

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay³
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} janvier 2003)

**L'IRRUPTION DU CLIENT
CHEZ FRANCE TÉLÉCOM :
ENTRE IDÉOLOGIES ET TECHNOLOGIES**

par

Franck COCHOY
Professeur de sociologie
CERTOP-CNRS
Université Toulouse II

Alexandre MALLARD
Sociologue
Chercheur au laboratoire
"Usages, Créativité, Ergonomie"
France Télécom Recherche & Développement

Séance du 8 novembre 2002
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Le client est entré dans France Télécom ! Si l'on peut voir dans cette révolution culturelle – le client s'est installé à la place de l'abonné – une conséquence directe de la libéralisation et de l'entrée de l'entreprise dans une ère de concurrence, on peut aussi y voir la conséquence de transformations d'ordre technique. Révolution technologique d'un côté, importation de techniques de management du secteur privé de l'autre : à partir de deux plongées dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, dans la maintenance et dans les agences, Franck Cochoy et Alexandre Mallard mettent en avant la place des changements techniques dans la transformation idéologique chez France Télécom. Transformation qui ne se fait pas sans heurts et s'avère centrale pour l'avenir de l'entreprise, si elle ne veut pas être cantonnée dans le métier de fournisseur de technologies...

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

EXPOSÉ de Franck COCHOY

Il n'y a pas si longtemps, France Télécom était incarnée par la bonne vieille cabine téléphonique – à pièces – trônant au milieu d'un petit village, parfois à côté d'une boîte aux lettres. Aujourd'hui, l'entreprise se rencontre sous la forme d'une boutique clinquante dans le marbre rutilant d'une galerie marchande, dans laquelle sont mis en avant des produits multiples sous des panneaux accrocheurs, autour d'un vendeur en jaquette rouge. Que de changement entre l'époque où les PTT étaient un monopole d'État chargé d'un service public et aujourd'hui, où l'entreprise France Télécom doit se battre sur les marchés concurrentiels de la téléphonie et de l'internet ! La juxtaposition de ces deux images proclame comme une évidence l'irruption dans l'entreprise du client et de la marchandisation.

Au-delà des apparences, qu'en est-il réellement ? L'irruption du client est-elle seulement un effet de la marchandisation du service public ? Pour répondre à ces questions, je vous propose de passer à l'autre bout de la ligne et de rentrer dans les arcanes de l'entreprise, pour étudier comment le client y est pris en compte¹ ! Dans un premier temps, nous vous proposerons une analyse du travail technique – la gestion du réseau –, pour vous montrer que le passage du traitement uniforme des usagers au traitement sélectif des clients procède autant d'un changement des technologies de la communication que d'un changement de philosophie de gestion. Dans un second temps, nous vous montrerons comment s'opère le travail commercial, en mettant en évidence que le traitement différencié du client est autant imposé par la concurrence que par l'importation des techniques de management des entreprises privées.

À l'autre bout de la ligne : l'activité de supervision

La supervision est l'activité de surveillance du réseau. En analysant cette activité, j'ai eu l'occasion d'examiner deux questions : le rapport entre marchandisation et baisse de la qualité, et le lien entre service des machines et service public.

De l'abonné au client : baisse de la qualité ?

L'exposition de l'entreprise à la concurrence a eu comme conséquence la centralisation de la supervision, par un regroupement des centres, dans un souci de rentabilité. Cette centralisation semble avoir été très mal vécue par les techniciens. L'introduction de la notion de rentabilité, disent-ils, modifie l'ancien modèle du travail, fondé sur la qualité du réseau et le service aux abonnés dans leur ensemble : la centralisation privilégierait les interventions rentables, c'est-à-dire celles qui sont destinées aux plus gros clients. Selon un technicien, « *avant, [...] on faisait de la qualité sans s'en rendre compte, on n'en avait pas conscience, on était les seuls à pouvoir faire en sorte que ça marche le mieux possible. Maintenant aussi, mais il y a un critère, on va tout de même voir avant si c'est relativement rentable. On essaye bien sûr de maintenir toujours un peu de qualité, mais on sent que dans les clients, il y a ceux qui peuvent rapporter plus ; il y a une hiérarchie dans les clients qu'il n'y avait pas tellement dans les abonnés : que ce soit un simple abonné ou un gros abonné, c'était presque pareil, alors que maintenant, c'est différent. Il y a de la concurrence. Il y a le maintien des gros clients, la concurrence va vouloir les prendre ou va vouloir les desservir.* »

La concurrence aurait finalement engendré une diminution de la qualité du travail d'intervention et de maintenance, auparavant considéré comme une activité importante, puisqu'il répondait à une exigence de service public. Le personnel constate des conséquences sur la qualité du travail : « *Au niveau de la qualité, je sais qu'ils nous demandent beaucoup moins que ce qu'on donnait avant. Donc, ils ont presque fait table rase de tout ce qui est maintenance, parce que ça représentait un coût. En faisant ça, ils font des économies. En plus, ils ont basculé le personnel sur des domaines peut-être plus porteurs.* »

¹ Les réflexions qui suivent tirent parti d'une étude réalisée en collaboration avec Ivan Boissières.

Deux points de vue sur la qualité

Le raisonnement est limpide : l'entreprise est à la recherche de gains de productivité, donc de réduction de ses coûts. La qualité ayant un coût, la diminution de la qualité devient une source de gains de productivité. Qui plus est, ce raisonnement est tenu par l'ensemble des techniciens de la supervision, qui mesurent quotidiennement avec leurs écrans l'état du réseau et la survenue des pannes. Or s'ils tiennent tous ce discours, ce n'est pas parce qu'il reflète la réalité, mais parce qu'ils occupent tous la même position. Ils observent le réseau, avec leur expérience personnelle, voient les alarmes se multiplier, constatent qu'ils font moins d'interventions et laissent en plan certaines pannes ; ils en déduisent que la qualité baisse. « *On est moins performant, la qualité est moins grande. La qualité du réseau France Télécom, malgré ce que disent les cadres, je pense qu'elle est moins bonne. C'est pas "je pense", c'est sûr, puisqu'on le voit.* »

Il y a une explication à cette perception, proche de celle qu'a mise au jour la sociologie de l'éducation pour rendre compte du décalage observé entre le discours des enseignants qui affirmaient que le niveau de l'Éducation nationale baissait, et la réalité². Si les techniciens de France Télécom voient davantage d'alarmes qu'autrefois, c'est qu'il y a davantage de capteurs, davantage d'équipements, que chaque incident a aujourd'hui beaucoup plus d'impact, que de nombreuses technologies nouvelles permettent de préserver la stabilité du système en dépit des pannes locales, que des logiciels réparent automatiquement le réseau. Leur perception est aussi le résultat de l'introduction d'une approche statistique de la qualité qui vise à ne réparer qu'à bon escient. De façon plus générale, avec l'évolution de l'électronique, la notion de maintenance préventive a perdu beaucoup de son sens : on ne change plus les composants, on attend qu'ils lâchent ; les machines intègrent leur propre gestion préventive par des programmes d'autotests permanents. L'innovation technologique remplace désormais la maintenance préventive. Plus qu'une réorganisation de la fonction, s'est opéré un véritable changement de métier, appuyé sur des évolutions technologiques, qui permettent d'arriver au même niveau de fonctionnement tout en diminuant le nombre et le coût des réparations.

Lorsqu'ils se plaignent d'une baisse de la qualité, les techniciens parlent d'une conception particulière de la qualité : celle de la maintenance, qui renvoie au vieux métier de réparateur et de soin des machines. Ils se raccrochent à cette définition pour défendre une ancienne conception du métier. Or la notion de qualité de maintenance s'oppose à la qualité de sécurisation, qui permet d'assurer le fonctionnement du réseau avec moins de personnel et davantage de pannes. Finalement, l'insécurité ressentie par le personnel de France Télécom croît avec la sécurisation du réseau.

Service des machines et service public

Il est édifiant de constater à quel point service des machines et service public sont étroitement associés. Et cela explique pourquoi la marchandisation et l'irruption du client sont mal vécues...

Le métier de technicien chez France Télécom est orienté vers la continuité du service et vers le soin des machines. Ils y sont très attachés, à n'importe quel coût. « *Nous avons une culture du service public, disent-ils, qui est encore très importante, et qui fait que, bien qu'on râle, on fait le maximum parce que c'est dans notre éthique de travail.* » Ils ajoutent que la hiérarchie connaît leur attachement et en profiterait pour réorganiser l'entreprise sans retenue. Jamais les techniciens n'ont perturbé le service pour appuyer des revendications sociales. Les grèves sont fréquentes, mais les grévistes ont toujours tout fait pour que le fonctionnement du réseau n'en soit pas altéré. Le responsable national de l'exploitation des réseaux en convient : « *Dans l'entreprise, on a une grande chance : c'est la conscience professionnelle de nos techniciens vis-à-vis de la technique. [...] L'espace du conflit social s'arrête quand il touche au fonctionnement des installations. [...] C'est comme si le dialogue social et le service public*

² C. Baudelot & R. Establet, *Le niveau monte, réfutation d'une vieille idée concernant la prétendue décadence de nos écoles*, Le Seuil, 1990.

étaient tout à fait étanches. »

Maintenance et supervision : deux métiers différents

Pour comprendre cet attachement particulier, il faut distinguer les anciennes et les nouvelles techniques, autrement dit la maintenance et la supervision. La maintenance est une activité continue, préventive, et proche des machines. La fierté du métier consiste à maîtriser le fonctionnement des machines, à savoir devancer les pannes et à les réparer. La supervision est un métier très différent : il s'agit d'identifier et de traiter à distance des pannes beaucoup plus fréquentes et beaucoup plus aléatoires. Le métier de superviseur est plus tourné vers l'impact sur l'ensemble du système que vers les machines. C'est là tout l'écart entre l'esprit des anciens techniciens et celui que requiert la supervision : les premiers sont des amoureux du contact physique avec les machines, quand la seconde suppose un attachement au réseau dans une vue d'ensemble. Or aujourd'hui, l'adhésion aux exigences de la supervision ne touche encore qu'une minorité de techniciens.

Au problème du changement de technologie s'ajoute celui du changement du registre de justification : le passage de la logique de service public à celle de satisfaction du client. L'attachement des techniciens aux machines est lié à la notion de service public et la dégradation de la technique est vécue comme un renoncement au service public. Pour eux, la figure de l'abonné relève d'une logique égalitaire, qui fonctionne comme un facteur de cohésion et de blocage par rapport à la hiérarchie. Au contraire, le client est une entité différenciée, qui finit par différencier les personnels : deux camps se dessinent entre les techniciens au service des abonnés qui plaident pour un service égalitaire, et ceux qui ont pris le parti du client et voudraient commercialiser l'usage du réseau, notamment en instaurant des contrats de service segmentés.

Le client, créature de la technique

Pour expliquer l'irruption du client, la sociologie se réfère en général à des mutations globales et idéologiques : on parle de recul de la société programmée³, de progrès du libéralisme et de l'individualisme⁴. Sans récuser ces analyses, nous voudrions mettre l'accent sur une autre explication, plus micro et plus endogène : si les techniciens ont adhéré au service public et à l'abonné, c'est certes pour des motifs politiques, mais c'est aussi pour des raisons plus contingentes de synergie entre ce discours et leur activité technique. Si les abonnés avaient tous le même poids, c'est sans doute parce qu'on le voulait, mais c'est aussi parce qu'on ne pouvait pas faire autrement : les abonnés étaient anonymes pour les techniciens, qui ne pouvaient pas faire de traitement différencié. Ils étaient égalitaristes par vertu mais aussi par nécessité et par opacité !

Avec la substitution de la fiabilité du réseau à celle des équipements, la technique a transformé les techniciens, en les conduisant d'une part à délaissé le service uniforme des machines pour le traitement prioritaire des urgences, d'autre part à accorder une importance plus grande au service fourni par le réseau qu'à l'état des équipements. Le rejet de la concurrence et la nostalgie du service public dissimulent finalement l'inquiétude des anciens techniciens face à la disparition du rapport physique aux machines, et la perte de technicité de leur travail, qui doit désormais intégrer des compétences de coordination et de coopération.

³ F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, 1994.

⁴ U. Beck, *La société du risque*, Aubier, 2001.

EXPOSÉ d'Alexandre MALLARD

Changeons de métier pour analyser le travail commercial et la manière dont il a été transformé par l'ouverture des marchés. Pour ce faire, je m'appuierai sur le cas d'une agence Pro⁵, à travers les éléments collectés lors d'une étude interne réalisée en 1999 par le laboratoire de France Télécom R&D auquel j'appartiens : Usages, Créativité, Ergonomie. Ce laboratoire est constitué de chercheurs en ergonomie et en sociologie ; il travaille d'une part sur les produits et les marchés, pour la direction du marketing ou pour les concepteurs de nouveaux produits, d'autre part sur l'organisation de France Télécom. L'étude des processus de cette agence me permettra d'analyser les transformations des modes de représentation et d'action sur le client.

De l'autre côté de la boutique

Deux spécialistes du client cohabitent dans les organisations commerciales : les *marketers* et les vendeurs. J'examinerai consécutivement les transformations qu'ont vécues ces métiers, puis je donnerai quelques éléments sur la place des systèmes d'information dans ce nouveau contexte.

Nouvelle segmentation

La segmentation est l'un des outils importants du marketing. C'est la paire de lunettes à travers laquelle les *marketers* voient le marché puisque, contrairement aux vendeurs, ils n'ont pas de contact direct avec les clients réels. Notre étude s'est déroulée à la suite d'un travail de resegmentation et de redéfinition de l'action des vendeurs.

L'agence professionnelle s'adresse à un marché hétérogène qui englobe professions libérales, commerçants, artisans et micro-entreprises. Avoir une bonne segmentation y est donc très important. L'outil principal utilisé est la classification sectorielle, mais elle ne suffit pas, car elle ne permet pas de caractériser le client par ses besoins vis-à-vis des produits et des services que développe l'entreprise. Or c'est cela qu'on attend principalement d'une segmentation.

Sur le marché des professionnels, à la fin des années 1990, on s'appuyait sur une segmentation en quatre segments. Elle reposait sur deux paramètres simples – la facture moyenne bimensuelle du client et le quotient de cette facture par le nombre d'employés – et sur leur valeur respective par rapport à deux seuils. Cela définissait quatre cadrans permettant de différencier les petites des grandes entreprises, et celles qui communiquaient beaucoup de celles qui communiquaient peu. Cette segmentation a commencé à devenir obsolète avec l'ouverture des marchés à la concurrence et la montée en force de nouveaux opérateurs puisque la facture France Télécom était de moins en moins représentative des pratiques du client en matière de communication.

On a procédé à une nouvelle segmentation du marché, avec l'idée qu'il fallait identifier des clients stratégiques. Le résultat s'articule autour de trois variables : la marge, le risque concurrentiel, le potentiel de développement. La première nous permet de passer d'une vision du client en tant que ce qu'il consomme à une vision en tant que ce qu'il rapporte. Avec la deuxième, on sait désormais appréhender le risque de départ à la concurrence, donnée importante car un départ est difficile à rattraper, du fait d'un certain degré de captivité propre à notre métier. La troisième nous fait prendre en compte la relation avec le client.

Comment déterminer la valeur prise par ces variables ? Pour la marge, c'est simple : on considère l'ensemble des produits et services souscrits par le client, et on les pondère par leurs marges respectives, qui nous sont fournies par les départements marketing. Le risque concurrentiel et le potentiel de développement sont plus difficiles à évaluer. Ils ont imposé un travail de marketing à partir d'informations mobilisées à droite et à gauche, notamment de la

⁵ Les agences commerciales professionnelles (agences Pro) sont dédiées aux très petites entreprises, aux professions libérales et aux artisans.

part des vendeurs, à qui l'on a demandé de qualifier les clients au cas par cas. Des interactions se sont donc mises en place entre la vente et le marketing autour de cette question de la resegmentation.

Les transformations de la vente

Avec cette nouvelle segmentation, on avait transformé la façon dont on voyait le client. Restait à changer la manière de l'approcher : ce fut l'objet de la seconde étape de la prise en compte du client, la réorganisation du département vente.

Il y a trois types de vendeurs dans cette agence France Télécom : les itinérants, qui se déplacent chez le client pour faire du démarchage, ceux qui sont en boutique, et ceux qui font du commercial au téléphone. On a mis en place trois types de configurations de traitement des clients. Les gros clients disposent d'un vendeur itinérant attribué. Chaque vendeur a ainsi une centaine de clients dans son portefeuille ; il assure l'ensemble du traitement commercial : il prend ses rendez-vous, va les voir et traite l'ensemble du dossier jusqu'à l'entrée dans le système de commande-livraison qui le gère ensuite. Le bas du marché – les plus petits clients – est traité différemment : une équipe de vendeurs est dédiée au développement des affaires, parce que ces clients ont un potentiel important mais sont trop nombreux et ne rapportent pas suffisamment d'argent pour qu'on puisse leur allouer un commercial particulier. Leur mode de traitement coordonne le travail téléphonique et les vendeurs itinérants de l'équipe : ils arrivent à l'agence par le téléphone, au service du 10 16, qui est chargé de prendre un rendez-vous avec un vendeur de l'équipe disponible. Enfin, pour le marché intermédiaire, on a développé un dispositif original : un vendeur privilégié téléphonique. Ce vendeur a un portefeuille de cinq cents clients : il ne va pas les voir, mais il reçoit les demandes qui émanent du *call-center* et les redirige vers des vendeurs disponibles.

Nouvelles technologies

Cette transformation du département vente, autour d'une différenciation des clients, s'est accompagnée d'une nouvelle façon de manager les vendeurs : on a changé la façon dont les vendeurs se présentent, dont ils appréhendent le client, etc. Cela a donné lieu à un travail de management important, encore en cours aujourd'hui dans les agences. Cette transformation repose aussi sur notre capacité à pouvoir discriminer le client très rapidement, et doit donc beaucoup à des technologies de mise en relation très nouvelles : des systèmes de couplage téléphonie-informatique, afin que le client soit identifié dès qu'il appelle, le développement de la téléphonie mobile, pour faciliter l'interaction des vendeurs avec le *call-center* du 10 16, etc.

Nouveaux enjeux organisationnels

L'étude dans cette agence a fait apparaître que l'articulation des fonctions vente et marketing dans les agences était un enjeu organisationnel fort, et conduit à mettre en évidence une nouvelle boucle de rétroaction entre le marché et l'entreprise. Auparavant, une boucle partait du terrain, remontait aux directions nationales et redescendait vers le terrain. Une partie importante du marketing relevait donc essentiellement des directions centrales, en particulier le marketing des produits et le marketing de la distribution. Avec ces nouveaux dispositifs, les agences se sont rapprochées de leurs marchés, en s'appuyant sur des boucles de rétroaction qui ne remontaient plus jusqu'au niveau stratégique national. Cela permet le développement de stratégies locales, en redonnant de l'autonomie organisationnelle aux unités locales.

Ces nouvelles boucles de rétroaction s'alimentent de nouveaux liens entre information, marketing et vente. De plus en plus, les vendeurs sont informés par le marketing : ils reçoivent de la part du marketing local des informations de compréhension de leurs clients. À l'inverse, le marketing s'appuie de manière croissante sur la capacité des vendeurs à faire remonter l'information des marchés. La genèse d'une représentation ajustée du marché s'appuie sur ces interactions renouvelées.

Auparavant, les vendeurs étaient évalués sur leur capacité à placer des produits. Désormais, les objectifs imposés aux vendeurs impliquent des éléments qui prennent en compte leur

contribution à la production d'une information clientèle fiable : on leur demande de faire attention à l'information qu'ils enregistrent, de produire de l'information même en cas de vente échouée. En outre, d'autres modes d'écoute du marché se développent dans les agences, sous forme d'informations peu structurées, très qualitatives, mais qui sont très importantes pour la surveillance d'un marché local.

Il va sans dire que ces réorganisations ne se font pas sans heurts et suscitent de nombreuses tensions entre vendeurs et marketing. Les vendeurs perdent une partie de leur pouvoir, l'opposition des cultures marketing et vente trouve à s'exprimer, et cela se traduit par de nombreux micro-conflits.

Le client : de l'irruption à l'ubiquité

Le discours sur le client s'est avéré extrêmement puissant à France Télécom : l'organisation s'est restructurée autour de lui en quelques années. On assiste même parfois à une prolifération des porte-parole du client, chacun voulant s'occuper de lui et de poser en représentant légitime de ses attentes. Autour de ces deux métiers différents, technique et vente, nous avons cherché à mettre en évidence le lien entre d'une part les transformations culturelle, technique et managériale, et d'autre part les évolutions techniques. De France Télécom, on évoque souvent la transformation économique et le passage d'une position publique de monopole à une position privée et concurrentielle. Nous avons voulu mettre l'accent sur la dimension technique, qui nous semble tout autant structurante : derrière les transformations culturelles et organisationnelles, il y a des transformations techniques, qui leur sont étroitement liées. L'irruption du client dans l'organisation résulte à la fois de ces changements techniques et de changements idéologiques.

DÉBAT

Le rôle de la technique

Un intervenant : *Le poids que vous accordez à la technique me semble relever d'un néo-marxisme habile, mais laborieux. Certes, il reste vrai que les infrastructures portent les superstructures et que les rapports de production expliquent les rapports humains. Mais sur ce cas précis, je vois une explication plus simple au passage de la culture de l'utilisateur à celle du client : elle se situe dans le changement de contenu de la notion de bien et de moralité, lié au passage d'une économie de rareté des ressources à une économie d'abondance.*

Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'optimiser les ressources, ce qui passait par la nécessité d'un traitement égalitaire de tous, mais de susciter de la demande et de créer de la valeur pour les actionnaires. La religion du client est une religion aussi noble que celle de l'utilisateur, mais les bénéficiaires ne sont pas les mêmes.

Franck Cochoy : Dire, comme nous le faisons et comme peut le faire Bruno Latour, que les entités techniques font partie du monde social et qu'elles ont leur manière propre d'interagir ne me semble pas descendre tout droit de Marx... Cela dit, nous ne prétendons pas que la technique explique tout : nous avons pour ambition de raisonner toutes choses égales par ailleurs, en nous demandant si les transformations qui se sont opérées n'auraient pas eu lieu de toute façon, indépendamment de l'évolution libérale, de la construction européenne, etc.

Alexandre Mallard : Il s'agissait donc uniquement de donner des éléments sur le lien entre l'idéologie et la culture du client d'un côté et la révolution technique de l'autre.

Int. : *Le degré de connaissance que les commerciaux ont du client, via des systèmes d'information, est essentiel dans la manière dont ils se le représentent. Aussi l'interaction entre le commercial et le marketing, par le biais des CRM⁶, est-il un facteur extrêmement*

⁶ Les CRM (Customer Relation Management) sont des outils informatiques de gestion de la relation au client (bases de données...).

structurant de l'entreprise. Mais je ne pense pas que l'on puisse englober les CRM dans la technologie car ils sont gérés de manière différente des systèmes d'information classiques. Plus que la technologie, c'est ici le knowledge management – l'organisation de la connaissance – qui me semble extrêmement structurant.

Le client : d'où vient-il ?

Int. : *La tension entre le service universel et la résolution au cas par cas des problèmes se retrouve dans toutes les administrations, avec ce même substrat idéologique. On rencontre aussi une idéologie du client dans d'autres organisations qui ne sont pas forcément exposées à la concurrence. Dans l'administration fiscale par exemple, on essaye de mettre en place l'interlocuteur fiscal unique, en commençant d'ailleurs par les entreprises. Dans ces conditions, n'est-il pas possible de dissoudre l'amalgame que vous semblez faire entre l'idéologie "client" et l'ouverture à la concurrence sous-jacente à l'idée de segmentation ?*

A. M. : Le fait de prendre en compte de façon de plus en plus spécifique le client, l'abonné, le contribuable, etc., n'est effectivement pas uniquement lié à la marchandisation ultime. Peut-être cela doit-il être mis en relation avec des phénomènes plus industriels, comme le développement de la qualité. Le client, ou tout au moins sa prise en compte, est peut-être un avatar de la qualité...

F. C. : Je proposerais pour ma part trois hypothèses, qui restent néanmoins à valider, pour expliquer l'irruption du client dans des administrations protégées. La première repose sur le fait qu'un abonné ou un contribuable a aussi, par ailleurs, une identité de client, et qu'il est possible qu'il réinvestisse son expérience de client dans sa vie d'usager. Être traité comme un client vous donne, d'un certain côté, des exigences, par exemple quand vous avez affaire au fisc. Deuxième hypothèse : cela peut être en relation avec des outils de gestion, qui permettent de changer la façon dont les administrations conçoivent leur public. La troisième a trait à des questions de management, de flexibilité et de réduction des coûts. Dans tous les ministères, on cherche aujourd'hui des économies et un service plus ciblé peut faire gagner de l'argent.

Stratégies locales

Int. : *Vous avez évoqué les stratégies locales. N'y a-t-il pas là une utopie, car les unités locales ne disposent pas des leviers qui permettent de définir une stratégie : je ne pense pas qu'elles aient de prise sur les prix, ni sur les produits.*

A. M. : C'est vrai que c'est une contradiction que nous avons à gérer. Nous avons mené une vraie décentralisation qui a conduit les unités locales par exemple à redéfinir leur marché. Mais il reste des tensions dans le système entre une offre qui est nationale, et un marketing local qui doit composer avec. Beaucoup de responsables en local se plaignent de cette situation. Certains essayent de faire des offres locales, mais avec une marge de manœuvre extrêmement limitée.

L'avenir de France Télécom en question

Int. : *On avait le même phénomène de prédominance de la technique et d'une culture d'ingénieurs chez EDF-GDF. Aujourd'hui, ils ont réussi la migration vers une culture commerciale puis vers une culture managériale voire financière. Mais les techniciens n'ont pas supporté la remise en question de leur pouvoir. N'y a-t-il pas ce sentiment chez les techniciens de France Télécom ?*

F. C. : C'est effectivement le nœud de l'affaire, à la nuance près qu'à France Télécom, les techniciens se pensent comme un collectif et non comme des experts individuels, et cela les empêche d'user de leur pouvoir individuel. Par exemple, aujourd'hui se développe la téléaction, c'est-à-dire la capacité des techniciens à intervenir à distance, et par là sur la sphère d'action de leurs collègues. Cela pourrait créer des enjeux de pouvoir mais les techniciens ne le font pas, parce qu'ils appartiennent à ce collectif.

Int. : *France Télécom a énormément de difficultés à sortir de sa culture technologique. Dans ces conditions, il y a un risque à voir s'intercaler entre elle et le client des opérateurs virtuels, comme les MVNO (Mobile virtual network operator) en Angleterre, qui eux font un véritable service client. Va-t-on arriver à un modèle tout intégré où France Télécom vendrait des usages et du service ? ou au contraire aura-t-on un France Télécom qui vendra une technologie et perdra tout contact avec les clients ? Aujourd'hui, je ne vois que le modèle technologique.*

Int. (direction du management de France Télécom) : *Le constat est juste, et le danger que vous pointez est réel. Mais l'interprétation sociologique qu'il y a derrière ne l'est pas : nos difficultés à sortir de cette approche technologique ne sont pas dues au poids des techniciens, mais beaucoup plus à un pilotage commercial très largement structuré par des outils quantitatifs, « made in HEC ». Cela explique nos difficultés à avoir une approche par les usages. À la direction du management, on a essayé en vain de faire évoluer ces outils de pilotage. Mais le problème tiendrait plutôt à ce que nos commerciaux ne sont pas assez techniciens, et non l'inverse.*

A. M. : Cela dit, il ne faut pas tomber dans l'excès contraire. Or aujourd'hui à France Télécom, on sent poindre une nouvelle idéologie de l'usage qui est presque aussi forte que celle du client, et qui s'explique peut-être par le fait que les industries des télécoms produisent de nombreuses technologies qui ne débouchent pas sur des usages effectifs. Mais la question est alors de savoir dans quelle situation la prise en compte des usages est possible et nécessaire. Et la réponse n'est pas évidente. Par exemple, certains clients savent précisément ce qu'ils veulent lorsqu'ils entrent dans une agence. Pourquoi interrompre leur démarche pour s'intéresser à l'usage ? Dans d'autres cas, c'est exactement le contraire et il faut prendre en compte les usages pour bien vendre. La compréhension de ce type de situations est un enjeu commercial très important pour l'avenir de France Télécom.

Présentation des orateurs :

Franck Cochoy : professeur de sociologie à l'université Toulouse II et membre du CERTOP (UMR CNRS 5044), consacre ses travaux à la sociologie du marché et des organisations marchandes. Il a publié de nombreux articles sur ces questions ainsi que deux ouvrages, l'un sur l'histoire du marketing (La Découverte, 1999), l'autre sur la sociologie du packaging (PUF, 2002).

e-mail : cochoy@univ-tlse2.fr

Alexandre Mallard : chercheur en sociologie au laboratoire "Usages, Créativité, Ergonomie" de France Télécom Recherche et Développement. Ses recherches portent sur l'impact des technologies d'information et de communication sur les pratiques marchandes, et sur les usages dans les petites entreprises.

Diffusion janvier 2003