

CAHIERS DU CRISES
Collection «Working Papers»

Études théoriques

No ET9811

Les clients: des acteurs du système des relations industrielles?

par Guy Bellemare,

Département de Relations industrielles Université du Québec à Hull

octobre 1998

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations (CRISES)
Collection Études théoriques – no ET9811

«Les clients: des acteurs du système des relations industrielles?»
Guy Bellemare

ISBN : 2-923140-75-3

Dépôt légal : 1998

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Résumé

Le développement important de discours de légitimation basés sur les clients et de relations nouvelles entre ceux-ci et les entreprises nécessitent de reconsidérer l'idée d'un quatrième acteur dans les systèmes de relations industrielles. Nous proposons une définition de la notion d'acteur et, en nous appuyant sur l'étude d'une grande entreprise de transport en commun, nous faisons état de pratiques qui démontrent que les clients peuvent dans certains contextes devenir de vrais acteurs du système des relations industrielles.

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
Vers une conception élargie des acteurs en relations industrielles	4
L'apport de la sociologie de la structuration d'A. Giddens	5
Opérationnalisation de la notion d'acteur en relations industrielles	8
Le cas du transport en commun urbain	10
<i>Le destinataire comme co-producteur</i>	10
<i>Le destinataire comme co-surveillant</i>	11
<i>Le destinataire comme co-concepteur du produit</i>	14
Le destinataire comme acteur des relations industrielles au niveau juridique	15
Discussion	18
Conclusion.....	19
Bibliographie.....	22
Références	25

Introduction

En publiant son livre en 1958, Dunlop reconnaissait dans son cadre théorique une convention établie entre les chercheurs et les praticiens à l'effet que le système des relations industrielles ne comportait que trois acteurs : les syndicats, les employeurs et l'État. Cette convention a bien servi la discipline en permettant d'orienter les recherches et de légitimer le domaine d'interventions. Kochan (1974) développa la notion de négociation collective multilatérale pour étudier les négociations dans le secteur municipal sans considérer les destinataires comme des acteurs de relations industrielles. L'appel à un élargissement de la notion d'acteurs en relations industrielles se fait plus pressant ces dernières années, par suite des transformations socio-économiques, juridiques (Charte des droits et libertés) et aux systèmes de relations industrielles. Piore aux États-Unis (Da Costa-Murray 1996), Saglio en France (Da Costa-Murray 1996), et Dabscheck en Australie (1995), appellent à l'inclusion dans l'étude des relations industrielles de groupes subordonnés dans la société, tels que les femmes, les minorités et les homosexuels. Nous pensons que le développement important de discours de légitimation basés sur le destinataire, de relations nouvelles entre ceux-ci et les entreprises et la constitution de regroupements de destinataires nécessitent de considérer l'idée qu'ils constituent un groupe d'acteurs dans les systèmes de relations industrielles. Après avoir défini la notion d'acteur, nous illustrons les interventions des destinataires qui ont un lien direct ou indirect avec les relations industrielles dans le cas du transport en commun urbain. En conclusion, nous répondons à la question de l'existence de ce quatrième acteur des relations industrielles et dégageons les perspectives de recherche permises par notre analyse de la notion d'acteur.

Vers une conception élargie des acteurs en relations industrielles

Lorsqu'on désigne les acteurs des relations industrielles, les chercheurs précisent rarement ce qu'ils entendent par le concept d'acteur. Ce concept semble porter en lui l'essence d'une explication juste et suffisante; à telle enseigne que l'on pourrait dire qu'il s'impose de lui-même. Or, est-ce tellement évident que ces trois groupes de sujets sont les seuls acteurs potentiels des relations industrielles? Le fait que certains auteurs précisent « acteurs principaux » ne laisse-t-il pas supposer qu'il y aurait de la place pour d'autres acteurs jugés secondaires ? Des acteurs jugés secondaires dans un contexte socio-historique donné ne peuvent-ils pas devenir des acteurs principaux dans un autre contexte ? Comment identifier ces acteurs jugés secondaires si l'essence même du concept d'acteur (les éléments qui leur confèrent cette qualité) n'est pas précisée. La conceptualisation de la notion d'acteur apparaît importante pour aider à la « transposabilité » des approches théoriques vers des systèmes de relations industrielles différents et pour suivre l'évolution des pratiques de relations industrielles dans des sociétés en évolution. Nous présentons

la conception de l'acteur des approches systémique et stratégique en relations industrielles, ses limites puis nous proposons une nouvelle approche définitionnelle pour le concept d'acteur. Sachant que les relations industrielles constituent une discipline qui a toujours emprunté ses cadres théoriques aux disciplines classiques, nous poursuivons cette tradition en empruntant à la sociologie. Enfin, nous adaptons cette nouvelle définition à l'étude des relations industrielles.

En relations industrielles, le modèle systémique est l'approche classique qui sert de base à plusieurs analyses. Ce modèle affiche un impérialisme de l'objet sociétal, c'est-à-dire qu'il accorde une grande importance à la dimension contraignante de la structure. Dunlop affirme qu'un système de relations industrielles comprend trois acteurs : (1) l'organisation des dirigeants; (2) l'organisation des travailleurs et (3) les institutions publiques spécialisées dont la fonction est d'assister les deux premiers acteurs dans leurs relations. Le concept d'acteur et la limitation de l'analyse à trois acteurs ne fut jamais justifié par Dunlop. Face à l'échec de l'approche systémique en relations industrielles à expliquer les évolutions récentes et l'apparition de nouvelles relations entre les acteurs dudit système, la question de l'acteur fait l'objet d'un regain d'intérêt. L'approche stratégique de Kochan, Katz et McKersie (1986) a été développée en réaction à la théorie systémique de Dunlop. La thèse centrale des stratégestes est à l'effet que les pratiques des relations industrielles et les résultats du système de relations industrielles sont déterminés par l'interaction entre les forces environnementales et les choix stratégiques des acteurs. Il s'agit d'assouplir le modèle du système de relations industrielles en y mettant un peu de vie par le biais des interactions. Ce modèle demeure limité aux trois acteurs classiques de Dunlop, sans que les auteurs aient ajouté de justification à cette situation ni qu'ils aient donné de définition du concept d'acteur.

L'apport de la sociologie de la structuration d'A. Giddens

A. Giddens (1984) propose le concept d'acteur compétent : l'individu n'est pas entièrement contraint par les structures, ni complètement libre de ses actes ; il produit et reproduit la vie en groupe à partir des connaissances qu'il a des conventions, des contraintes et des règles sociales. Pour Giddens, reconnaître le pouvoir d'initiative de l'acteur, sa liberté, ne signifie pas méconnaître la contingence de ses comportements. Beaucoup ont présumé que l'action humaine peut se définir uniquement en termes d'intention. Pour Giddens l'action ne renvoie pas aux intentions de ceux qui font des choses, mais à leur capacité de les faire. Les conséquences de ce que fait un acteur, de façon intentionnelle ou non, sont des événements qui ne seraient pas survenus si ce dernier avait agi autrement. Pourtant, sans tenir compte de ses intentions, la survenance de ces conséquences échappe à son pouvoir. La difficulté avec l'intentionnalité de l'action, n'est pas de savoir si l'acteur qui a fait un geste initial voulait engendrer ces conséquences, mais plutôt de savoir comment un

geste initial (banal) peut engendrer des événements dont certains sont spatio-temporellement fort éloignés de l'acte déclencheur. Il s'agit ici de reconnaître deux limites essentielles de l'action : les conditions initiales non-reconnues de l'action et les conséquences non-intentionnelles. De façon générale, nous admettons que plus les conséquences d'un acte sont éloignées du contexte immédiat de cet acte, moins nous considérons ces conséquences comme intentionnelles. Être un acteur, c'est pouvoir déployer continuellement dans la vie quotidienne une batterie de capacités causales, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres acteurs. Le pouvoir est alors défini en termes d'intention et de volition, comme la capacité d'atteindre des résultats désirés. Un acteur est un individu, une institution ou un groupe qui, par le fait de son action, a la capacité de créer une différence dans un procès concret sur le cours des événements. Pour ce faire, l'acteur utilise tant ses ressources et contraintes personnelles, organisationnelles et sociales.

Un acteur en relations industrielles se définit comme : un individu, un groupe ou une institution qui, par le fait de son action, a la capacité d'influencer directement l'orientation des relations industrielles, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres acteurs des relations industrielles (action indirecte). Comme exemple d'action indirecte, on constate que les syndicats n'ont pas le pouvoir légal de faire les lois du travail mais leur action peut influencer l'État à agir en ce sens. Un acteur de relations industrielles ne crée pas cette activité (les relations industrielles), ou plutôt il la recrée sans cesse en faisant usage des moyens mêmes qui lui permettent de s'exprimer en tant qu'acteur. Dans ses activités, l'acteur reproduit les conditions qui rendent ces activités possibles. Dans le cas des destinataires, il faut examiner dans quelle mesure ils participent à la production / reproduction des relations industrielles en utilisant les ressources et en subissant les contraintes des processus de travail, des relations industrielles et, au-delà, de la société dans laquelle ils vivent. Les destinataires constitueront des acteurs de relations industrielles s'ils parviennent, par le fait de leur action, à influencer directement ou indirectement l'orientation des relations industrielles ou les capacités causales déployées par d'autres acteurs de relations industrielles.

Le destinataire peut être analysé selon un double volet. Sa situation dans la relation de service, qui, pour le salarié, constitue une relation de travail, et sa volonté et capacité à s'organiser. En fait, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, le destinataire possède au moins deux alternatives d'action : quitter ou s'exprimer (*exit-voice*). Les destinataires se manifestent de façon plus évidente depuis le début des années 1970 par suite de l'expérience que plusieurs ont connu dans le cadre du modèle de gestion de la grande entreprise technobureaucratique, tant privée que publique. De bénéficiaires passifs exerçant lorsqu'ils le pouvaient leur insatisfaction par la stratégie de *Yexit*, on a vu se manifester des figures plus actives du destinataire faire entendre leur voix (*Voice*). Les

grandes entreprises et les différents paliers de gouvernements ont dû s'adapter au développement des mouvements de consommateurs, de la concurrence d'alternatives communautaires et de l'organisation à des fins de lobbying politique et de démocratisation des services publics de la part de divers groupes sociaux (Bélanger-Lévesque 1990). Les réponses à ces mouvements de protestation sont classées en trois types par Burns, Hambleton et Hoggett (1994). Le recours aux mécanismes du marché dans le cas des services publics selon diverses modalités (privatisation, concurrence, etc.), le recours à une extension de la démocratie dans la gestion et la pratique des différents services publics et privés et une troisième voie que les auteurs nomment la *new managerialism*, ou les nouvelles pratiques de gestion. Ces dernières consistent à utiliser diverses techniques de gestion afin de récupérer la contestation / insatisfaction de la clientèle selon des modalités pouvant plus facilement être gérées par la direction de l'entreprise. Dans ces cas, les destinataires sont « agis » par ces spécialistes qui s'appuient sur leur expertise pour en tirer des propositions d'action organisationnelle qu'ils tenteront de faire accepter aux autres groupes composant l'organisation. Tenant compte de notre définition de l'acteur, la participation des destinataires à l'entreprise peut être qualifiée de minimale dans les cas de privatisation, de limitée dans les cas de prise en charge gestionnaire et d'élevée dans les cas d'extension de la démocratie.

Les manifestations du destinataire en relations industrielles peuvent être repérées aux trois niveaux d'analyse que reconnaissent des théories différentes : la théorie stratégique de Kochan, Katz et McKersie et la théorie française de la régulation. Ces théories partagent l'idée que l'étude du travail ne peut se confiner à l'atelier mais doit s'étendre à l'entreprise et plus largement au cadre sociétal, économique-légal, qui préside à l'établissement de relations du travail. Pour la théorie des choix stratégiques, ces niveaux d'analyse sont: l'atelier (*workplace activities*); la négociation et la gestion du personnel; et les activités stratégiques et d'élaboration de politiques de chacun des trois acteurs du système des relations industrielles. Le niveau stratégique inclut l'élaboration des politiques macro-économiques et sociales des gouvernements. Pour leur part, les régulationnistes (Boyer, Saillard 1995, Bélanger, Lévesque 1992) analysent tant le rapport de travail que le rapport de consommation² selon trois dimensions : dimension organisationnelle : division et coordination du travail; dimension institutionnelle : partage du pouvoir dans le système politique de l'entreprise ou du service (contrat de travail et programmes dans les services publics) et; rapports sociaux : luttes sur l'orientation de la société que mènent les divers acteurs organisés que sont les syndicats, les associations patronales, les citoyens, consommateurs et usagers.

L'hypothèse du destinataire comme acteur des relations industrielles est testée à ces différents niveaux. Les niveaux de l'atelier et de l'organisation sont couverts par l'étude du destinataire en tant que co-producteur, co-surveillant et co-concepteur du service alors que le niveau institutionnel est

couvert par l'étude de son action aux niveaux juridique et politique. Nous faisons état de données tirées de l'expérience d'une entreprise de transport en commun et d'autres expériences québécoises.

Opérationnalisation de la notion d'acteur en relations industrielles

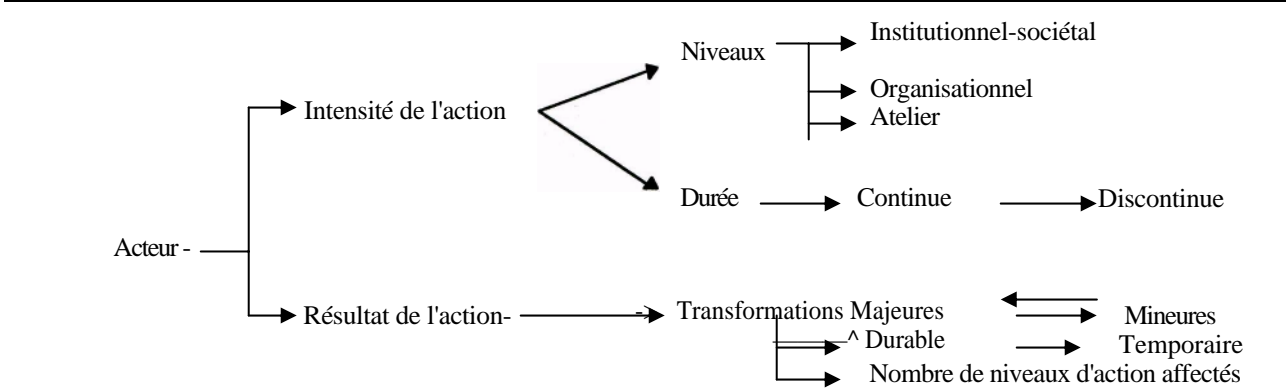
L'influence d'un acteur peut se manifester selon deux dimensions : une dimension instrumentale qui se rapporte aux moyens utilisés par l'acteur pour exercer son influence sur le système et une dimension de résultats dont l'intérêt est porté vers le but et les fins visées. Même si ces dimensions reproduisent la dialectique moderne des moyens et des fins, nous ne pensons pas que leur caractérisation soit exclusive, puisque selon la force des acteurs en présence, les périodes historiques et les contextes socioculturels, ce qui peut paraître pour certains, comme un moyen à un moment donné, constituera une fin pour d'autres à ce même moment. Le chercheur ne pouvant *a priori* identifier une dimension à privilégier qui ne soit inhérente aux contextes spatio-temporels, il convient d'être attentif aux interprétations qu'en feront les acteurs.

1- De la dimension instrumentale de l'action. L'intensité de l'action réfère à son importance et au caractère plus ou moins soutenu de l'implication des acteurs dans les relations industrielles. L'intensité sera plus grande si l'acteur intervient aux trois niveaux ci-dessus mentionnés, ainsi que si cette intervention est continue dans le temps. L'intérêt d'examiner les deux axes de l'instrumentale de l'action est qu'il nous permet de catégoriser les acteurs. Ainsi, peut-être serons-nous, devant la réalisation de ces deux conditions (trois niveaux et continuité de l'action), en mesure d'affirmer qu'il s'agit d'un acteur principal des relations industrielles. Autrement, les autres interventions qui ne couvrent pas ces trois niveaux d'action ou qui sont ponctuelles, Le., discontinues et limitées à un objectif précis, nous laisseront penser qu'il s'agit d'acteurs secondaires. Cet éclairage important ne doit pas nous faire oublier l'autre dimension fondamentale de l'action : son résultat.

2- De la dimension des résultats de l'action. Les interventions faites dans le système des relations industrielles visent des résultats variés qui peuvent être plus ou moins importants du point de vue systémique. Nous qualifions de majeures, les interventions qui visent et produisent une transformation du système dans ses caractéristiques essentielles. On parlera alors de transformation du système. Par ailleurs, nous qualifierons de mineures, les transformations qui visent et produisent une transformation à l'intérieur du système. On parlera alors de transformation dans le système. On peut anticiper que la plupart du temps, les interventions des acteurs se font dans le système, d'autres, initiées par ces mêmes acteurs ou par de nouveaux acteurs, peuvent produire une transformation radicale du système. Ces transformations peuvent donc être plus ou moins

profondes, d'où l'idée d'un *continuum*. Les critères additionnels pour définir l'ampleur du changement seront la durabilité de celui-ci (non-mesurable toutefois pour les phénomènes d'actualité, ne vaut que pour l'analyse des données historiques) et le nombre de niveaux d'action affectés par les changements. Le schéma suivant résume cette opérationnalisation.

Schéma 1 : Modèle de l'acteur en relations industrielles



Notre conception de l'acteur en relations industrielles nous invite à la prudence face aux modèles théoriques qui viseraient à l'universalisation d'acteurs particuliers. Les éléments de contexte et les acteurs du système de relations industrielles ne peuvent être définis a priori au plan théorique, puisqu'ils dépendent de l'observation. Au plan opérationnel, on peut prédire que les acteurs et les contextes tendront à rester identiques tant que les changements s'effectuent dans le système de relations industrielles et que celui-ci demeure stable. Par contre, la détermination des acteurs et contextes devra être plus inductive lorsqu'il s'agit de transformations du système de relations industrielles. De même, un élément de contexte dans un cadre spatio-temporel déterminé s'effacera pour laisser place à des acteurs du système de relations industrielles dans un autre contexte spatio-temporel. C'est dans ce dernier cas de figure que nous croyons devoir situer les relations des usagers du transport en commun dans le système de relations industrielles. Il s'agit d'un cas où le contexte « marché du produit » se transforme pour laisser place à l'émergence d'un acteur-usager organisé. La question revient ainsi à déterminer s'il s'agit d'un changement dans le système ou du système qui conduit à la reconnaissance d'un nouvel acteur du système de relations industrielles.

Le cas du transport en commun urbain³

Le cas des transports en commun est un des plus pertinents à ce débat puisqu'il s'agit d'un secteur d'activité intermédiaire entre la production (production du transport, usines de réparation des véhicules, gestion de production identique à celle de l'usine d'assemblage fordiste) et l'industrie des services. Cas typique aussi de la tendance à la dédifférenciation graduelle des secteurs manufacturiers et des services (Furrer 1997, Gadrey 1990)⁴.

Le destinataire comme co-producteur

La littérature scientifique conceptualise le destinataire comme un co-producteur de services (Maheu, Bien-Aimé 1996). Des directions d'entreprises se sont emparées de ce concept afin de tirer le plein potentiel de ce co-producteur, appelé aussi « employé à temps partiel » par des spécialistes du marketing (Mills 1986, Eiglier, Langeard 1987). La notion de co-producteur considère que l'action du destinataire influence l'efficacité, la productivité et le mode de dispensation du service. Le destinataire peut co-produire selon un modèle proche de la coupure taylorienne classique entre la conception et l'exécution du travail : on s'attend à ce qu'il exécute les instructions qui lui sont fournies afin de rendre la production efficace. On peut aussi tenter d'accroître sa participation à tous les aspects de la relation de travail / service. Le destinataire peut être intégré temporairement ou sur une base continue dans la production du bien ou du service, être représenté par un *focus group*, un échantillon dans un sondage ou une association de défense des destinataires. Il mobilise alors ses ressources personnelles (mentales, physiques et souvent monétaires) pour participer à la co-production. Il a cette particularité, contrairement au personnel salarié de l'entreprise, de devoir payer, directement ou indirectement (impôts et taxes servant à subventionner les services), sa participation à la production. Le destinataire peut choisir avec qui il acceptera de payer pour sa participation à la co-production⁵.

Pour les chauffeurs d'autobus de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM), un bon usager, c'est celui qui sait : monter et débarquer rapidement, ne pas bloquer le passage, 'avancer en arrière', sortir par en arrière, qui dit bonjour, qui sait où il s'en va. Inversement, les usagers peuvent provoquer un accroissement du fardeau de tâche des chauffeurs d'autobus par une transformation de leurs comportements (agitation, perturbation du service, cris, argumentations intenses) et même l'aliénation au travail⁶. La direction de l'entreprise a toujours tenté d'amener les usagers à poser davantage de gestes productifs du point de vue de l'organisation. Que ce soit par l'organisation de l'attente de l'autobus où il a fallu les convaincre de faire une ligne d'attente plutôt que de se bousculer à l'arrivée de l'autobus, par la gestion de la

circulation dans l'autobus puis par le retrait de la fonction de change de la monnaie qui obligeait les utilisateurs à embarquer dans l'autobus avec le montant du passage exact, jusqu'à l'auto-production de l'information sur les trajets par suite d'un important travail sur les cartes de transport distribuées aux usagers⁷. Ces mesures visent à diminuer le temps d'embarquement des usagers dans les autobus, rendre la circulation des personnes plus fluide et diminuer le nombre d'incidents (vol des trousseaux de change des chauffeurs) et d'accidents, avec pour résultat final, une plus grande productivité du transport en commun.

Le destinataire comme co-surveillant

Peu de recherches se sont intéressées au rôle de co-surveillant du destinataire. Lorsqu'on s'est intéressé au rapport de surveillance destinataire-entreprise, ce fut restrictivement dans le rapport de surveillance de l'entreprise sur le destinataire. Cette relation de surveillance comporte une autre dimension, celle de la surveillance exercée par les destinataires sur le personnel effectuant la prestation de service. La crise de la rationalité administrative, les conflits à tous les niveaux de l'encadrement et la montée de nouveaux mouvements sociaux à constitution-revendication identitaire (groupes de femmes, de personnes âgées, de cyclistes, d'handicapés) expliquent ce rôle accru de co-surveillance et de co-conception du service par les usagers (Bellemare 1995). La contrainte que représentent les regroupements d'usagers eu égard à la gestion des entreprises constitue une opportunité pour les spécialistes du marketing qui s'appuient sur leur prétendue capacité à juguler cette contrainte nouvelle de l'organisation pour accéder à la direction effective de l'entreprise. Cette alliance tacite et contradictoire des spécialistes du marketing et des usagers présente toutefois des effets pervers puisqu'elle peut susciter l'émergence de conflits entre les employés et les usagers (Lucio, Kiskpatrick 1995).

Le destinataire participe aux relations industrielles à titre de co-surveillant du personnel, salarié principalement, soit directement ou indirectement, soit à titre de témoin ou à titre de sanctionneur. Directement, le destinataire sera témoin et « dénoncera » le comportement fautif selon diverses modalités qui dépendront du type de relations sociales existant dans une société et dans cette relation de service précise. Par exemple, dans le modèle de l'intégration sociale, où c'est la relation en face à face qui prédomine⁸, le destinataire interpellera directement le salarié qui est aussi un voisin ou une connaissance familière. La nature même de l'intégration sociale contribue à prévenir les manquements par suite de l'existence d'un contrôle social informel basé sur le partage de normes, de valeurs et sur une reconnaissance mutuelle. Lorsque l'entreprise croît en taille et en envergure (gamme de produits, extension géographique de l'activité), elle doit établir davantage de règles, de paliers de gestion; elle doit se bureaucratiser. Cumulé aux transformations sociales, telles

l'urbanisation et la péri-urbanisation, la surveillance par intégration sociale perd en efficacité. Elle est remplacée par la bureaucratisation des pratiques de co-surveillance comme l'indique le tableau 1. Ces pratiques bureaucratiques (plaintes, sondages) connaissent toutefois des limites quant à leur représentativité et à leur fiabilité (Fuller, Smith 1991). L'intégration du destinataire à l'organisation à titre de co-surveillant prendra alors soit la forme d'un destinataire « réel », soit la forme d'un simulacre du destinataire. À titre d'acteur réel, le destinataire peut être invité soit à titre personnel soit à titre de représentant d'une association de destinataires, à siéger sur un comité interne de plaintes chargé de formuler ou d'appliquer la politique disciplinaire de l'entreprise. À titre de simulacre, la direction de l'entreprise recourt à la tactique consistant à dissimuler ses propres surveillants sous les apparences du destinataire⁹.

Tableau 1 : évolution des types de surveillance des usagers sur les chauffeurs d'autobus d'une grande entreprise de transport en commun

Période	Type de société et de relations sociales	Type de co-surveillance
1860-1960	modernisation, inscription des relations sociales sur la base des quartiers, malgré l'écart spatiotemporel grandissant entre les lieux de travail et de résidence	contrôle social mutuel direct chez les francophones et tendance au contrôle indirect, de type bureaucratique, chez les usagers anglophones, au fur et à mesure que se francise l'entreprise
1968-1985	modernité avancée, fragmentation accrue des identités et de l'inscription sociale des relations. Distanciation accrue des lieux de travail, de résidence, d'achat et de sociabilité	détérioration de la relation usagers / chauffeurs, affaiblissement de l'efficacité des pratiques de contrôle social mutuel direct et bureaucratisation massive de la co-surveillance individuelle (indirecte : plaintes écrites et téléphoniques)
1985-	idem et constitution de multiples groupes d'intérêts catégoriels (usagers, usagers handicapés, cyclistes, femmes, personnes âgées, etc.)	Idem, et insertion des groupes d'usagers dans les structures de l'entreprise chargées de la surveillance du service : comité interne des plaintes dominé par les usagers.

L'insertion des usagers dans la surveillance des chauffeurs d'autobus s'est approfondie depuis 1986 en ce sens que cette co-surveillance a dépassé le niveau du lieu de dispensation du service pour atteindre le niveau organisationnel. En 1986, la Division des relations avec la clientèle de l'entreprise est mise en place pour recevoir et traiter les plaintes des usagers et en assurer le suivi auprès des services concernés. Le comportement des employés en contact avec le public est désormais considéré comme l'élément-clé de l'image de marque de l'entreprise. Puis la direction de l'entreprise effectue un pas de plus dans cette prise en considération des plaintes des usagers et crée en 1987 un comité de plaintes composé à la majorité de représentants des usagers (quatre), dont un provenant de TRANSPORT 2000, et de trois représentants de différents services concernés de l'entreprise. Ce comité des plaintes entend autour de 150 plaintes par année relatives à des cas graves d'injures, de conduite dangereuse, de discrimination raciale et de harcèlement. Suite à ses recommandations, la direction de l'entreprise a accru le personnel de la Direction des relations avec

la clientèle de deux personnes, a accéléré le traitement des plaintes et a produit un dépliant explicatif sur les mécanismes de traitement des plaintes afin d'en informer les plaignants. Ce comité constitue une des manifestations des pratiques de surveillance qui découlent de la légitimité de la domination construite sur la notion de client. Comme le postulait Max Weber (1978), chaque base de domination tend à produire un mode de légitimation particulier. Dans ce cas-ci, le discours de légitimation construit autour du client conduit à l'ajout du mécanisme nouveau de surveillance par le comité des plaintes. La direction de l'entreprise cherche aussi à développer des indicateurs de gestion relatifs à l'évaluation par les clients du service et du travail effectué par les chauffeurs.

L'usager surveillant est sujet à des phénomènes identiques à ceux que vit le superviseur immédiat de l'employé. Son autorité peut être jugée légitime de la part de l'employé et être acceptée ou être jugée illégitime et refusée. En cas de changements jugés défavorables du point de vue des employés et comme un abus de leur situation de subordination, c'est non seulement la direction de l'entreprise qui risque d'être discréditée mais aussi le client lui-même, ce qui constituerait alors un effet pervers majeur des discours managériaux actuels. Et ce, d'autant plus que les bases historiques de légitimation de la domination dans les organisations sont déclinantes, à savoir la propriété privée, la règle bureaucratique et l'expertise professionnelle (Bellemare 1995). Le client constitue en effet une ressource idéologique majeure dans des sociétés où le discours néo-libéral domine et où la menace de perdre son emploi est élevée. Plusieurs directions d'entreprise convoquent et invoquent le client pour rappeler aux salariés et aux cadres la menace du « marché » qui pèse sur eux. Cette menace « externe » sert en quelque sorte de moyen pour faire taire la dissidence interne et pour créer un « nous » ou, tout au moins, une acceptation de la flexibilité, de l'intensification du travail, etc. C'est pourquoi le discours clientéliste est souvent associé aux projets de culture d'entreprise. Ainsi, des salariés peuvent en venir à associer des clients à ce qu'ils deviennent alors, Le., des surveillants potentiels, ayant partie liée avec l'employeur et cherchant à les discipliner ou ne comprenant pas la nature effective de leur travail. Il se développe alors une forte méfiance entre les salariés et les clients. On joue les règles *by the book*, Le., le client ne tolère plus aucune dérogation au règlement de la part du salarié. Par exemple, un usager des transports en commun urbain dénonce un chauffeur qui fume dans l'autobus ou qui passe une minute avant son horaire affiché. Des chauffeurs interprètent restrictivement le règlement comme ce fut le cas dans l'entreprise étudiée pour le règlement relatif aux poussettes d'enfants.¹⁰ Il y a dans chaque cas existence d'une zone d'incertitude semblable dans ses principes de structuration et de mise en action à celles qui ont été mises en lumière par la sociologie des organisations et du travail (Crozier 1964).

Le destinataire comme co-concepteur du produit

La capacité de co-définition de la relation de service par le destinataire rend difficile la standardisation du service et de ses résultats. Les destinataires introduisent des incertitudes fortes sur le processus de production du service et les résultats, perturbent les normes et les règles que l'organisation de service pouvait songer à édicter pour standardiser sa production (Gadrey, 1996). Il se dessine en ce domaine, comme dans celui du salariat, des tendances post-tayloriennes où le destinataire est davantage considéré et impliqué dans la conception du produit. Le destinataire est invité soit individuellement, soit *enfocus group*, soit sous un mode plus politique (groupes de pressions, représentants des destinataires) à participer à la définition de ses besoins, du produit, du mode de production, à l'évaluation de la qualité, du prix du produit et des stratégies de mise en marché. Les modèles de participation du destinataire pourraient sans doute être puisés dans les études ayant trait à la participation ouvrière. Les usagers du transport en commun s'organisent dans des groupes de défense des usagers (TRANSPORT 2000, Regroupement des usagers du transport adapté) et dans des groupes réunis autour d'intérêts catégoriels (personnes âgées, cyclistes, usagers de la ligne « X ») qui demandent l'implantation de conditions de transport adaptées à leurs besoins. Ces groupes agissent surtout au niveau organisationnel et étatique des relations industrielles et de la conception du transport. Ils obligent la direction de l'entreprise à tenir compte de leur propre définition du service de transport en commun, au-delà des méthodologies classiques des enquêtes origine-destination et des processus de représentation traditionnels des usagers que constituaient les élus. Ces groupes affirment leur légitimité par leur capacité à mobiliser les usagers, à politiser les enjeux des transports et par leur capacité technique à proposer de solutions aux problèmes des transports.

À partir de 1984, TRANSPORT 2000 s'attaque systématiquement à la situation des transports de la région métropolitaine de Montréal. Ce groupe de défense des usagers réalise ou participe à des études et commissions d'enquêtes sur le transport¹¹ et est ainsi associé à la formulation des politiques et des pratiques de gestion des transports. Il initie et pilote la première grande étude de marketing des transports en commun réalisée à Montréal avec l'aide du Secrétariat d'État fédéral (TRANSPORT 2000, 1983). La nouveauté de la pensée marketing dans ce secteur et la transformation du service qu'elle génère s'accompagnent d'une difficile redéfinition de l'utilisateur des transports en commun. TRANSPORT 2000 utilise dans son étude les termes de citoyen, de payeur de taxe, d'usager et de client pour le définir. Dans cette étude, les auteurs ajoutent au « marketing économique » , déjà largement utilisé, l'approche du « marketing social » . Le premier met davantage l'accent sur la qualité du produit et l'optimisation de l'efficacité de sa production et il demeure jusque-là l'apanage des ingénieurs et techniciens du transport.

Le marketing social par contre met l'accent sur la compréhension du quotidien des individus et de la place qu'y prend un produit. Il s'appuie sur, et appuie, l'expertise des spécialistes du marketing. Pour ceux-ci, l'action de TRANSPORT 2000 constitue une opportunité à l'accroissement de leur influence dans l'entreprise alors que pour les autres cadres, elle constitue une contrainte. Le groupe d'étude recommande une vaste transformation des pratiques organisationnelles et propose de rehausser le statut du Service du marketing dans les entreprises des transports en commun au même niveau que celui de l'exploitation. La direction de l'entreprise oriente son action sur les principaux problèmes identifiés par cette étude et sur les demandes des groupes de revendication.

Les autres groupes d'usagers des transports en commun présentent des modèles variés de mobilisation : résidents d'un quartier qui souhaitent la transformation du trajet d'une ligne d'autobus; membres d'une coopérative d'habitation qui veulent un arrêt d'autobus devant leur habitation, les usagers de la ligne « X » qui s'opposent à une diminution du nombre de trajets dans la journée. Ces groupes utilisent plusieurs stratégies d'action, parfois simultanément, pour participer à la co-définition du transport en commun : pétitions, participation à la période de questions des assemblées publiques du conseil d'administration de l'entreprise, rencontre avec des cadres de l'entreprise responsables de la planification du service et du marketing, pressions auprès du député provincial et de l'échevin municipal, ceux-ci venant à l'occasion accompagner les groupes d'usagers lors des réunions publiques du conseil d'administration. Parfois, ces groupes iront chercher l'appui de TRANSPORT 2000. Le groupe des usagers handicapés s'organise en association au début des années 1980 et obtient la création d'un comité sur l'accessibilité au transport adapté composé de représentants des personnes handicapées et de l'entreprise. C'est la première fois que des usagers sont intégrés aux structures de décision de l'entreprise. La direction de l'entreprise met sur pied un programme de formation spécifique aux chauffeurs du transport adapté, de nouveaux moyens d'identification des arrêts d'autobus pour les personnes handicapées visuellement et dans le développement d'un plan du métro en braille. La direction répond aussi favorablement à une demande d'un autre groupe organisé, 'Le monde à bicyclette', et permet l'accès des bicyclettes dans le métro les fins de semaine et les jours fériés.

Le destinataire comme acteur des relations industrielles au niveau juridique

L'influence des groupements de destinataires sur la transformation du cadre juridique régissant les relations industrielles puis, par après, sur l'utilisation de ce cadre juridique, se manifeste surtout par deux ensembles de règles juridiques pouvant être utilisées concurremment dans une même situation de grève illégale. Ces règles sont celles prévues en matière 1) de services essentiels et 2) celles prévues en vertu de la *Loi sur le recours collectif*.

1) Les dispositions sur les services essentiels (*Code du travail* du Québec, art. 111 et suivants) prévoient la constitution d'un Conseil des services essentiels chargé d'assurer leur respect lors de conflits de travail pouvant affecter la santé ou la sécurité de la population. Les groupes d'usagers, particulièrement des usagers des transports en commun, eurent un rôle important dans l'histoire de l'adoption de ces mesures, rôle soutenu par les éditorialistes des journaux de la région de Montréal, en faveur d'une forte limitation, sinon d'une interdiction, du droit de grève dans le transport en commun. La direction de l'entreprise étudiée avait obtenu dès 1967 une injonction à rencontre du syndicat des chauffeurs parce que sa grève mettait en « danger la santé et la sécurité de la population ». Une commission d'enquête suite à un conflit de travail dans cette entreprise en 1981 amène le Commissaire à proposer au législateur qu'il impose l'offre de services essentiels (Rapport..., 1982). Le gouvernement québécois adopte en 1982 les règles qui instituent le Conseil permanent et spécialisé de maintien des services essentiels dans l'ensemble des services publics (Bernier, Lemieux 1994, p. 215). Le Conseil des services essentiels est administré par un comité formé de 2 représentants de l'employeur, de 2 représentants du syndicat, de 2 représentants des intérêts des citoyens-usagers (Commission des droits de la personne, Office des personnes handicapées ou organismes non-gouvernementaux), d'un président et d'un vice-président, nommés par le gouvernement. Cette représentativité des parties impliquées se retrouve dans les modalités d'application des décisions de réparation que peut imposer le Conseil à rencontre d'une partie qui aurait nui gravement à un groupe de la population par suite du non-respect des services essentiels. Dans les deux cas, les représentants des destinataires du bien ou du service sont insérés au coeur même des principaux dispositifs régissant les relations industrielles dans le secteur des services publics.

Par exemple, en 1988, TRANSPORT 2000 participe aux audiences tenues par le Conseil suite à une grève illégale à la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal (STRSM) et présente des demandes de réparation à l'égard du syndicat. Le Conseil condamne le syndicat à déboursier 100 000 \$ à même les cotisations syndicales au bénéfice des usagers du transport en commun et confie la gestion de cette somme à un comité tripartite où TRANSPORT 2000 avait 2 représentants, tout comme le syndicat et l'employeur, en plus d'un représentant du ministère du Travail. Cette situation se répète dans d'autres situations de grèves dans le secteur du transport en commun et des centres d'accueil surtout. Compte-tenu du recours accru par les directions des institutions publiques au bénévolat, on peut s'attendre à ce que ces associations surveillent de près l'utilisation de la grève dans leur institution. Le bénévolat aura de plus en plus besoin d'argent pour opérer. Pourquoi se priverait-il de cette source potentielle de revenus? Le conseil tient des audiences pour entendre les parties intéressées. Le Conseil invite à témoigner les particuliers et les groupes

d'usagers qui en font la demande, même si ces individus ne peuvent constituer la partie qui initie la poursuite, afin de connaître leur évaluation des incidences d'un conflit sur leur situation d'usagers (Abugov 1997). Ces groupes sont impliqués dans la détermination du niveau des services essentiels et, de là, influencent le pouvoir de négociation des parties patronale et syndicale. Les associations d'usagers interviennent également auprès du Conseil lorsque celui-ci tient des audiences ayant trait au non-respect de la liste des services essentiels. Ces individus participent alors à la preuve et font leurs recommandations quant au type de réparations que devrait imposer le Conseil à la partie délinquante. Par exemple, le Conseil a déjà entendu les groupes de défense des usagers « TRANSPORT 2000 » et le « Regroupement des usagers du transport adapté » . Selon l'étude de Grant et Racine (1992), les décisions du Conseil des services essentiels ont transformé le pouvoir et la dynamique des négociations dans les secteurs d'activités assujettis. Les employeurs craignent beaucoup moins les arrêts de travail alors que les syndicats tentent d'irriter le moins possible les usagers afin d'éviter une intervention du Conseil.

2) On sait que le mouvement des consommateurs nord-américains a remporté d'importantes victoires depuis les années 1960. Le cas de l'Association de protection des automobilistes constitue un exemple d'un mouvement de consommateurs qui a forcé les législateurs et les producteurs à modifier le cadre légal de la consommation et de la sécurité routière de même que la conception et la fabrication des véhicules. Au Québec, les mouvements de consommateurs ont aussi entraîné des réformes légales dans le droit de la consommation (L'Heureux 1993) dont la plus spectaculaire est la *Loi sur le recours collectif* (L.R.Q., c.R-21). Cette loi permet à des regroupements de consommateurs de poursuivre collectivement, via des causes types, des entreprises qui ne respectent pas les conditions du contrat conclu avec les consommateurs et institue un fonds d'aide pour soutenir les recours collectifs. Cette mesure permet aux destinataires de poursuivre sur une base plus égalitaire des entreprises plus fortunées qu'eux et de rendre applicable des droits qui autrement demeureraient lettre morte étant donné les coûts et l'éparpillement des destinataires (Belley, al. 1983). Le cas du transport en commun est significatif de cette tendance des destinataires à revendiquer leurs droits. TRANSPORT 2000 poursuit le syndicat des chauffeurs d'autobus de la STCUM pour 490 000 \$ en raison d'une grève illégale en 1982. Il récidive par un recours collectif exercé à rencontre d'une grève illégale des chauffeurs de la STRSM en 1988 qui conduit à une condamnation de 1 000 000 \$ à l'encontre du syndicat et obtient que ces sommes servent à l'installation d'abribus protégeant les usagers des intempéries dans l'attente de l'autobus¹².

Discussion

L'étude du cas permet de soutenir notre proposition de recherche à l'effet que les usagers-destinataires du service constituent des acteurs du système de relations industrielles dans le transport en commun à Montréal. L'action des usagers ne peut être analysée comme simple élément des contextes économique ou politique. Leur action est clairement identifiable. En reprenant les dimensions de la notion d'acteur en relations industrielles présentées au schéma 1, on peut caractériser cette intervention de la façon suivante. Quant à la dimension de l'intensité de l'action, les usagers agissent aux trois niveaux d'action du système des relations industrielles : dans l'autobus, au jour le jour, en ayant un effet sur la charge mentale de travail des conducteurs et sur la productivité du transport. Ils sont co-producteur, co-surveillant et co-concepteur du transport en commun. Au niveau organisationnel, où ils poursuivent leur action de co-concepteur et de co-surveillant en participant à divers comités de planification, de définition du service et de surveillance. Ils influencent aussi la stratégie de négociation des conventions collectives du personnel par leur capacité à mobiliser l'opinion publique et à recourir aux tribunaux en cas de grève illégale ou pour simplement définir le niveau des services jugés essentiels en cas de grève légale. Ils agissent finalement au niveau sociétal et des politiques gouvernementales en matière de travail en ayant joué un rôle important dans l'adoption de législations leur donnant des leviers pour intervenir en matière de relations industrielles. Une fois ces leviers obtenus, leur action s'est déplacée sur le terrain juridique. L'action des destinataires est constante et dure depuis plus de 30 ans aux niveaux de l'atelier et de l'organisation. On peut donc considérer que les usagers constituent des acteurs secondaires quant à la dimension de l'intensité de l'action.

Quant à la dimension des résultats de l'action, les usagers sont parvenus à influencer de façon majeure la conception et la production du transport en commun : nouvelle définition du service, nouvelle conception des véhicules de transport, nouvelles pratiques de surveillance; la stratégie des parties patronale et syndicale en matière de négociation et d'exercice des moyens de pression; de même que le cadre légal entourant la négociation des conventions collectives. Toutefois, ils ont relativement peu influencé le contenu des conventions collectives quant au type de clauses qu'on y retrouve. Ces transformations sont durables. On peut donc considérer que les usagers constituent des acteurs principaux du système des relations industrielles quant à la dimension des résultats de l'action. Au total, nous pouvons affirmer que les usagers du transport en commun constituent des acteurs secondaires mais très influents du système des relations industrielles du transport en commun au Québec.

Conclusion

Plutôt que de faire la sourde oreille devant les revendications d'un nombre grandissant d'agents à la qualité d'acteurs des relations industrielles, il est apparu préférable de définir un cadre conceptuel qui permettrait de faire la lumière sur ce point. L'approche définitionnelle proposée permet de prendre en considération le rôle de nouveaux acteurs sociaux qui influent sur l'avenir des organisations et des relations industrielles. La définition proposée ne fixe pas a priori quels sont les acteurs pertinents aux relations industrielles. Leur identification devient une question empirique. Appliquée au cas du transport en commun, cette approche a démontré la possibilité d'une forte participation des destinataires aux relations industrielles : ils co-produisent, effectuent une co-surveillance du personnel et participent à la conception du produit et de l'organisation du travail, et ce, tant au niveau de l'atelier ou du lieu de dispensation du service, qu'aux niveaux de l'entreprise et socio-juridique (Conseil des Services essentiels, tribunaux, élus, etc). Leur action fait une différence à tous ces niveaux, soit directement, soit indirectement. Nous croyons avoir proposé un modèle suffisamment développé pour justifier que le champ d'étude des relations industrielles développe l'étude de cette question. D'autres études de cas et un important travail théorique doivent être poursuivis afin de développer complètement notre proposition. Une proposition innovatrice n'est que très rarement achevée lors des premières phases de sa formulation. C'est souvent sa reprise par d'autres et son essai qui permettent d'en faire une proposition solide. C'est du moins ce que nous apprend la sociologie contemporaine des sciences (Chalmers 1987).

La définition de la notion d'acteur proposée présente tout à la fois un avantage et un défi pour le champ d'étude des relations industrielles. Un avantage, car elle permet de s'adapter à toute situation historique (du moins depuis la modernité) et socioculturelle (pays de différentes cultures). Elle permet de reconnaître les acteurs anciens du système de relations industrielles et les nouveaux acteurs, comme nous l'avons montré dans le cas des usagers du transport en commun. Elle s'adapte aux différentes situations plutôt que de forcer le chercheur à adapter la situation à son cadre théorique. Elle offre une voie de réponse à l'appel de chercheurs aussi différents que Piore, Hyman et Touraine voulant qu'on reconnaisse de nouveaux acteurs en relations industrielles, tels les groupes de femmes, des minorités culturelles ou sexuelles, etc. La définition de l'acteur proposée présente aussi un défi, car elle marque une rupture avec l'école systémique et stratégique en ce qu'elle refuse de délimiter a priori non seulement les acteurs du système de relations industrielles, mais obligatoirement, aussi les divers sous-systèmes sociaux, du moins sur une base théorique. Car reconnaître les usagers comme acteurs des relations industrielles, c'est rejeter, théoriquement, la séparation entre le système des relations industrielles et le marché du produit. En effet, les théories de Dunlop et de Kochan, Katz et McKersie postulent une séparation entre les sphères de la

production et de la consommation. Pour eux, le client n'existe que sous la forme d'une demande agrégée, une courbe statistique, interprétée et agie par les directions des entreprises. De telles séparations ne peuvent se défendre théoriquement. Ce n'est qu'empiriquement que les acteurs construisent des séparations et des fusions de domaines d'activité sociale. Ils ne peuvent avoir tort théoriquement. C'est au chercheur de repérer sur le terrain l'évolution de ces pratiques sociales de séparation - fusion de domaines de pratiques sociales. Sans doute, qu'au cours de la période 1945-1975, un telle étude des processus sociaux de systématisation du système de relations industrielles aurait-elle donné comme résultat globalement un modèle de pratiques sociales ayant de fort traits systémiques, mais en période de transformation profonde des sociétés et des systèmes de relations industrielles, le travail empirique du chercheur doit l'inciter à remettre en question une partie de l'orthodoxie de la pensée du champ disciplinaire en question.

Selon nous, les théories systémique et stratégique des relations industrielles sont incapables de considérer les rapports de co-production, de co-surveillance et de co-conception du destinataire de bien et de service à moins d'abdiquer leur postulat relatif à l'existence d'un système autonome de relations industrielles. Un changement *ad hoc* visant à faire un cas à part pour l'insertion du destinataire dans le système de relations industrielles ne nous apparaît pas acceptable car il ne résout pas le problème théorique de fond de ces deux théories¹³.

D'autant plus que d'autres groupes sociaux sont «candidats» au titre d'acteur des relations industrielles. On peut penser que des développements semblables à ceux présentés ici pour le destinataire de bien et de service sont également possibles pour les groupes de promotion des intérêts des femmes¹⁴, pour les groupes de défense des droits et libertés de la personne, particulièrement en cette ère de développement du commerce mondial et de transnationalisation des entreprises comme l'ont montré Robinson (1994) et Cook (1995) dans le cas des négociations de l'ALÉNA. On peut penser la même chose relativement au rôle d'acteurs internationaux, comme la Banque mondiale, dans les systèmes nationaux de relations industrielles des pays en voie de développement qui doivent se plier à ses «recommandations» en matière de relations du travail entre autres pour pouvoir bénéficier de ses prêts (Bellemare, Ackéyi 1999). Pour chacun de ces groupes et de ces niveaux d'action, on peut trouver des exemples d'intervention directe et indirecte, occasionnelle et de plus en plus continue dans les relations industrielles.

Un débat peut s'ouvrir eu égard à notre évaluation de l'incapacité de ces deux théories à prendre en compte le destinataire de bien et de service comme quatrième acteur des relations industrielles. Mais la tâche de le démontrer en revient aux systémistes et aux stratégestes. Ils ne l'ont jamais envisagé jusqu'ici parce qu'une telle hypothèse conduirait à la dissolution de la notion de système de

relations industrielles. Celui-ci sombrerait alors dans l'indifférenciation de ses contextes. Or, c'est cette différenciation qui est au principe même de la prétention de ces théories à avoir une portée explicative. À mesure que cette différenciation s'amenuise, plus rien ne barrera la route à l'accroissement de l'indifférenciation du système des relations industrielles du système social global.

Nous pensons que la meilleure base théorique pour développer l'analyse du destinataire de bien et de service comme acteur des relations industrielles se trouve dans l'analyse régulationniste française. Celle-ci a donné lieu à un important programme de recherche d'envergure mondiale, composé d'études fines des diverses modalités nationales de transformations des rapports sociaux de production. Cette école a déjà donné lieu à la discussion du destinataire de bien et de service dans le cadre des transformations du travail. Toutefois, cette analyse s'est faite surtout en termes de co-définisseur du service (étude des CLSC). Cette école nous semble capable de recevoir les notions du destinataire comme co-producteur et comme co-surveillant et de reconnaître le rôle des associations de destinataires de bien et de service au niveau macro-social.

De plus, la notion de destinataire comme acteur des relations industrielles aura intérêt selon nous à tenir compte de l'idée anglo-saxonne de *boundaryless organizations* (Davis 1995). Ce qui permettra alors d'établir des liaisons avec l'idée d'une pluralité d'acteurs de relations industrielles et du pluralisme juridique (Belley 1991). Toutes ces notions ont en commun d'indiquer une transformation des frontières sociales qui avaient caractérisé la modernité. Une transformation qui, si elle se révélait confirmée, devrait inciter les analystes des relations industrielles à revenir à des analyses de portée beaucoup plus sociétales, comme l'ont déjà suggéré, à partir d'autres questions de recherche des auteurs comme Piore, Touraine et Hyman.

BIBLIOGRAPHIE

- ABUGOV, I. 1997. Conseiller juridique, Conseil des services essentiels, *entretien téléphonique*, 26-5-1997.
- BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92.
- BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B. 1990. « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, no 2.
- BELLEMARE, G. 1997. *Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes ? Vers une transformation du lien social entre les directions d'entreprises, les salariés et les clients?*, Document de recherche, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.
- BELLEMARE, G. 1995. *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production et de service*, Ph.D., Sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1995.
- BELLEMARE, G., ACKÉYI, R. 1999. *Le rôle des acteurs internationaux sur les systèmes de relations industrielles. Le cas de la Banque mondiale au Gabon*, à paraître.
- BELLEY, J.G. 1991. « L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat », *Les cahiers du droit*, vol. 32, no 2, p. 253-299.
- BELLEY, J.G., al. 1983. *Les consommateurs et la justice au Québec*, Laboratoire de recherche sur la justice administrative, document no 11, Faculté de droit, Université Laval, 1983.
- BERNIER, J. LEMIEUX, M. 1994. « La grève et les services essentiels au Québec », J. Bernier, *Grèves et services essentiels*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 205-236.
- BERRY, L.L., PARASURANAM, A. 1997. « Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System », *Sloan Management Review*, printemps, p. 65-76.
- BOUCHARD, G. 1997. « L'influence des facteurs contextuels sur les relations fonctionnaires - citoyens », M. Charih, R. Landry, *Politiques et management public. L'heure des remises en question*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 23-39
- BOYER, R., SAILLARD, Y. 1995. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- BURNS, D., HAMBLETON, R. HOGGETT, P. 1994. *The Politics of Decentralisation. Revitalising Local Democracy*, London, MacMillan.
- Conseil des services essentiels, *Rapports annuels*, 1986-1987 à 1995-1996.
- COOK, M.L. 1995. « Regional Integration and Transnational Labor Strategies Under NAFTA », M.L. Cook, H.C. Katz, *Regional Integration and Industrial Relations in North America*, Proceedings, Cornell University, p. 142-166.
- CROZIER, M. 1964. *The Bureaucratie Phenomenon*, London, Tavistock.
- DABSCKECK, G. 1995. *The Struggle for Australian Industrial Relations*, Oxford, Oxford University Press, p. 12-17.

Da COSTA, I, MURRAY, G. 1996. « Transformation des relations professionnelles et perspectives de recherches », *l'état des relations professionnelles: traditions et perspectives de recherches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 521-533.

DAVIS, D.D. 1995. « The Boundaryless Organizations », A. Howard, *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Josey-Bass, p. 112-138.

DUNLOP, J.T. 1958. *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt.

EIGLIER, P. LANGEARD, E. 1987. *Servuction. Le marketing des services*, Montréal, McGraw-Hill.

FULLER, L. SMITH, V. 1991. « Consumers Reports : Managing by Customer in a Changing Economy » , *Work, Employment and Society*, vol. 5, no 1, p. 10 et ss.

FURRER, O. 1997. « Le rôle stratégique des 'services autour des produits' », *Revue française de gestion*, no 113, p. 98-108.

GADREY, J. 1996. *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.

GADREY, J. 1990. « Rapports sociaux de service : une autre régulation », *Revue économique*, vol. 41, no 1, p. 49-69.

GIDDENS, A. 1984. *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.

GRANT, M., RACINE, F. 1992. « Les services essentiels et la stratégie de négociation dans les services publics » , *Le marché du travail*, vol. 13, no 4 p. 6-8, 73-78.

GUTEK, B. 1995. *The dynamics of Service. Relections on the Changing Nature of Customer / Provider Interactions*, San Francisco, Josey-Bass.

KOCHAN, T.A., KATZ, H.C., McKERSIE, R.B. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.

KOCHAN, T.A. 1974. « A Theory of Multilateral Collective Bargaining in City Governments » , *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 27, no 4, p. 525-542.

L'HEUREUX, N. 1993. *Droit de la consommation*, Cowansville, Yvon Biais.

LUCIO, M., MARTINEZ, KIRKPATRICK, I. 1995. *The politics of Quality in the Public Sector*, New York, Routledge, p. 271 -281.

MAHEU, G., BIEN-AIMÉ, P.-A. 1996. « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... », *Sociologie et sociétés*, vol. 28, no 1, p. 189-199

MILLS, P.K. 1986. *Managing Service Industries*, Cambridge, Ballinger.

Rapport de la Commission d'enquête constituée en vertu de la Loi 47 et présidée par Me Germain Jutras, avocat, soumis à l'Honorable Pierre Marais, ministre du Travail, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Drummondville, 10 mai 1982.

ROBINSON, I. 1994. « NAFTA, Social Unionism, and Labour Movement Power in Canada and United States » , *Relations industrielles*, vol. 49, no 4, p. 657-692.

TRANSPORT 2000. 1983. *Stratégies de marketing du transport en commun. Les facteurs influençant le citoyen du Montréal métropolitain dans le choix d'un mode de transport*, Ottawa, Secrétariat d'État.

WEBER, M. 1978. *Economy & Society*, Ed. G. Roth, C. Wittich, Berkeley, University of California Press.

REFERENCES

1. Dans le reste du texte, seule l'expression " destinataire " est utilisée, sauf exceptions. L'expression "destinataire de biens et services" (Gadrey 1996) se veut générique des diverses figures rencontrées selon les contextes d'interaction du destinataire avec l'organisation : le client, le consommateur, l'utilisateur, le bénéficiaire et le citoyen.
2. Le rapport de travail met en relation les travailleurs et les dirigeants, ainsi que les travailleurs entre eux dans leur quête de qualifications et d'identités professionnelles. Le rapport de consommation met en relation l'entreprise et les consommateurs, c'est-à-dire la relation communicationnelle et / ou marchande.
- 3 Cette recherche repose sur une analyse des documents ayant trait à l'entreprise (rapports de consultants, thèses, documents internes) et sur des entrevues effectuées auprès de 54 personnes représentant les différents services et paliers hiérarchiques de l'entreprise, de même que des conducteurs d'autobus, des commis dans les centres de transport, des représentants syndicaux et des consultants appelés à intervenir dans le changement de culture d'entreprise. L'observation participante, à titre d'utilisateur anonyme, fut utilisée pour étudier le rapport de service. La recherche concerne particulièrement le transport de surface. L'analyse porte tant sur les discours que sur les pratiques organisationnelles ayant trait aux rapports de production, de service et de surveillance directe et indirecte.
4. Les services autour des produits sont des services fournis complémentaires à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients. Ces services représentent une source de profits directe et indirecte : directe parce que ces services sont souvent plus rentables que le produit qu'ils entourent; indirecte parce que, attendus des clients, ils sont inducteurs de la demande du produit et source de différenciation de l'offre de l'entreprise.
5. Le destinataire n'a pas toujours le choix. Le choix se caractérise par l'accès à l'information, la mobilité physique, le revenu et une offre diversifiée.
- 6."Le monde embarquent, ils ne te voient pas. Je suis qui en avant moi; juste un steering !". Entrevue avec un chauffeur. Ce chauffeur fait état d'une tendance de la part de plusieurs usagers à faire comme si le chauffeur n'existait pas, comme s'il n'était qu'une pièce supplémentaire de l'autobus, comme s'il était une machine. Ce sentiment d'aliénation est du même type que celui partagé par les salariés soumis aux modes de production tayloriens et fordien. Seulement, dans le cas des chauffeurs, ce sentiment de déshumanisation du travail ne provient pas tant de la direction de l'entreprise que des clients, même si l'organisation du travail favorisée par une direction d'entreprise peut améliorer ou aggraver cette situation.
- 7 .C'est près de 2 millions de demandes de renseignements par année que reçoit l'entreprise. On comprend alors l'importance pour sa direction de développer le réflexe de l'auto-production du renseignement chez les usagers.
8. Pour une explication des distinctions entre l'intégration sociale et l'intégration systémique, voir GIDDEN (1984). Sommairement, l'intégration sociale concerne la réciprocité de pratiques entre acteurs dans des circonstances de co-présence conçues comme des rencontres qui se font et se défont. L'intégration systémique concerne la réciprocité entre acteurs ou collectivités dans un espace-temps étendu, hors des conditions de co-présence.
9. Il s'agit d'une pratique courante dans le secteur des services. GUTEK (1995). BERRY, PARASURANAM (1997). Ce "faux client" est nommé : Mystery shopper.
10. L'insertion accrue des femmes parmi la population active a généré un phénomène relativement nouveau, soit celui des usagers montant à bord des autobus avec leur bébé dans la poussette. Or, le fait de laisser l'enfant dans sa poussette en cours de trajet présente un danger pour l'enfant car il peut arriver en cas d'arrêt subit de l'autobus qu'un adulte tombe sur la poussette et le bébé. La direction de l'entreprise a recommandé aux chauffeurs d'informer les usagers de ce danger et de leur suggérer de monter avec le bébé dans un bras et la poussette de l'autre. Une tâche très difficile sur les heures de pointe, et encore plus si la personne doit aussi transporter des sacs d'épicerie, ce qui est fréquent. Des chauffeurs ont décidé d'appliquer cette suggestion comme étant plutôt une obligation! Ceci a donné lieu à des plaintes des usagers auprès de la direction de l'entreprise et de journalistes. Ces actions ont obligé la direction à préciser ses consignes aux chauffeurs d'autobus.
11. Le groupe a participé à des études sur l'avenir de l'industrie de fabrication d'autocars au Québec, au groupe d'étude sur l'avenir de Via Rail en 1980, sur l'agrandissement de l'aéroport Pearson, etc.
12. Recours collectif. Jugement final, Cour supérieure, District de Longueuil, no 505-06-000002-886. Paru dans La Presse, 8-4-1992.
13. Ce qui ne veut pas dire que la chose est impossible. Lakatos (1974) a montré qu'on ne peut réfuter une théorie, que les chercheurs parviendront toujours à créer des hypothèses nouvelles pour sauvegarder le noyau dur d'une théorie. (Chalmers 1987, p. 91-148)
14. Qui niera l'impact du mouvement des femmes sur les pratiques organisationnelles et syndicales, sur le cadre juridique présidant aux relations industrielles. Par exemple, les impacts des programmes d'action positive sur les pratiques de sélection et de gestion du personnel.