le contrôle social connaît une transformation : il s'exerce à distance, il est moins personnalisé. La relation symbiotique avec le client se voit alors questionnée. Le rythme accru du *turn over* des acheteurs, l'interdiction d'accès aux sites

de production du client, et parfois la délocalisation de ceux-ci, la dématérialisation des échanges et la sous-traitance de la résolution des problèmes de qualité à un tiers sont autant d'éléments qui rendent le client moins accessible, plus opaque. Le subtil exercice d'influence mutuelle devient plus complexe. Cette évolution du contrôle social remet à l'honneur l'instrumentation bureaucratique et les standards, qui s'articulent plus facilement avec un contrôle social à distance. On constate donc non pas une substitution d'un mécanisme de contrôle à un autre, mais une imbrication, en évolution, des différents mécanismes de contrôle (voir le Tableau 2 ci-dessous).

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'orientation client se traduit par une adaptation de l'organisation du fournisseur aux figures successives du client

Notre recherche a voulu approfondir le cas emblématique d'un fournisseur qui a construit, au terme d'un long processus, une relation quasi symbiotique avec ses clients. Cette mise des attentes du client (flexibilité, prix, coût, transparence des processus de production...) au cœur de son organisation conduit le fournisseur à s'adapter étroitement aux évolutions organisationnelles de son client. L'analyse du processus temporel montre que les différentes figures prises par le client chez le fournisseur ont des traductions intra-organisationnelles différentes, qui se succèdent dans le temps.

	Contrôle par le marché	Contrôle bureaucratique	Contrôle Social
Avant 1989 : Client absent de l'organisation	Les contrats portant sur les objectifs et les résultats à atteindre constituent le mode de contrôle exclusif	Pas de contrôle bureaucratique	Absence de relations de proximité
1989-1996 : Client mis au cœur de l'organisation	Les contrats indiquent les principaux termes de la coopération	Intégration organisationnelle progressive des attentes des clients en termes de qualité, prix, délais et volumes	Construction progressive de relations de proximité avec les clients
1996-2004: Relation symbiotique avec le client	Idem	Intégration aboutie de ces attentes grâce aux mini-usines autonomes	Relations de proximité intenses entre les acteurs de tous niveaux et fonctions chez Favi et ses clients
De 2004 à nos jours : Un client plus inaccessible	Idem	Intégration consolidée de ces attentes grâce aux mini-usines à intégration renforcée	Développement d'un contrôle social à distance

Tableau 2 : Imbrication des formes de contrôle.

Le fournisseur joue de l'articulation entre contrôle bureaucratique et contrôle social

La littérature relative au contrôle met l'accent sur le client et sur le fait que celui-ci va s'assurer que le fournisseur se comportera conformément à ses attentes (NOGATCHEWSKY, 2003). Notre approche introduit un renversement de perspective : nous adoptons pour l'analyse le point de vue du fournisseur et nous montrons, au travers d'un cas singulier, que le fournisseur cherche aussi à gérer le contrôle que le client exerce sur lui, un contrôle qu'il utilise à des fins de management en interne, quand l'autonomie et la liberté des opérateurs sont combinées avec les différentes formes de contrôle du client. Chez Favi, la modification de la structure répond à la fois aux exigences en termes de contrôle bureaucratique du client et à la volonté de Favi de favoriser un contrôle social de type relationnel plus souple et plus motivant. L'approche pro-active du fournisseur se traduit ainsi par le fait qu'il articule entre eux les différents mécanismes de contrôle et qu'il produit des réponses organisationnelles multiples à ces modes de contrôle, ce qui lui permet de disposer d'une latitude managériale.

L'évolution des mécanismes de contrôle social

En première approche, la vision du contrôle social pourrait être réduite à une proximité de contact. Or, l'étude du cas Favi permet d'en approfondir l'analyse. L'orientation client la plus efficace semble se produire quand le contrôle bureaucratique s'intègre dans le contrôle social. En témoigne le rôle du commercial, qui est porteur des exigences de normalisation qualité et qui crée les contacts avec le client. Dans cette phase, Favi combine une forte proximité de contact avec le client et une forte proximité fonctionnelle en interne : pour les différents métiers et les différents niveaux hiérarchiques, les contacts se produisent dans le cadre d'une structuration fortement orientée client. Dans la dernière phase, le contrôle social prend un nouveau visage, avec une forme de proximité qui s'exerce à distance. Cela occasionne un retour au-devant de la scène des mécanismes bureaucratiques, qui s'articulent avec cette nouvelle forme de contrôle social à distance. ■

BIBLIOGRAPHIE

BARTHÉLÉMY (J.) & DONADA (C.), « Décision et gestion de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, (8), pp. 101-111, 2007.
 BENGHOZI (P.-J.), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, vol. 16, n°91, pp. 13-29, 1998.

CÄKER (M.), "Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers", *Management Accounting Research*, 19, pp. 231-251, 2008.

CHANARON (J.J.), « Constructeurs/Fournisseurs : spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du Gerpisa*, pp. 11-22, 1995.

CHANARON (J.J.) & BOIREAU (C.), *L'évolution des relations entre les constructeurs automobiles face à la crise automobile mondiale et aux changements techniques*, Livre blanc des fournisseurs automobile, Rhône-Alpes Automobile cluster, mars 2011.

CHARUE-DUBOC (F.), MIDLER (C.) & MANIAK (R.), « Management de l'innovation : les défis actuels », in *Le Management : Fondements et Renouvellements*, SCHMIDT (G.) (éd.), Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 261-269, 2008.

DONADA (C.) & DOSTALER (I.), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue Française de Gestion*, n°5, pp. 89-104, 2005.

DONADA (C.) & NOGATCHEWSKY (G.), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : quatre configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(1), pp. 145-168, 2008.

DONADA (C.) & NOGATCHEWSKY (G.), « La confiance dans les relations interentreprises », *Revue Française de Gestion*, n°175, 6, pp. 111-124, 2007.

DWYER (F.), SCHURR (P.) & OH (S.), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, n°51, pp. 11-27, 1987.

FOURCADE (F.) & MIDLER (C.), "The role of 1st tier suppliers in automobile product modularisation: the search for a coherent strategy", *Int. J. Automotive Technology and Management*, vol. 5, n°2, pp. 146-165, 2005.

GETZ (I.), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? », *Gérer & Comprendre*, n°108, pp. 27-38, juin 2012.

GETZ (I.) & CARNEY (B.), *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.

GORGEU (A.) & MATHIEU (R.), « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 75, pp. 223-237, 1^{er} trimestre 1996.

HOMBURG (C.), WORKMAN (J.) & JENSEN (O.), "Fundamental changes in Marketing Organization: The mouvement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 459-478, 2000.

JOSHI (A. W.) & ARNOLD (S. I.), "The impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships: The Moderating Role of Relational Norms", *Psychology and Marketing*, 14, pp. 823-845, 1997.

MENDEZ (A.) (dir.), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Louvain-La-Neuve, Bruylant Academia, 2010.

MIDLER (C.), MANIAK (R.) & BEAUME (R.), *Réenchanter l'industrie par l'innovation*, Dunod, 176 pages, 2012.
MIDLER (C.), GAREL (G.) & KESSELER (A.), « Le co-développement, définition, enjeux et problèmes : Le cas de l'industrie automobile », *Éducation permanente*, n°131, pp. 95-108, 1997.
NOGATCHEWSKY (G.), « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue Française de Gestion*, 147(6), pp. 173-183, 2003.

ROUQUET (A.), « Les standards interorganisationnels. Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands », *Revue Française de Gestion*, 220, pp. 31-49, 2012.
ZOBRIST (J.-F.), « L'intelligence de terrain », *Futuribles*, n°344, pp. 37-42, 2008.
ZOBRIST (J.-F.), « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le Journal de l'École de Paris du Management*, n°101, 3, pp. 37-44, 2013.