

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No ET9801

**La transformation des rapports de surveillance,
de production et de service dans le passage de
la modernité à la modernité avancée:
le cas de la STCUM**

par

Guy Bellemare

mars 1998

RESUME

Ce texte propose une interprétation des transformations qui se produisent dans les rapports de production en entreprise. L'originalité de cette interprétation réside dans la réunification des thèses techno-économiques et culturelles qui sont habituellement proposées pour expliquer ces transformations. Cette réunification repose sur une application à cet objet d'étude des théories sociale et organisationnelle de A. Giddens et de M. Reed principalement.

Dans ce cadre d'analyse, le discours de gestionnaires relatif à la nécessité d'implanter une 'nouvelle culture d'entreprise' est réinterprété premièrement comme étant une volonté de transformation des rapports de surveillance par suite de l'affaiblissement de la capacité des pratiques de surveillance technocratiques. Cet affaiblissement provoque une diminution de la légitimité des groupes professionnels qui en sont porteurs à occuper les positions dominantes dans les entreprises. Deuxièmement, les discours et pratiques associés à la 'nouvelle culture d'entreprise' exprimeraient le projet d'entreprise de nouvelles catégories professionnelles ayant accédé à la direction de l'entreprise. Ces catégories professionnelles nouvelles ont des représentations et des projets qui leur sont propres en ce qui a trait à leur métier, à l'organisation de la production, aux produits à fabriquer, aux services à offrir, aux modes de gestion du personnel ainsi qu'à la définition du client. Elles tenteront d'adopter des pratiques de surveillance qu'elles connaissent davantage et s'efforceront d'établir des rapports de production et de service conformes à leur vision de l'entreprise. Elles développeront aussi un discours de légitimation de leur domination.

Les deux propositions de recherche furent supportées par l'analyse des résultats. Nous avons montré l'évolution des diverses coalitions dominantes à la direction des entreprises depuis 1860, tant au niveau macrosocial qu'au niveau de la monographie. Pour chacune de ces coalitions, nous avons identifié la base de légitimation de même que les rapports de surveillance directe et indirecte, les rapports de production et de service privilégiés. Nous avons également identifié les facteurs d'explication des transformations dans la composition des coalitions dominantes. L'étude montre que les trois dimensions d'analyse retenues connaissent une transformation importante depuis la fin des années 1970 mais qu'elles ne devaient pas être confondues au plan analytique. Les rapports de surveillance relèvent d'une temporalité différenciée de celle des analyses régulationnistes et réfèrent à des facteurs d'évolution différents. L'analyse des transformations actuelles des rapports de production ne peut être saisie complètement sans l'ajout de la dimension analytique de la surveillance. Les rapports de surveillance en place depuis les années 1860-1870 ont traversé la crise du taylorisme sans modifications majeures, ce qui n'est pas le cas depuis les années 1970. Les phénomènes sociaux associés aux dimensions d'analyse (rapports de surveillance, de service et de production) ont donc des temporalités différenciées mais leurs transformations se superposent depuis les vingt dernières années.

Au plan macrosocial, la transformation des rapports de surveillance est liée à un affaiblissement de la rationalité et de l'institution de la propriété privée comme bases de légitimation de la domination. La transformation des rapports de production et de surveillance est liée à l'émergence de nouvelles catégories professionnelles à la direction des entreprises et au développement d'un nouveau rapport de service fait d'une plus grande implication des clients dans la conception, la production et l'évaluation des biens et services produits. Dans cette transformation, un ensemble d'acteurs et de pratiques sociales sont remis en question et certains groupes d'acteurs se trouvent disqualifiés. On constate un recul des catégories liées à la sphère comptable et une montée en force des catégories liées au marketing et à la logistique, de même qu'à une relative réhabilitation

du groupe des ingénieurs. Finalement, on assiste à une réhabilitation relative des compétences des salariés et des 'usagers', 'consommateurs', 'clients'.

Nous avons montré dans l'étude de cas que face à l'échec du « processus d'accusation » des salariés et des agents de maîtrise tel que structuré par les pratiques comptables et de relations industrielles, les critiques à l'égard de la coalition dominante se développent et conduisent à un diagnostic d'incapacité de ces pratiques à assurer l'intégration sociale et systémique. La coalition jusqu'alors dominante est discréditée et les pressions d'acteurs liés aux ministères des Transports et du Travail et des réformateurs à l'intérieur de l'entreprise conduisent au remplacement de cette coalition dominante par une nouvelle coalition constituée des spécialistes du marketing, de la gestion des ressources humaines et des techniciens du transport de surface, assistés de réformateurs liés à la 'sphère comptable'.

Ce sont les membres de cette coalition qui entreprennent de transformer principalement les rapports de surveillance indirecte. Présenté comme une démarche consistant à transformer la culture d'entreprise, le discours de cette nouvelle coalition tente de légitimer sa domination et ses projets. Les membres de cette coalition mettent en place des pratiques de surveillance nouvelles correspondant aux préoccupations et expertises qui les caractérisent : indicateurs de la qualité du service ayant des ramifications dans les directions du transport et de l'entretien; insertion des usagers dans l'application de la surveillance; indicateurs non plus principalement du nombre et du type de griefs mais de multiples aspects liés à la gestion des ressources humaines (absentéisme, santé et sécurité au travail, satisfaction au travail); implantation d'un nouveau système comptable par budget de programmes et développement des analyses économiques; important développement d'espaces de discussion pour à la fois renforcer la surveillance et assurer une plus grande intégration de l'action tant avec les cadres de l'entreprise qu'avec les usagers. Ce projet de 'nouvelle culture d'entreprise' et ses applications rencontrent de nombreuses résistances et entraînent de nouveaux effets pervers, de nouvelles tendances à la fragmentation organisationnelle. Rien n'est acquis pour la nouvelle coalition dominante et les différents groupes d'acteurs sont tous en mesure d'influencer le cours de cette transformation. L'analyse comparée des tendances macrosociales avec celles de la monographie suggère que l'analyse développée dans cette recherche peut être étendue à d'autres secteurs d'activité.

Mots clés : modernité avancée, organisation, légitimité, surveillance, rapports sociaux, production, service, transport en commun, syndicalisme, travail, relations industrielles, comptabilité de gestion, gestion des ressources humaines, marketing, culture d'entreprise.

TABLE DES MATIERES

	Page
1 La problématique de l'étude	5
2 L'étude des transformations organisationnelles au plan macrosocial	7
3 La mise en relation des données de l'étude de cas et des données macrosociales.....	14
3.1 Évolution des groupes professionnels dans la formation de la coalition dominante	10
3.2 Légitimation et définition des objectifs de l'entreprise.....	19
3.3 Évolution des rapports de surveillance	21
3.4 Les rapports de service.....	29
3.5 Les rapports de production.....	32
4 Conclusion	36
Bibliographie.....	42
Annexes	
Les techniques de cueillette de données et les dimensions de l'analyse	47
Liste des entretiens, STCUM et autres.....	49
Centres de recherches et de documentation visités	50
Liste des chercheurs interviewés et des assistances aux colloques et séminaires spécialisés en transport.....	51

LA TRANSFORMATION DES RAPPORTS DE SURVEILLANCE, DE PRODUCTION ET DE SERVICE DANS LE PASSAGE DE LA MODERNITÉ À LA MODERNITÉ AVANCÉE : LE CAS DE LA STCUM

Ce texte présente les principaux résultats d'une étude socio-historique (Abrams 1982) des rapports de surveillance, de production et de service dans une grande entreprise de transport en commun urbain (TCU), dont la direction a entrepris de transformer la culture d'entreprise. Le texte débute par une présentation de la problématique puis se poursuit par une comparaison des résultats de l'étude des tendances macrosociales avec ceux de l'étude de cas. L'analyse montre que la crise que connaissent les entreprises illustre et participe aux transformations de la modernité avancée. Elle fait aussi ressortir l'influence des groupes professionnels sur la transformation des rapports de surveillance, de production et de service. Nous décrivons les groupes professionnels qui constituent la coalition dominante, la base de légitimité de leur domination, puis les rapports de surveillance, de service et de production qui leur correspondent et ce, tant au niveau macrosocial qu'au niveau de l'étude de cas. Nous pourrions alors mieux faire ressortir les caractéristiques du discours et des pratiques reliées au projet d'implantation d'une 'nouvelle culture d'entreprise' à la STCUM.

Il importe de préciser que les difficultés rencontrées dans cette entreprise ne doivent pas être considérées comme l'illustration d'un cas de mauvaise gestion. Au contraire, ce cas est illustratif des difficultés que traversent la plupart des organisations complexes. En fait, la STCUM a vu la qualité de ses pratiques de gestion reconnues par des prix décernés par les associations professionnelles nationales du marketing, de la gestion des ressources humaines et de la logistique. De plus, la STCUM est une des entreprises de transport en commun les plus efficaces parmi les entreprises nord-américaines de taille comparable (Babin, Dufour 1993, Pellerin, Paré 1989).

1 La problématique de l'étude

Les pratiques qui visent la transformation des rapports de production et de service dans les entreprises entretiennent une relation duale avec les transformations en cours dans les sociétés de la modernité avancée. Nous avons retenu l'approche de A. Giddens (1990, 1991) qui analyse ces transformations comme correspondant à une radicalisation des tendances à la globalisation et à la fragmentation de la modernité dans le cadre d'une critique de la portée et de la légitimité de la rationalité. Giddens synthétise ces évolutions à l'aide de la notion de modernité avancée.

Les dimensions de la modernité qui ont été retenues pour les fins de notre étude sont le capitalisme, l'industrialisme et la surveillance. Nous avons retenu les travaux de l'École française de la régulation pour traiter des questions de l'industrialisme et du capitalisme, ce qui nous a permis d'identifier trois périodes d'évolution des rapports de production : le taylorisme, le fordisme et une période encore non totalement définie de post-fordisme. L'analyse des travaux de l'École française de la régulation (Boyer 1986, Boyer, Saillard 1995) et de ses développements québécois (Bélanger, Lévesque 1992, Lapointe 1992) nous ont amené à constater la prise en compte insuffisante dans ce modèle conceptuel de la dimension de la surveillance, principalement de la surveillance indirecte, et consécutivement, de la question la rationalité et de la légitimité de la domination.

Le développement de la propriété corporative, la multiplication des expertises et les critiques formulées par différents groupes sociaux, tels les intellectuels, les salariés et les cadres, à l'encontre du positivisme et de la rationalité ainsi que les conséquences de leurs applications (Audet, al. 1986, Chevalier 1983, Déry 1992, Freitag 1988, Gagné 1992, Tixier 1988) conduisent à des conflits de rationalité et de légitimité de la domination¹ dans les organisations. Ces conflits jouent un rôle important dans les transformations actuelles aux rapports de production et de service. Ces évolutions conduiraient à une multiplication et à une confrontation des prétentions légitimes à la domination avec pour conséquence un affaiblissement même de cette légitimité (Armstrong 1989, 1986). Dans ce cadre, les discours relatifs à la culture d'entreprise sont réinterprétés comme des tentatives de transformation des rapports de surveillance par suite de l'affaiblissement de la capacité des pratiques de surveillance technocratiques à assurer l'intégration des diverses pratiques productives. Cet affaiblissement entraîne une diminution de la légitimité des groupes professionnels qui en sont porteurs à occuper les positions dominantes dans les entreprises.

Les restructurations d'entreprises véhiculées par les discours relatifs à une nouvelle culture d'entreprise correspondent à une volonté de formation de nouveaux rapports de production et de service et de leur légitimation par de nouvelles catégories professionnelles ayant accédé à la direction des entreprises. Ces catégories professionnelles ont des représentations et des projets qui leur sont propres en ce qui a trait à leur métier, à l'organisation de la production, aux produits à fabriquer, aux services à offrir, aux modes de gestion du personnel ainsi qu'à la définition du

¹ Weber (1981) définit la domination comme la chance pour des ordres de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. La domination n'est pas péjorative en soi. C'est la forme de la domination qui lui confère un caractère péjoratif ou positif.

rapport au client. Elles tentent alors d'adopter des pratiques de surveillance qu'elles connaissent davantage et d'établir des rapports de production et de service conformes à leur vision de l'entreprise. Elles tentent de plus de fonder la légitimité de leur domination sur de nouvelles bases.

L'argumentation qui soutient cette thèse repose sur deux méthodes de recherche. La première est la recherche documentaire qui nous permet de reconstituer l'histoire du développement des grandes dimensions de l'analyse au niveau macrosocial : capitalisme, industrialisme et surveillance. La reconstitution des deux premières dimensions repose sur la synthèse qu'en a produit l'École française de la régulation. Dans le cas de la troisième dimension, la synthèse est davantage originale. Nous y développons une analyse des transformations survenues depuis les débuts du capitalisme dans les coalitions dominantes à la direction des entreprises ainsi que de leurs bases de légitimation et des pratiques de surveillance qu'elles tendent à privilégier. L'autre méthode utilisée est une monographie d'une grande entreprise de transport en commun dont les dirigeants ont entrepris en 1987 de transformer la 'culture de l'entreprise'. Le choix de cette entreprise exige la prise en compte d'une autre dimension d'analyse, soit l'influence, réciproque, qu'eut le développement de l'urbanisme moderne sur les trois premières dimensions d'analyse et sur celui des transports en commun urbains.

L'étude structurationniste (Giddens 1987) comparée des tendances macrosociales et microsociales repose sur une revue de la littérature scientifique de même que pour l'étude de cas sur l'observation des trois postes de travail (8 conducteurs d'autobus, 3 agents de maîtrise et 3 commis chargés de l'assignation des conducteurs aux lignes d'autobus) de même que sur 54 entretiens avec des cadres et professionnels, des commis, des conducteurs d'autobus, des syndicalistes et des consultants de l'entreprise (voir l'annexe 1 pour une présentation détaillée des sources et de leurs utilisations).

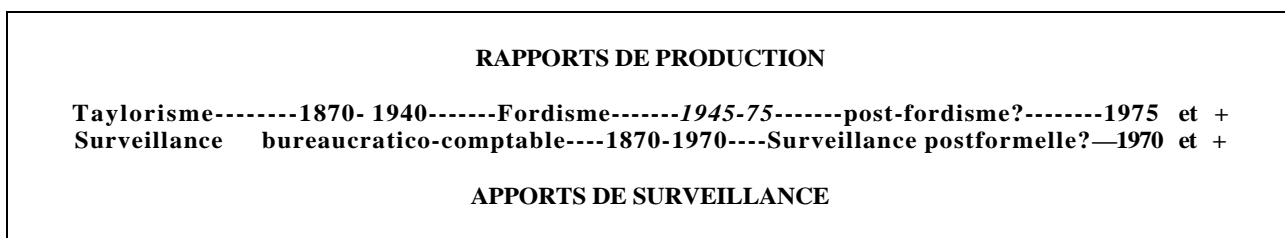
2 L'étude des transformations organisationnelles au plan macrosocial²

Avant d'explorer en détail l'intérêt de ces propositions de recherche à l'aide d'une étude de cas, nous nous sommes livrés dans un premier temps à une étude des tendances macrosociales à partir de la littérature existante en sociologie des organisations et du travail, telle que résumée au tableau 1. Les résultats de cette démarche permettent de préciser les périodes d'évolution des rapports de

² Cette section présente une synthèse des résultats d'une thèse de doctorat. Nous ne pouvons citer ici toutes les références qui soutiennent cette analyse, qui s'étend sur 106 pages dans la thèse.

surveillance, de production et de service. Nous identifions les pratiques par lesquelles les membres des diverses catégories professionnelles étendent leur influence dans l'entreprise et contribuent à en transformer les pratiques productives. Plus précisément, nous identifions des temporalités différenciées pour ces dimensions de l'analyse et nous montrons que l'analyse régulationniste des transformations du fordisme ne peut intégrer à son cadre temporel la transformation des pratiques de surveillance indirecte, telle qu'illustrée au schéma 1.

Schéma 1 : Les temporalités différenciées des rapports de surveillance et de production



La culture d'entreprise, envisagée comme une constellation de pratiques diverses affectant le travail et les relations du travail, correspond à des propositions de réorganisation de l'espace social de l'entreprise affectant les rapports de production et de service : transformation du fordisme, de la surveillance et d'un type de rationalité bureaucratique, appelée bureaucratICO-comptables. Bien que ces deux aspects aient une origine temporelle différente (1940 pour le fordisme et 1870 pour la rationalité bureaucratICO-comptable), leurs moments d'entrée en crise se combinent depuis les années 1970. Les conséquences de cette crise se manifestent par un accroissement des tendances à la fragmentation des organisations, à la politisation de leur gestion par le déploiement des rapports de force comme base de décision et à l'instabilité de la domination, constamment contestée et délégitimée.

Tableau 1
ÉVOLUTION COMPARÉE DES RAPPORTS DE SURVEILLANCE, DE SERVICE ET DE PRODUCTION SELON LE NIVEAU D'ANALYSE SOCIALE

CATÉGORIES D'ANALYSE	NIVEAUX D'ANALYSE					
	MACROSOCIAL			STCUM		
PÉRIODES	1860-1900	I Qltn I QKA ii'UU-Ir'oU	IO«(I	1860-1968	1968-1985	IQX5
COALITIONS DOMINANTES	Actionnaires-gestionnaires Ingénieurs	Comptables Spécialistes du marketing (1950-) Ingénieurs en déclin à partir des années 1920	Spécialistes en marketing Logisticiens	Actionnaires-gestionnaires Discrédit graduel de la gestion privée Ingénieurs La "fonction" Production du transport Rôle croissant des comptables à partir des années 1920	Comptables Spécialistes des relations du travail (1968-1985)	Spécialistes en marketing Logisticiens comme médiateurs des fonctions production et marketing Spécialistes de la gestion des ressources humaines
LEGITIMATION ET DÉFINITION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	Science Expertise technologique Droit de propriété et au profit Répondre à une demande rentable	Expertise Capacité d'intégration sociale via la comptabilité analytique et le contrôle de gestion qui permettent de réduire la variété du social et des liens par leur mise en ch i l i e s Capacité à produire massivement des biens et des services à bas coûts	Responsabilisation latérale du personnel Le 'client-Roi' Répondre à une demande segmentée	Droit de propriété et au profit, puis légitimité du nouvel interventionnisme public Entreprise de production Répondre à une demande rentable Expertise technologique Expansion du réseau Faire rouler les véhicules Organiser les TCU Défendre le monopole de l'entreprise Municipalisation des TCU Transformation en service public	Diminution de la légitimité de l'intervention public Entreprise de transport Capacité à produire un transport de masse Service public aux moins fortunés Le transport du pauvre (légitimité axée sur les quantités d'usagers et de voyages Le transport de surface est assujéti au métro Capacité à maintenir de bonnes relations avec les élus municipaux et à contenir les gains et l'action syndicale	Commercialisme Entreprise de service au public et entreprise de process Le "client-Roi" Transport en commun pour certaines clientèles cibles et transport de masse pour les autres Recherche d'un idéal de fluidité dans la gestion des TCU Idéal d'électronisation de la gestion des opérations et de limitation de l'intervention humaine Développement d'une image de marque

Tableau 1
ÉVOLUTION COMPARÉE DES RAPPORTS DE SURVEILLANCE, DE SERVICE ET DE PRODUCTION SELON LE NIVEAU D'ANALYSE SOCIALE

CATÉGORIES D'ANALYSE	NIVEAUX D'ANALYSE					
	MACROSOCIAL			STCUM		
DÉP. DT/... 17C RAPPORTS DE SURVEILLANCE	1860-1900	1900-1914	1914-1918	1860-1968	1968-1985	1985-2000
	INDIRECTE Comptabilité analytique Division taylorienne des tâches	INDIRECTE Entrée en crise de la comptabilité analytique vers la fin de la période Imposition du rythme de travail via la chaîne de production t'ordiste	INDIRECTE Perte d'influence des pratiques comptables Accroissement des pratiques liées au marketing (sondages), à la logistique (suivi en temps réel des opérations) et à la gestion des ressources humaines (gestion de l'absentéisme, des carrières, etc.)	INDIRECTE Séparation graduelle de la propriété et du contrôle Comptabilité analytique Utilisation des horaires et imposition d'un temps de parcours Le tramway comme équivalent de la chaîne de production fordiste Ce type de surveillance s'applique tant aux usagers qu'au personnel	INDIRECTE Comptabilité générale et suivi des budgets Comptabilité analytique Ajout d'une surveillance via les pratiques de relations du travail et les règles de la convention collective Centralisation importante de la surveillance des salariés et des cadres Entrée en crise des pratiques de surveillance vers la fin de la période Surveillance accrue du ministère des Transports sur la STCUM Nombreuses défections et contestations de cadres Nombreuses grèves Critique de la structure fonctionnelle Tendance à la fragmentation organisationnelle	INDIRECTE Perte d'influence des pratiques comptables Accroissement de celles liées au marketing, à la logistique et à la gestion des ressources humaines Transformation de la structure de l'entreprise d'un modèle fonctionnel à un modèle par technologie de transport et par activités Surveillance accrue du travail des cadres Nouvelles tendances à la fragmentation organisationnelle
	DIRECTE Supervision directe des employés de style autoritaire et disciplinarisation	DIRECTE Entrée en crise de la supervision directe vers la fin de la période	DIRECTE Orientations diverses : disparition du poste de contremaître, requalification de ce poste dans le sens de facilitateur, imposition d'une surveillance via les devis technologiques (informatisation de la surveillance)	DIRECTE Supervision directe des employés et des usagers de style autoritaire et disciplinarisation Mise au point des devis architecturaux des véhicules visant l'imposition de comportements aux usagers	DIRECTE Entrée en crise de la surveillance directe vers la fin de la période Quasi auto-gestion de l'opération quotidienne du service par les chauffeurs, les commis et leurs représentants syndicaux	DIRECTE Orientations diverses : requalification du poste de superviseur dans le sens de gestionnaire du personnel Gestion "administrative" du volet disciplinaire via les statistiques de gestion personnalisées et les plaintes des usagers

Tableau 1
ÉVOLUTION COMPARÉE DES RAPPORTS DE SURVEILLANCE, DE SERVICE ET DE PRODUCTION SELON LE NIVEAU D'ANALYSE SOCIALE

CATÉGORIE D'ANALYSE	NIVEAU I			NIVEAU II		
	1860-1900	1910-1968	1970-2000	1860-1968	1970-2000	2010-2020
RAPPORTS DE SERVICE	<p>Pas de discours spécifique</p> <p>Considérés comme la somme des demandes individuelles rentables qui s'expriment d'elles-mêmes</p>	<p>Individu universel manipulable</p>	<p>D'une vision en termes de segmentation des marchés à la reconnaissance des revendications d'identité et d'autonomie des individus</p> <p>Reconnaissance et développement de la co-production des biens et services</p> <p>Individualisme et développement des groupements d'utilisateurs</p>	<p>Utilisateurs à peine définis</p> <p>Une demande rentable</p> <p>Gestion autoritaire des rapports avec les utilisateurs</p> <p>Disciplinarisation par le biais des inspecteurs, des horaires et des devis architecturaux des véhicules</p> <p>Origine rurale puis urbaine</p>	<p>Chosification de l'utilisateur, vu en tant que "masse", "charge utile"</p> <p>Début d'organisation de mouvements d'utilisateurs</p> <p>Début d'une prise en considération de ses plaintes</p> <p>Disciplinarisation par le biais des inspecteurs, des horaires et des devis architecturaux des véhicules</p> <p>Origine urbaine et banlieusarde</p>	<p>Segmentation de la prise en charge de la clientèle</p> <p>Autonomie de certains utilisateurs, soit la clientèle non-captive, qui exige un traitement amélioré. une régularité de service et une vitesse de circulation</p> <p>Autres "segments" du marché définis comme clientèle captive "malléable"</p> <p>Réhabilitation partielle des différentes classes de services</p> <p>Coproduction du service</p> <p>Coproduction de la surveillance</p> <p>Vieillesse anticipée des utilisateurs</p> <p>Développement d'un imaginaire de l'insécurité associé aux TCU</p> <p>Origine urbaine et banlieusarde</p>

Tableau 1
ÉVOLUTION COMPARÉE DES RAPPORTS DE SURVEILLANCE, DE SERVICE ET DE PRODUCTION SELON LE NIVEAU D'ANALYSE SOCIALE

CATÉGORIES D'ANALYSE	NIVEAUX D'ANALYSE					
	MACROSOCIAL			STCUM		
	1860-1900	1900-1945	1945-1968	1860-1968	1968-1990	1990-2015
RAPPORTS DE PRODUCTION	Tayloristes (- 1945)	Tayloristes puis fordistes (1945-1975)	Crise du t'ordisme Alternatives néo-layloriennes, néo-fordistes et post-l'ordistes	Tayloriste puis fordiste Origine rurale puis urbaine du personnel Personnel peu formé, peu payé jusqu'aux années 1940 Qualifications liées à un savoir-faire technique : la conduite d'un véhicule lourd Filières de recrutement favorisées : hommes, transport de marchandises et militaire Conditions physiques de travail difficiles jusqu'aux années 1950 l'écueil des chauffeurs à l'égard de leur métier Gestion autoritaire Une force de travail à exploiter jusqu'aux années 1940 Appui des usagers lors des conflits de travail jusqu'en 1967 Contrôle social mutuel usagers / chauffeurs en déclin	Crise de la régulation fordiste. Tentative de la part de la direction d'établir une régulation néo-tayloriste Personnel mieux payé Qualifications liées à un savoir-faire technique : la conduite d'un véhicule lourd Transformation graduelle des filières de recrutement : femmes et valorisation du volet expérience de travail avec le public- Le métier devient une simple tâche Spécialisation accrue de la tâche suite à la disparition du rôle de changeur Détérioration de la relation usagers / chauffeurs	Maintien d'une régulation fordiste Personnel plus scolarisé Qualifications liées davantage à un savoir-être Développement d'une "fonction commerciale" Transformation graduelle des filières de recrutement : femmes et valorisation du volet expérience de travail avec le public Alourdissement du fardeau de tâche des chauffeurs par suite des transformations urbaines Tentative de régularisation du travail des chauffeurs par les moyens électroniques de la logistique Surveillance des chauffeurs par les usagers et leurs associations

Avec la crise des pratiques de régulation fordiste et bureaucratique-comptable, certains groupes d'acteurs se trouvent disqualifiés. Leur position sociale dans l'entreprise s'en trouve fragilisée et laisse place à la montée en influence d'autres catégories professionnelles, jadis subalternes dans l'encadrement des entreprises et à l'apparition d'un nouveau groupe professionnel, les logisticiens. On constate un recul des catégories liées à la sphère comptable et la montée en force des catégories liées au marketing et à la logistique.

La base de légitimation de ces catégories apparaît ambiguë. Alors que les logisticiens font toujours appel à la rationalité, les spécialistes du marketing développent un discours publicitaire basé sur la séduction et l'appel aux affects afin d'alimenter la quête de reconnaissance et d'identité qui semble caractériser l'individualisme dans la modernité avancée. De plus, leurs méthodes d'enquêtes ne reposent plus sur les seuls modèles quantitatifs des enquêtes statistiques. Ils adoptent de nouvelles méthodes comme les *focus groups* et l'animation politique avec la consultation de groupes d'usagers et de citoyens. Finalement, ils tendent à développer la coproduction des biens et des services (Bellemare, Ackéyi 1988, Bellemare 1997).

Les diverses catégories professionnelles dominant l'entreprise tendent à implanter des rapports de surveillance, de production et de service qu'elles connaissent davantage. Principalement par la surveillance des coûts, du respect des standards et des budgets lorsqu'il s'agit de comptables, par le suivi en temps réel de l'ensemble des mouvements de biens et de personnes lorsqu'il s'agit de logisticiens, par le recours au client et à divers indicateurs de rendement du service lorsqu'il s'agit de spécialistes du marketing.

Trois des nouvelles approches de la surveillance fondent leur légitimité et leurs pratiques de surveillance en partie sur la création d'espaces de discussion entre professionnels et directions de services et sur la reconnaissance implicite de la politisation des rapports sociaux dans l'entreprise et avec les usagers. Ce sont les spécialistes en comptabilité par activités, en logistique et en marketing qui proposent la création de comités interdépartementaux pour concevoir ou faire approuver leurs projets. Ce processus politique se manifeste parfois par un discours et des techniques technocratiques, comme les analyses multicritères. L'analyse multicritères réfère dans ces modèles à la constitution multidépartementale et multiprofessionnelle d'un comité d'étude, les critères faisant référence aux logiques et aux intérêts particuliers de ces divers départements et professions.

3 La mise en relation des données de l'étude de cas et des données macrosociales

L'étude de cas nous a permis de reconstituer la création et le développement des rapports de surveillance, de production et de service depuis la fondation de l'entreprise des TCU de Montréal en 1860. Ces pratiques correspondent globalement aux tendances macrosociales identifiées. Nous avons identifié le développement de rapports de surveillance bureaucratique-comptables vers 1870 qui sont remis en question vers les années 1970-1980. Cette remise en question débouche sur un important développement du discours publicitaire et des pratiques de coproduction du service, incluant aussi la définition et l'évaluation du service.

En ce qui concerne le rapport de production, celui-ci se caractérise par le développement d'un rapport de type tayloriste jusqu'aux années 1940. À partir de ce moment, des pratiques associées au rapport de production fordiste se stabilisent. Celles-ci sont fortement contestées par la direction de l'entreprise au début des années 1980, alors qu'elle tente une réorganisation des rapports de production selon un modèle néo-taylorien. Cette tentative est un échec et les pratiques fordistes sont maintenues pratiquement inchangées depuis.

La mise en relation des données de l'étude de cas et des données macrosociales permet de montrer que nous n'avons pas affaire à un cas exceptionnel quant à la transformation des rapports de surveillance, de production et de service, que ce qui se passe à la STCUM contribue à la fois à la production et à la reproduction du système social plus large et inversement. Nous discutons davantage cette comparaison et les relations entre les différents éléments de l'analyse dans les sections suivantes. La synthèse de cette comparaison est présentée au tableau 1. La périodisation du tableau est construite en prenant les pratiques de surveillance comme base puisque c'est cet aspect qui connaît le plus de changements dans l'entreprise étudiée.

3.1 Évolution des groupes professionnels dans la formation de la coalition dominante

La problématique développée présente les organisations comme des points de rencontre pour une large gamme de pratiques sociales qui sont sujettes à une variété de stratégies de combinaison et de recombinaison institutionnelle. Il en découle la reconnaissance que les organisations reposent sur des principes opératoires et sur des rationalités qui génèrent des contradictions qui se refléteront dans les pratiques managériales. « Non seulement les gestionnaires devront tenter d'assurer la

discipline et le consentement des membres simultanément, mais ils seront aussi divisés entre eux, autant entre ceux appartenant à diverses catégories professionnelles, qu'à l'intérieur de chacune de ces catégories professionnelles au sujet de la façon d'atteindre ces objectifs mutuellement incompatibles »³.

Il y aurait plusieurs manières, plus ou moins conflictuelles, d'assurer la coordination et la régulation des organisations⁴. Dans cette optique, les actions des gestionnaires sont vues comme contraintes, et non pas déterminées par les exigences liées à la protection des intérêts des groupes ou des classes dominantes. Nous en avons déduit, en accord avec l'analyse de P. Armstrong (1986) la proposition de recherche voulant que les représentants d'une profession qui parviennent à obtenir une position dominante dans l'entreprise seront portés à analyser les problèmes selon les termes de leur expertise professionnelle et, ainsi, à favoriser des systèmes de contrôle qu'ils comprennent mieux en vertu de leur expertise professionnelle spécifique. Ils tenteront aussi d'implanter des rapports de service et de production conformes à leur représentation de l'entreprise.

On peut alors supposer qu'un changement des catégories professionnelles parmi les coalitions dominantes des entreprises devrait entraîner une tentative de leur part de modifier ces systèmes de contrôle et d'organisation, et, entre autres, les modes de coordination et de surveillance du travail, de même que la formulation d'un nouveau discours tentant de légitimer ces projets de modifications. C'est pourquoi nous avons cherché à identifier l'évolution des coalitions dominantes dans les entreprises au niveau macrosocial et à partir d'une étude de cas. Cette section est consacrée à cette analyse comparative des résultats des deux niveaux d'analyse.

Quant à l'évolution des groupes professionnels à la direction des organisations, les résultats de l'étude de cas se situent généralement en cohérence avec les tendances macrosociales identifiées. L'entreprise des TCU est dominée à ses origines par les actionnaires qui interviennent directement dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ces propriétaires-gestionnaires s'adjoignent des ingénieurs et techniciens qui sont le groupe professionnel dominant de l'entreprise. Ils en contrôlent

3 « Not only will managers be called upon to secure organisational discipline and membership consent simultaneously, but they will also be internally divided, both between and within different specialisms, over how these mutually incompatible objectives are to be achieved » (Reed 1989, p. 21).

4 « In this context, the difficulties that many managers often face in reconciling the conflict between an instrumental rationality, which demands strict adherence to the protection of organisational means deemed necessary for survival, and a substantive rationality, which calls for an authentic concern with the moral ends to which managerial action ought to be directed, can become acute » (Reed 1989, p. 26).

alors presque toutes les activités, de l'entretien à la vente des titres de transport, de la sélection du personnel à la production du transport. Cette situation est conforme aux tendances tant dans le secteur du transport en commun canadien que dans le secteur manufacturier en général. En fait les ingénieurs et actionnaires du transport en commun sont alors un des groupes les plus innovateurs au plan des technologies de production dans l'industrie canadienne, ayant contribué au développement de l'usage industriel de l'électricité et des moteurs électriques. Dans notre étude de cas, les ingénieurs de l'entreprise de transport en commun sont également innovateurs au plan du rapport de service, tant par le développement de devis architecturaux des véhicules que par les modes d'organisation de la circulation des usagers et les modes de paiement dans les véhicules pour lesquels ils déposent des brevets.

Les comptables constituent l'autre groupe professionnel faisant partie de la direction de l'entreprise. Même s'ils remplissent un rôle important de surveillance de la rentabilité des lignes de tramways et d'autobus et de préparation des propositions d'offre de service lors des négociations de contrats avec les élus municipaux, ils se situent encore à la marge de la coalition dominante jusqu'aux années 1950. Ce n'est pas faute d'une grande expertise professionnelle. Celle-ci est reconnue à travers l'Amérique du Nord à cette époque. Les outils comptables développés à Montréal constitueront la norme retenue par la *Street Railway Accountants Association of America*.

Cette expertise reconnue aux comptables des TCU à Montréal et l'importance du secteur bancaire montréalais dans l'ensemble économique canadien contribuent à la reconnaissance de l'expertise des comptables de la ville de Montréal et en bénéficie en retour. Ceux-ci créent la première corporation professionnelle de comptables en Amérique du Nord. La seule expertise professionnelle s'avère toutefois insuffisante à leur conférer une large part de l'influence sur les divers types de ressources de l'organisation. À partir des années 1920, les comptables jouent un rôle croissant dans l'entreprise étudiée tout comme au plan nord-américain.

Par suite de la municipalisation de l'entreprise des TCU au début des années 1950, celle-ci devient de plus en plus associée à une entreprise publique et ses dirigeants adoptent graduellement les règles qui prévalent dans le secteur public, telle la règle du non-licenciement dans le secteur public, et ce, même pour les cadres. La bureaucratisation des pratiques dans l'entreprise et la croissance de sa taille donnent lieu à une multiplication des services conseils. Les pratiques de surveillance et de coordination perdent en efficacité alors que la clientèle ne cesse de diminuer. Les subventions

municipales permettent le maintien à niveau du service et du nombre d'employés de l'entreprise. La régulation d'ensemble des rapports de production et de service est assurée par les spécialistes de la comptabilité et des relations industrielles. Ceux-ci s'appuient sur les liens de type clanique avec la mairie de Montréal et sur la situation des rapports de production dans l'entreprise pour développer et maintenir leur domination.

La participation du directeur du Service des relations industrielles à cette coalition qui domine à la STCUM de 1968 à 1985 était imprévisible à partir des groupes professionnels dominants identifiés au plan macrosocial. Alors que la littérature ne leur reconnaît habituellement qu'un rôle de soutien et une faible sinon une absence d'implication dans les décisions, la situation à la STCUM est à l'opposé de ce modèle. Plus particulièrement, le directeur du Service des relations industrielles domine, conjointement avec le Trésorier - directeur général de l'exploitation, la hiérarchie informelle de l'entreprise. Ce Directeur établit rapidement sa crédibilité lors de sa première négociation en réussissant à s'opposer aux demandes du syndicat CSN qui avait réalisé des gains majeurs lors de la précédente ronde de négociation. Cette autorité du Directeur repose non seulement sur son expertise mais également sur son alliance étroite avec le Trésorier, autre figure dominante de l'entreprise.

Cette situation pourrait s'expliquer par la régulation centralisée et personnalisée qui régit alors les relations entre la mairie de Montréal et la coalition dominante à la STCUM⁵. Or, le contrôle centralisé du niveau des salaires et des pratiques de relations du travail constituait un enjeu important pour la perpétuation de la coalition dominante à la STCUM tant face à la mairie de Montréal que face aux cadres de l'entreprise soumis à cette coalition dominante. Ce contrôle donna lieu au développement de pratiques de surveillance des coûts de main-d'oeuvre qui s'appliquèrent aux salariés et permirent aussi de surveiller la gestion du personnel qu'effectuaient les cadres.

Les pratiques comptables et de gestion des relations du travail développées à la STCUM servaient la centralisation de la surveillance aux mains de la coalition dominante. Il s'agissait pour la coalition dominante à la fois d'obtenir le financement des activités des TCU au niveau désiré auprès des élus municipaux de la ville de Montréal principalement et de maximiser la part des revenus allant aux

⁵ Ce type de régulation s'associe davantage à une régulation clanique qu'à une régulation bureaucratique. Cette alliance vise à assurer un financement accru des TCU de la part des villes de banlieue et du gouvernement provincial tout en conservant le contrôle de leur gestion entre les mains de l'administration Drapeau.

services de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il importait de limiter la part revenant aux syndiqués lors des négociations de conventions collectives.⁶ En retour la coalition dominante contribua aux pressions des élus municipaux de la ville de Montréal visant à obtenir un meilleur financement des activités des TCU de la part du gouvernement provincial et des municipalités de banlieue.

L'autre avenue d'explication de cette différence entre les résultats de notre étude monographique et les tendances macrosociales identifiées est relative à un effet possible des méthodologies d'enquêtes. Les enquêtes consultées pour connaître les positions des différentes catégories professionnelles à la direction des entreprises au cours de cette période reposent habituellement sur des données construites autour de la position occupée par ces cadres dans les organigrammes officiels des entreprises. Or, selon ce type de données, la situation à la STCUM se situerait dans les tendances générales identifiées pour les entreprises en Amérique du Nord au cours de cette période. C'est notre étude de cas qui nous a permis d'identifier la domination réelle des spécialistes des relations industrielles à la STCUM.

Le développement au cours des années 1970-1980 à la STCUM du rôle des catégories professionnelles du marketing et de la logistique est aussi conforme aux grandes tendances d'évolution nord-américaine identifiées, avec un décalage important toutefois dans le cas du marketing dont les développements furent tardifs à la STCUM. Le caractère subventionné de l'entreprise, le rôle de 'transport du pauvre' que les politiques gouvernementales lui accordaient au cours des années 1945-1975, de même que la forte culture technique du transport, alors associée à la coalition dominante 'comptabilité - ingénieur du transport', expliquent ce développement.

En ce qui concerne la logistique, ses développements à la STCUM se situent à la fine pointe du secteur quant au volet de la gestion des opérations et des assignations. Pour les autres secteurs d'activité de la logistique, la situation à la STCUM se compare à celle des entreprises des TCU nord-américaines (Chapleau 1991, Rousseau 1990). Les spécialistes de la logistique à la STCUM s'appuient sur le fort développement de la logistique et de la conception de logiciels à Montréal dans le transport et dans le secteur d'activité des services aux entreprises. La région compte un grand nombre de centres de recherche, de consultants en plus des quatre universités qui offrent des programmes dans ce domaine ou dans des domaines rapprochés (ex : recherche opérationnelle).

⁶ La contrepartie de cette pratique de surveillance est une centralisation de la gestion du personnel et une plus grande surveillance du travail des cadres.

Au cours de la période 1985-1990, les tendances identifiées dans la monographie sont également conformes à celles identifiées au plan macrosocial en ce qui concerne l'importance majeure prise par les spécialistes du marketing, les spécialistes du transport de surface et les spécialistes de la gestion des ressources humaines. Encore là, la position de ces derniers semble plus importante à la STCUM que ce que leur reconnaît habituellement la littérature. Une nouvelle génération de cadres liés à la sphère comptable complète cette coalition. Ces derniers renouvellent l'approche comptable avec l'introduction d'un système de budget de programme. Cette approche doit favoriser par ses techniques d'animation sociale une plus large acceptation des ressources allouées aux différents services et directions, de même qu'une surveillance et une intégration accrues des diverses pratiques productives.

3.2 Légitimation et définition des objectifs de l'entreprise

Dans la section précédente, nous avons identifié les groupes qui ont alternativement dominé les coalitions à la tête des entreprises, particulièrement dans les pays anglo-saxons et à la STCUM. Notre problématique postulait que la légitimité d'un type de domination constituait une ressource importante pour sa consolidation. Selon Weber (1981, p. 30-37, 219-252), l'activité sociale s'oriente dans les organisations, du côté de ceux qui y participent, d'après la représentation de l'existence d'un ordre légitime. En autant que la simple peur ou des motifs rationnels en finalité ne sont pas déterminants, Weber soutient que la soumission à des règlements édictés par un ou plusieurs individus présuppose la croyance en un pouvoir de domination légitime en un sens quelconque de celui ou de ceux qui les établissent. Selon Weber, tout véritable rapport de domination comporte une reconnaissance nécessaire de la légitimité de la domination qui conduit à l'obéissance, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, d'obéir. Les motifs d'obéissance et d'alliance de nature strictement monétaire entre les détenteurs du pouvoir et les autres groupes présents signifient une permanence relativement instable de celle-ci. D'autres motifs, affectuels ou rationnels en valeur (*wertrational*) sont nécessaires à cette stabilité. Cette dernière exige la croyance en la légitimité de la domination. Par conséquent, il faut distinguer les formes de domination suivant la revendication de légitimité qui leur est propre.

Ce que cette étude montre, c'est que les grands principes à prétention universelle comme le droit de propriété ou la science et l'expertise ont perdu pour beaucoup leur légitimité et ont laissé place à

l'expression plus immédiate des intérêts personnels et corporatistes. Une des conséquences de cette situation est l'instabilité des coalitions dominantes dans les organisations depuis les trente dernières années. Cette instabilité est aggravée par la situation de crise du fordisme qu'ont connu les acteurs des entreprises. Cette crise du fordisme constitue en effet une opportunité à l'affirmation de certains groupes de cadres et de professionnels situés jusque là en situation de subordination à la coalition alors dominante. De nouvelles légitimités peuvent alors s'affirmer. Ces légitimités nouvelles ont des prétentions fédératives, c'est-à-dire qu'elles prétendent agir au nom d'un intérêt général et, par conséquent, régir tous les aspects de la gestion, de l'achat des matières premières au produit fini.

Les deux bases modernes de légitimation de la direction des entreprises, à savoir la propriété privée puis les théories de gestion à prétention scientifique (taylorisme, fayolisme, etc.), ont connu d'importantes transformations jusqu'à être remises en question comme base suffisante de légitimation de la domination. Le développement de la propriété corporative a contribué à affaiblir l'argument de la propriété privée et a laissé davantage de place à l'argument de l'expertise. Ce dernier argument donna lieu graduellement à des conflits d'expertise et de rationalité entre les différents groupes professionnels qui eurent pour effet de miner la légitimité même de ce discours et de favoriser les tendances à la fragmentation organisationnelle. Diverses expertises comme la logistique, le marketing ou le nouveau modèle de la comptabilité par activité proposent de concevoir l'entreprise de manière latérale et non plus verticale comme dans le modèle hiérarchique qui domine depuis les débuts de la grande entreprise capitaliste et elles proposent une réorganisation importante des entreprises.

Le discours de légitimation qui semble émerger des tendances identifiées dans la littérature est celui du marketing qui élève le 'client' au rang de normativité suprême, adaptée à ce fonctionnement latéral souhaité pour les organisations. La responsabilisation latérale du personnel via le recours à la figure du 'client' permettrait d'établir la normativité organisationnelle. C'est sur l'interrogation du 'client' que reposerait la sanction des comportements des acteurs de l'organisation. Les spécialistes du marketing se proposent comme principal interprète du discours du 'client', établissant ainsi le lien entre leur volonté de domination dans les organisations, leur base de légitimation et les rapports de surveillance, de production et de service qu'ils valorisent.

Le cas de la STCUM se situe globalement à l'intérieur de ces tendances et en représente une radicalisation. En effet, la contestation par les salariés, les usagers et certains élus municipaux de la

légitimité des propriétaires privés de l'entreprise à gérer le transport en commun a conduit à la municipalisation de l'entreprise. C'est alors le discours sur le service public qui a pris la relève. Ce discours fut toutefois également mis à mal par la détérioration du service des TCU tout au long des années 1955 à 1974 et par le peu de considérations apportées aux demandes des usagers. Même la relance des TCU jusqu'au début des années 1980 s'effectue en fonction d'une offre à développer plus que d'une demande à satisfaire. La coalition dominante de l'entreprise est alors tournée vers la gestion interne de l'entreprise et essentiellement vers l'obtention de budgets et le contrôle des coûts, marquée en cela par la domination de la coalition Trésorier-directeur général de l'exploitation et Directeur des relations industrielles.

Par ailleurs, cette légitimité de la propriété publique des TCU est mise à mal par suite des pratiques tant des gestionnaires que des syndiqués qui agissent souvent au détriment des intérêts du public (par exemple, 39 conflits de travail, légaux et illégaux, entre 1965 et 1990), tous tournés qu'ils sont sur les enjeux internes à l'organisation ou sur les enjeux de la politique municipale / provinciale. Ce phénomène n'est pas propre aux TCU comme le fait remarquer J. Chevalier (1983) qui constate que les bases universalistes de la légitimité de la domination étatique se perdent par le développement même de son intervention et de son omniprésence. Quittant son statut d'arbitre, l'État donne prise à la critique. L'État et ses appareils trouvent d'autres sources de légitimation dans leur pratique, selon la qualité de leurs relations avec le public, que ce soit dans une optique d'amélioration du service ou dans une optique participative.

C'est suite au renversement de la coalition Trésorier-directeur général de l'exploitation et Directeur des relations industrielles à partir de 1985 par les spécialistes du marketing et de la gestion des ressources humaines, et avec l'appui du ministère des Transports du Québec, que le 'client-usager' devient l'étendard de la nouvelle légitimation de la domination. Ce virage entraîne une volonté de cette nouvelle coalition de transformer l'ensemble des rapports de surveillance, de production et de service à la STCUM, conformément à notre proposition de recherche.

3.3 Évolution des rapports de surveillance

Dans notre problématique, la gestion est conçue, d'une part, comme un discours qui vise à légitimer une certaine forme d'organisation des pratiques sociales et, d'autre part, comme un processus ou une activité qui vise à assurer un agencement et une atténuation continuelles des

pratiques diverses et complexes tendant toujours au désengagement et à la fragmentation. « Elle repose sur la capacité de contrôle, habituellement contestée, des mécanismes institutionnels à travers lesquels un certain degré de coordination d'ensemble et d'intégration des interactions sociales peut être atteint »⁷. Nous avons identifié dans les sections précédentes l'évolution de la composition des coalitions dominantes à la direction des entreprises de même que les bases de légitimation de leur domination. Nous allons maintenant spécifier les pratiques de surveillance indirectes⁸ et directes que les diverses coalitions tendent à privilégier. Nous exposons dans les deux sections suivantes les rapports de service et de production que les coalitions privilégient, compte tenu du contexte social dans lequel elles se situent.

À la suite de Reed (1985), nous pensons qu'il faut reconnaître la diversité des intérêts, des outils et des modes de gestion, de même que celle des représentations de l'entreprise, de la production et des modes de gestion du personnel qui sont véhiculés par les différentes catégories professionnelles qui se disputent les positions à la tête des entreprises.

L'illustration la plus évidente de cette analyse est tirée des documents produits par la nouvelle coalition dominante à la STCUM qui publia le texte suivant en 1989. Cette nouvelle coalition dominante propose de revoir tout le fonctionnement de l'organisation. Ce texte se trouve à être la reformulation en d'autres termes de la problématique exprimée au paragraphe précédent.

Il s'agit de faire de la Société une entreprise de service et non seulement une entreprise de production et d'exploitation. Un changement de mentalité à ce niveau conduira à envisager, sous un angle nouveau, les services fournis, le contrôle de la qualité, les normes d'entretien, les choix technologiques, le recrutement du personnel, la répartition des rôles et même l'organisation du travail (STCUM, *Plan d'entreprise 1988-1990, Stratégies*, Montréal, 1988, p. 27).

Cet extrait illustre bien comment une nouvelle coalition dominante tend à favoriser le développement de nouveaux rapports de surveillance, de production et de service. La monographie montre que ce projet est fortement influencé par la situation sociale dans laquelle se trouvent les acteurs de l'entreprise et que sa réalisation en est également dépendante. Production et

⁷ « It is based on the, usually contested, capacity to control the institutional mechanisms through which some degree of overall co-ordination and integration of social interaction can be secured » (Reed 1989, p. 21).

⁸ La surveillance renvoie à deux aspects de la coordination du pouvoir administratif : la surveillance directe des subordonnés à l'intérieur des organisations, y compris l'État, et la surveillance indirecte (ou abstraite) permise par le contrôle de l'information en tant que moyen de coordination de l'action à travers l'espace-temps (Giddens 1990, p. 58).

reproduction sociales sont indissolublement liées. Tant la monographie que les données macrosociales soutiennent le lien établi par notre proposition de recherche entre coalition dominante et rapports de surveillance.⁹

Les pratiques de surveillance en vigueur dans l'entreprise des TCU de même que les formes structurelles qui leur sont associées suivent sensiblement la même évolution que celles identifiées au niveau macrosocial. Seule exception au cours de la période 1965-1980, la présence au sein de la coalition dominante du Directeur du Service des relations industrielles et de pratiques de surveillance construites autour de son champ de compétence, qui viennent s'ajouter aux pratiques de surveillance comptable. Nous avons discuté précédemment des raisons pouvant expliquer cette différence entre les résultats de la monographie et les tendances sociales générales. L'important ici, c'est que cette différence confirme tout de même le lien établi par nos propositions de recherche quant aux relations entre la composition professionnelle de la coalition dominante et les pratiques de surveillance privilégiées.

La crise de la surveillance directe par les agents de maîtrise se manifeste autant à la STCUM que dans le reste des entreprises à partir des années 1960, ce qui dans notre cas, diminue d'autant l'efficacité d'un autre devis de surveillance indirecte du travail des chauffeurs d'autobus, à savoir le respect des horaires des lignes d'autobus. Reprenons ceci plus en détail.

Les entreprises du début du capitalisme possèdent une structure hiérarchique simple dominée par les propriétaires-gestionnaires, aidés des ingénieurs et des contremaîtres. La surveillance indirecte s'appuie sur les règles de la comptabilité analytique (ou comptabilité de gestion) et sur la surveillance directe des contremaîtres. Les contremaîtres exercent une surveillance autoritaire du personnel. Ils observent les comportements des employés et leur rendement et sanctionnent les dérogations aux règlements et aux attentes. La surveillance du rendement est facilitée par la décomposition du travail que permet le taylorisme. L'approche de la surveillance est punitive.

Dans le cas des TCU, la tâche des chauffeurs sera moins morcelée que celle des salariés en usine. Ce sont les horaires de travail qui seront morcelés à Montréal. Le développement des horaires de roulement préfigure déjà la ligne de production fordiste en ce qu'ils tentent d'imposer un rythme de

⁹ Cawsey, Deszca, Teal (1994, p. 20) confirment aussi le lien entre la présence d'un nouveau PDG et l'implantation de nouvelles pratiques de surveillance

travail et d'usage des TCU tant aux chauffeurs qu'aux usagers. Même si l'application de la discipline à la STCUM au cours de cette période participe au modèle autoritaire de l'époque, l'utilisation de la surveillance indirecte par les horaires s'en différencie au niveau des moyens. L'horaire constitue un devis de surveillance panoptique.¹⁰ Il vise à assurer une surveillance continue, sur toute la ligne, même si l'inspecteur n'effectue son contrôle qu'à un point sur une ligne d'autobus.

Ce moyen de surveillance ne constitue toutefois pas un exemple parfait de surveillance panoptique. Le transport de surface peut être perturbé par des incidents avec les automobilistes, les usagers, par des changements de température, etc. Les perturbations possibles constituent autant d'arguments que peut utiliser un chauffeur pour contester l'interprétation que fait l'inspecteur de son comportement et de son rendement. Ce qui ouvre la voie à un autre type d'affaiblissement possible de la capacité de surveillance par les horaires. Sans intervention déterminée des inspecteurs à sanctionner les 'déviations', cette capacité de surveillance indirecte s'écroule. C'est ce qui se produira à la STCUM à partir des années 1960. De plus, son contrôle s'effectue une fois qu'est réalisé le retard sur l'horaire. Un système de surveillance panoptique 'idéal' doit assurer la possibilité de repérage en temps réel des déviations pour parvenir à créer le réflexe de l'autosurveillance. C'est ce à quoi tendront les systèmes d'aide à l'exploitation au cours des années 1980 et que tentera d'implanter la direction de la STCUM, sans succès comme discuté plus loin dans cette section.

La concentration des entreprises et la multiplication des expertises entraînent une bureaucratisation puis une technocratisation de leur organisation. Le nombre de paliers hiérarchiques et de services conseils s'accroît, ce qui rend la surveillance indirecte des activités essentielle mais de plus en plus difficile. Les outils habituels de surveillance comptable sont en crise, le conflit des expertises se développe et les tendances à la fragmentation organisationnelle s'accroissent. De plus en plus, la régulation organisationnelle repose sur la capacité des individus et des groupes à développer des rapports de force et à légitimer leur action.

Les pratiques de surveillance comptable ne constituent plus les principales pratiques de surveillance avec les indicateurs du volume de production utiles aux ingénieurs et techniciens du transport. De

¹⁰ Cette question fera l'objet d'un autre article. Sur la notion de surveillance panoptique, voir Foucault (1975). Sur l'analyse de la gestion du temps comme pratique de surveillance, voir Mumford (1950) et Giddens (1981).

nouvelles pratiques de surveillance se développent au fil des années afin de répondre aux impératifs de contrôle des spécialistes des relations industrielles et du marketing. Comme le prévoyaient les propositions de recherche, ceux-ci tendent à prioriser les pratiques de surveillance qu'ils connaissent le mieux et qui peuvent le plus contribuer au maintien de leur domination. En cela, l'entreprise étudiée se situe à l'intérieur des tendances émergentes au niveau des entreprises manufacturières et de services telles que recensées dans la littérature à ce sujet. Les spécialistes du marketing tendent à rapprocher les pratiques de surveillance du personnel et de la clientèle et à relier étroitement les rapports de production et les rapports de service comme nous l'expliquons dans les deux sections suivantes.

Dans l'entreprise étudiée, ces tendances existent en pratique depuis la fondation de l'entreprise en 1860. Ce qui est nouveau, c'est l'apparition d'un groupe professionnel se réclamant d'une expertise en marketing, d'une reconnaissance de leur droit d'exercice conséquent et d'un discours global sur les rapports de surveillance, de production et de service. Autant les ingénieurs nord-américains ont créé les premiers rudiments de la comptabilité analytique pour en perdre le contrôle par la suite aux mains de la profession comptable naissante, autant les ingénieurs de l'entreprise des TCU ont créé les premières pratiques de marketing allant même jusqu'à obtenir des brevets pour certaines de leurs innovations au cours des années 1870-1900. Ils ont participé à l'introduction des premières enquêtes origine-destination en 1961 pour finalement perdre la maîtrise de ce champ de pratique au cours des années 1970 et 1980 aux mains des spécialistes du marketing et de la logistique.

Le remplacement de l'équipe de relations du travail (des années 1965-1983) par une nouvelle génération davantage orientée par le discours fondé sur l'approche de la gestion des ressources humaines, assure la poursuite de l'influence de ce service au cours de la période 1986-1990. Le même phénomène se produit dans le cas du Service de trésorerie qui est transformé en Direction exécutive - finances par suite de l'arrivée d'une nouvelle génération de professionnels qui valorise davantage les fonctions de planification budgétaire et de contrôle. Dans les deux cas, on trouve parmi la 'nouvelle' génération de dirigeants des professionnels qui sont ou ont été à l'emploi de l'entreprise depuis les années 1976-1980, dont certains avaient quitté l'entreprise faute de pouvoir changer l'orientation de leur direction à cette époque. Leur retour s'effectue avec les pleins pouvoirs de la part de la nouvelle Présidente-directrice générale et ils mettent alors en oeuvre les réformes qu'ils avaient anticipées dix ans plus tôt.

Les spécialistes de la logistique réussissent à obtenir d'importantes ressources financières et humaines de la STCUM pour leurs projets d'informatisation de la gestion de l'entreprise, selon un modèle intégré et horizontal de gestion en temps réel. Leur projet reprend une croyance du début des années 1980 à l'effet qu'ils existe une sortie technologique de la crise qui frappe alors les organisations. Ce projet s'écroule vers la fin des années 1980 alors que le Service des systèmes de gestion connaît de nombreux échecs et est accusé de contribuer davantage à la fragmentation organisationnelle qu'à son intégration. C'est dans ce cadre que le discours du marketing vient prendre la relève et se propose comme nouveau discours intégrateur.

La nouvelle coalition dominante instaure des pratiques de surveillance indirecte et directe qui s'appuient idéologiquement et concrètement sur le 'client'. Celui-ci, tel que représenté par les spécialistes du marketing, justifie de nouveaux rapports de surveillance, de service et de production. Les sondages, *focus group*, les comités de plaintes constituent de nouveaux moyens de surveillance non seulement du travail des salariés mais également du travail des cadres.

Les nouvelles coalitions dominantes adoptent des structures organisationnelles, afin de favoriser l'implantation des pratiques qu'elles privilégient, et ce, tant au niveau macrosocial qu'au niveau de la monographie. Les structures formelles des entreprises de type fonctionnel sont critiquées par les cadres et les consultants comme étant dysfonctionnelles. Un important processus de réorganisation des structures des entreprises est en cours particulièrement depuis le début des années 1980. Les modèles émergents sont variés et incluent une combinaison des pratiques suivantes : recours à la sous-traitance, décentralisation, entreprise-réseau, partenariat, etc.

La situation à la STCUM est caractéristique de ces mouvements. L'étude de cas permet de montrer que le choix du modèle retenu dépend de l'état des rapports de force dans l'entreprise et entre les groupes de l'entreprise et de leurs liens avec des acteurs 'externes' à celle-ci (consultants, ministère des Transports). Entre 1982 et 1989, deux réorganisations ont lieu à la STCUM. La première vise une centralisation des ressources d'autorité et monétaires aux mains des responsables des services conseils alors que celle de 1989 vise une centralisation de ces ressources aux mains des responsables fonctionnels (opérations et entretien). La centralisation de 1989 s'appuie sur une décentralisation de la gestion opérationnelle du transport que le développement des moyens de surveillance budgétaire et administratif (GRH et marketing) rendus possibles par l'informatisation du traitement de l'information.

Cette décentralisation cherche à favoriser une meilleure intégration des pratiques productives, particulièrement entre les fonctions d'entretien et des opérations et par la mise sur pied de programmes de formation et de systèmes d'information pour réhabiliter les agents de maîtrise auprès des salariés. Il s'agit de les requalifier pour re-légitimer leur rôle et leur autorité auprès des salariés. La décentralisation ne s'oppose pas à la centralisation. Les actes délégués sont plus étroitement surveillés qu'avant tant par le biais des systèmes informatiques et des indicateurs de gestion que par le biais des pratiques d'évaluation du personnel et des réunions de coordination. L'entreprise étudiée se situe à cet égard dans la tendance identifiée pour les grandes entreprises canadiennes des secteurs financier et de l'industrie pétrolière.¹¹

Pour sa part, la surveillance directe entre en crise dès les années 1960 tant au niveau macrosocial qu'à la STCUM. Cette crise relève à la fois des transformations qui se produisent au niveau de la formation de la main-d'oeuvre et du changement des valeurs sociales alors en cours. Ces transformations se manifestent par le rejet de la prétention à la légitimité du droit des contremaîtres de donner des ordres. Les instructions doivent désormais être expliquées et valables du point de vue des salariés. D'autre part, les données macrosociales et celles de l'étude de cas montrent que cette perte de légitimité des contremaîtres et inspecteurs repose aussi sur la situation d'incapacité dans laquelle les place la crise du modèle fonctionnel d'organisation.

Cette crise rend les contremaîtres difficilement capables de répondre aux demandes des salariés quant à la gestion de la production. La centralisation organisationnelle, les conflits entre les divisions fonctionnelles (entretien - production par exemple), entre celles-ci et les services conseils qui tendent à imposer aux divisions fonctionnelles leurs propositions, ont tous pour effet d'amenuiser l'efficacité et la légitimité des contremaîtres. Cumulée au développement du modèle fordiste de relations industrielles, cette dynamique entraîne un renforcement du pouvoir syndical tant au plan des négociations collectives qu'au plan de la gestion quotidienne des opérations. À la STCUM, la situation est telle qu'on peut parler d'une quasi-autogestion des opérations de la part des chauffeurs, des commis et des délégués syndicaux. Cette situation donne lieu à une dynamique patronale-syndicale où chacune des parties renforce son pouvoir sur ses 'membres' à mesure que l'autre partie gagne en influence. Cette situation de 'frères ennemis' assure la pérennité de cet

¹¹ T. CAWSEY, G. DESZCA, H.D. TEAL (1994). Les auteurs associent la surveillance via les systèmes d'information informatisés à une « laisse électronique ».

ensemble social durant plus de vingt ans. Il fallut des pressions tant internes qu'externes à la STCUM pour y renverser la coalition dominante.

Les modèles de développement de la surveillance directe semblent moins établis au niveau macrosocial. Plusieurs modèles coexistent, parfois au sein des différents établissements d'une même entreprise. Ils vont d'un renforcement du modèle autoritaire aux projets de remplacer les agents de maîtrise par la surveillance électronique ou par l'instauration de postes d'animateurs et de groupes semi autonomes, un modèle renouvelé de la maîtrise allant soit dans le sens d'un poste de super-technicien ou de gestionnaire du service et du personnel, peu impliqué dans la gestion des opérations comme tel.

À la STCUM, la direction a tenté vers la fin des années 1970 et le début des années 1980 de suppléer à cette perte d'efficacité de la surveillance directe par l'introduction d'un devis de surveillance indirecte électronique, un système d'aide à l'exploitation. Celui-ci devait permettre de surveiller électroniquement, à distance et en temps réel, le déplacement des autobus sur les trajets, de pouvoir écouter ce qui se disait dans l'autobus et d'entrer en communication radiophonique avec le conducteur de l'autobus. La résistance syndicale et les coûts élevés du système ont entraîné le report de ce projet. Ce n'est qu'en 1990 que ce projet fait de nouveau l'objet de discussions entre les cadres du transport de surface. Par ailleurs, le modèle de maîtrise que la direction tente de mettre en place depuis la réorganisation en 1987 vise davantage à transformer la maîtrise en gestionnaire de premier niveau alors que les chauffeurs préféreraient un modèle plus près du super-technicien, apte à les aider dans leur travail sur la route.

La direction souhaite renforcer sa surveillance sur le travail des chauffeurs et diminuer l'influence syndicale. Le but des chauffeurs peut être compris comme une volonté d'utiliser les superviseurs comme des facilitateurs de leur travail et des représentants de leurs revendications professionnelles auprès tant des usagers, des autres services municipaux, tels les services de la police et de la voirie, qu'auprès des autres services de l'entreprise. Les superviseurs sont eux-mêmes divisés entre ces deux modèles, les plus jeunes tendant à favoriser le modèle gestionnaire.

La surveillance directe des chefs d'opération à la STCUM a tendance à se faire moins sur la ligne que dans les bureaux. Elle s'exerce moins de façon disciplinaire par le constat que réalise le chef d'opération des retards sur l'horaire du chauffeur à tel endroit sur la ligne. La surveillance directe

s'exerce de plus en plus sur un mode administratif et sous les apparences de l'objectivité statistique. Les chefs d'opération rencontrent désormais les chauffeurs surtout dans un bureau, idéalement sans la présence d'un délégué syndical. La discussion s'appuie sur les inscriptions au dossier personnel du salarié et sur le relevé statistique de sa performance en matière d'absentéisme, de santé et de sécurité au travail, de retards au travail, par rapport à l'horaire de la ligne et en matière de plaintes des usagers. Ces pratiques de surveillance directe reposent sur l'appareillage informatique et statistique important en voie de développement à la STCUM et sur les conseils de professionnels en administration et en relations industrielles présents dans chacun des centres de transport. Finalement, les plaintes des usagers font l'objet d'un suivi étroit par la direction et d'une révision lorsque jugée nécessaire par un comité des plaintes dominé par les usagers.

Le modèle de travail du superviseur est donc au coeur de la réorganisation actuellement en cours dans les entreprises et constitue un des enjeux importants des rapports de production. Rien n'est encore acquis à ce niveau, sinon la conviction que la situation en cours se situe très loin des représentations téléologique de l'action stratégique des dirigeants d'entreprise. Notre deuxième proposition de recherche est à l'effet que les groupes qui composent la coalition dominante ont tendance à adopter non seulement des rapports de surveillance qu'ils connaissent davantage et qui peuvent contribuer au maintien et au renforcement de leur domination, mais qu'ils ont également une représentation du fonctionnement général de l'entreprise qui leur est spécifique et de ce que nous avons appelé les rapports de service et de production.

3.4 Les rapports de service

Les tendances générales d'évolution au niveau des rapports de service au plan macrosocial se retrouvent aussi au plan de l'étude de cas, notamment avec le développement d'une approche du client envisagé comme 'coproducteur' du service. Les caractéristiques de l'entreprise étudiée se différencient par contre des tendances macrosociales quant au moment du développement de cette coproduction. Les pratiques de la direction de l'entreprise de TCU pour structurer ce rapport de service sont constantes depuis la création de l'entreprise en 1860, et à cet égard, elles devancent de plusieurs décennies les autres directions d'entreprises manufacturières.

Dès les origines de l'entreprise des TCU, les ingénieurs vont définir des procédures de paiement, de circulation des usagers à bord des véhicules et de formation / surveillance de ces usagers.

La production efficace des TCU a exigé de ces ingénieurs une prise en considération de la coproduction du service. Ils ont tenté de définir un rapport de service avantageux pour les propriétaires-dirigeants de l'entreprise. La gestion de la production des TCU est alors avant tout une gestion de production de type industriel. Il s'agit d'opérer des machines à la fine pointe de la technologie et qui utilisent une énergie nouvelle, l'électricité. La gestion des déplacements des véhicules s'apparente à la gestion des pièces en usines. Mais, contrairement au secteur industriel, la gestion des relations avec la clientèle y est tout aussi importante pour l'efficacité globale de la production des TCU. La préoccupation des entreprises manufacturières pour la gestion de la relation de service est une préoccupation qui émerge au cours des années 1930-1940 avec le marketing passif et au cours des années 1980 pour la gestion active de la coproduction du service.

Les pratiques de coproduction du service que tentent d'implanter les ingénieurs et les inspecteurs des TCU expliquent que le discours et l'influence des spécialistes du marketing à la STCUM se développent plus tardivement par rapport aux tendances macrosociales identifiées. Jusqu'aux années 1960, les ingénieurs et techniciens parviennent à conserver la maîtrise des études de marché et de la façon de produire le TCU. Les études de marchés servent davantage à « produire le transport » adapté à la demande massive telle que définie avec les enquêtes origine-destination qu'à développer de nouveaux « produits-transports ». Ce sont les pressions des usagers et du ministère des Transports, à travers ses politiques de subvention, qui favoriseront la montée en influence des spécialistes du marketing à la STCUM.

La transformation de la coalition dominante à la STCUM amène une nouvelle définition des usagers. De la notion de 'charge'¹² des ingénieurs du transport et des gestionnaires des opérations, on passe à la notion d'usager au cours des années 1970 et à celle de client au cours des années 1980. En pratique, mais sans que la situation ait été conceptualisée ainsi par les acteurs du TCU à Montréal, c'est aussi la notion de coproducteur des TCU qui se développe.

La direction de la STCUM, sous l'influence des spécialistes du marketing, du ministère des Transports du Québec et des groupes d'usagers, organisés ou non, adopte dès 1974 une orientation davantage 'clientèle'. Celle-ci se manifeste par l'adoption des techniques du marketing propres au secteur privé de même que par une alliance entre les spécialistes du marketing et ceux de la logistique qui ont comme point de rencontre important l'utilisation de grandes banques de données

¹² 'Charger' des voyageurs, 'rouler à vide' lorsqu'il n'y a pas de voyageurs dans l'autobus.

pour l'étude des comportements des usagers et des non-usagers. Cette orientation vers le marketing se manifeste aussi par les études sur les clientèles dites cibles et la construction d'une représentation du transport en commun comme un marché segmenté auquel différents produits doivent être offerts.

Au niveau du rapport de service, l'approche pratiquée par la nouvelle coalition dominante à la STCUM consiste à segmenter l'offre de transport en fonction de marchés cibles définis selon leurs besoins et leur recherche 'd'identité et de reconnaissance de soi'. Pour ce faire, ils recourent tant aux sondages qu'à un travail d'animation sociopolitique auprès des différents groupes de pression afin de définir le service souhaité et même d'aller jusqu'à le co-produire. Ce nouveau rapport de service a des relations avec les nouvelles pratiques de surveillance comme nous l'avons montré mais aussi avec le rapport de production.

La direction de l'entreprise développe des normes de services différentes selon les quatre marchés cibles que les spécialistes du marketing ont identifiés. Elle tente d'améliorer la régularité et la rapidité du service, puis sous l'influence des spécialistes de la logistique, les attentes des usagers sont redéfinies en termes d'information précise sur les heures de passage plus que de régularité. Dans cette redéfinition des attentes des usagers, c'est l'accent mis sur la production du transport qui se déplace sur la logistique des transports et plus particulièrement sur le développement des systèmes d'information, tels les systèmes d'aide à l'exploitation.

De nouveaux 'produits transports' sont développés, comme la carte mensuelle, les services 'express' et 'métrobus', de même que l'information à la clientèle qui vise le développement chez les clients du réflexe d'autoproduction des renseignements. Les conditions d'attente et de voyage sont aussi améliorées, que ce soit avec l'installation d'abribus et la climatisation dans les nouveaux véhicules. La direction tente d'améliorer l'image du service par des campagnes publicitaires et par le développement d'un savoir-être 'commercial' (accueil, information) chez les chauffeurs d'autobus. Les responsables du marketing étendent leur influence à la plupart des services de l'entreprise dont à la gestion des ressources humaines afin que la sélection du personnel réponde à ses nouvelles exigences et qu'elle tente d'éviter le recours aux grèves. Celles-ci sont fort dommageables pour l'image de marque de l'entreprise et pour l'achalandage du service. Dans ce dernier cas, la nouvelle coalition dominante tente d'obtenir un plus grand respect des horaires par les chauffeurs, un plus grand souci de ceux-ci pour le signalement des bris actuels ou potentiels aux véhicules, une diminution de l'absentéisme qui cause à l'occasion des ruptures de service et une amélioration de la qualité de la relation de service comme telle : courtoisie, information, etc.

Dans cet univers, les groupes de revendication des usagers et les spécialistes du marketing partagent une relation de 'frères ennemis' du même type que celle retrouvée entre les syndicats et les spécialistes des relations industrielles. Plus les groupes d'usagers contestent, plus ils représentent une menace à la légitimité de la coalition dominante, plus les spécialistes du marketing peuvent en tirer profit pour accroître leur influence dans l'organisation. Ceci, dans la mesure où ils se voient reconnaître une capacité à réguler cette contestation. Inversement, plus les spécialistes du marketing ont de l'influence dans l'organisation et réussissent à véhiculer un discours et des pratiques de gestion orientés vers le 'client', plus ceux-ci peuvent s'appuyer sur ces ressources idéologiques et organisationnelles pour faire valoir leurs intérêts.¹³

3.5 Les rapports de production

Quant aux rapports de production, leur évolution participe aux grandes tendances macrosociales jusqu'aux années 1970 : passage du taylorisme au fordisme autour des années 1940 et signe d'une crise des rapports de production de type fordiste au cours des années 1970. La situation des rapports de production au plan macrosocial en est une de crise et de transformation importante, bien que plusieurs modèles coexistent à l'heure actuelle. Selon les travaux de l'École de la régulation tels qu'appliqués au Québec, le rapport de production de type fordiste serait en voie de transformation radicale au niveau des entreprises, allant soit dans le sens d'un modèle néo-taylorien, soit dans un sens post-fordiste. C'est au cours des années 1980 que le cas semble se démarquer le plus des tendances macrosociales. Notre monographie indique plutôt

¹³ De même, l'influence des spécialistes du personnel a toujours été plus forte dans l'organisation lorsque les syndicats étaient contestataires, dans les périodes de crise et de changement majeur dans les politiques publiques. Il s'agit en fait de cas particuliers de ce qui constitue une règle plus générale identifiée tant par Crozier (1963) que par Thompson. Ces auteurs mettent au centre de leur analyse la fragilité du pouvoir des experts et des cadres. Pour Crozier, leur réussite dépend avant tout de qualités politiques et non pas de la possession de leur science. Thompson (1977, p. 111) présente la situation des spécialistes du marketing de la façon suivante : *Inducements / contributions contracts at contingent boundaries of the organization are determined by (a) the power of a task environment and (b) the individual's ability to handle the organization's dependence on that element*. Dans la mesure où la clientèle se montre récalcitrante, les individus capables de solutionner ce problème acquièrent du pouvoir. Du point de vue personnel, la carrière de l'individu reposera alors davantage sur son lien avec la clientèle qu'avec l'organisation. Une organisation qui veut limiter ce pouvoir tendra alors à encadrer, à insérer, dans ses structures, ses règles, cette relation avec la clientèle. Elle tentera d'accroître son pouvoir sur cette clientèle, par exemple, en éliminant les concurrents de l'organisation afin que la clientèle lui soit obligée. Voir également Kochan et Dyer (1995), Ng, Maki (1993).

le maintien du compromis fordiste. Le militantisme syndical, les résultats de la Commission d'enquête sur l'emploi de chauffeurs surnuméraires à la STCUM et le non-alignement de la politique salariale des municipalités du Québec sur la politique provinciale au début des années 1980 expliquent cette situation.

Il y a bien une tentative sérieuse de la coalition dominante de la STCUM entre 1979 et 1983 d'implanter un rapport de production de type néo-taylorien, tournant autour d'une précarisation des statuts de travail par suite de l'introduction souhaitée de chauffeurs à temps partiel ne bénéficiant pas de la protection syndicale et des mêmes conditions de travail, d'une diminution anticipée importante du salaire annuel des chauffeurs et de l'introduction d'une surveillance électronique à distance et en temps réel (système d'aide à l'exploitation) du travail des chauffeurs afin de suppléer aux carences de la surveillance directe par les agents de maîtrise. Le but à moyen terme étant de reprendre le contrôle des opérations, de marginaliser les syndicats et d'abaisser les coûts salariaux. Cette tentative se solde toutefois par un échec cuisant qui conduit au contraire au maintien d'un rapport de production de type fordiste et même à une diminution des heures de travail avec compensation salariale par suite tant du militantisme des employés que des travaux d'une commission d'enquête sur la question de l'introduction des chauffeurs à temps partiel. Celle-ci dénonça la piètre gestion du personnel, le mode de calcul de la rémunération globale de l'employeur et mit à jour une importante surcharge de travail pour les chauffeurs.

Nous ne retrouvons pas plus dans l'étude de cas les indices d'un passage à des rapports de production de type post-fordistes. Les souhaits de la nouvelle coalition dominante indiquent une préférence pour le développement de rapports individuels de travail de type néo-tayloriste davantage axés sur la discussion avec les salariés sur une base individuelle et la marginalisation des syndicats tels que représentés au tableau 2 et à la figure 1 (Les tableaux et la figure s'inspirent des travaux de Lapointe (1992)). Les pratiques effectivement en vigueur ne nous ont toutefois pas laissé entrevoir de changements à court terme allant dans ce sens mais plutôt le maintien d'un compromis fordiste post-tayloriste. Les chauffeurs et les commis exercent un important contrôle effectif sur la gestion opérationnelle de leur travail depuis le début des années 1970 tel qu'illustré au tableau 3.

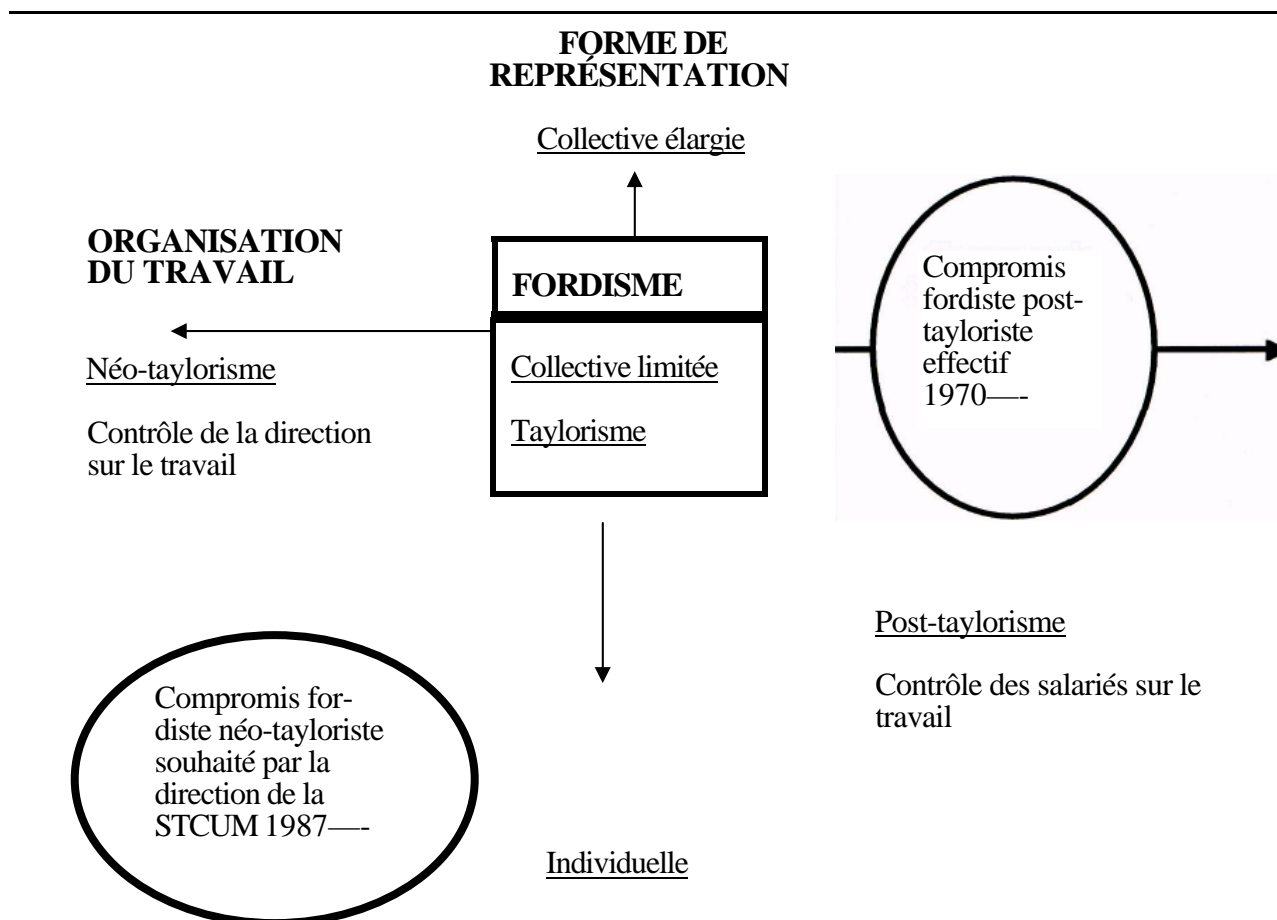
TABLEAU 2 : LE COMPROMIS FORDISTE NÉO-TAYLORISTE SOUHAITÉ PAR LA DIRECTION DE LA STCUM 1987-----

Les salariés obtiendraient	La direction obtiendrait
<p>Fordisme classique avec concessions sur les règles de travail (interdiction de changer de centre ds transport)</p> <p>Amélioration de la satisfaction au travail se traduisant par une diminution de l'absentéisme et des accidents de travail</p> <p>Relative sécurité d'emploi</p> <p>Gestion du travail principalement individualiste</p> <p>Information et consultation des syndicats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Droits de gérance accrus sur les mouvements <i>de</i> main-d'oeuvre - Paix industrielle - Acceptation de la modernisation de la part des syndiqués - Contrôle accru sur le travail des salariés avec possible déqualification du travail

TABLEAU 3 : LE COMPROMIS FORDISTE POST-TAYLORISTE EFFECTIF A LA STCUM 1970

Les salariés obtiennent	La direction obtient
<p>Convention collective fordiste 'classique'</p> <p>Salaire croissant</p> <p>Avantages sociaux</p> <p>Règles de travail strictes dont une diminution de la durée de la semaine de travail</p> <p>Forte sécurité d'emploi</p> <p>Reconnaissance du syndicalisme</p>	<p>Droits de gérance formels étendus relatifs à l'organisation du travail, aux conditions de travail et à la gestion financière et économique <i>de</i> l'entreprise</p> <p>Cogestion informelle de l'organisation du travail avec les salariés et leur syndicat</p>

FIGURE 1 : MODELES DE TRAVAIL A LA STCUM



Le caractère parapublic de l'entreprise ne saurait être exagéré pour tenter d'expliquer cet écart entre notre étude de cas et les tendances macrosociales telles qu'identifiées à l'aide des travaux de l'École française de la régulation. La situation économique a une influence directe sur les revenus de l'entreprise, qu'ils proviennent des usagers ou des subventions gouvernementales. Ceux-ci sont en baisse depuis le milieu des années 1980. Ce secteur d'activité est de plus soumis à la compétition directe de l'automobile qui y constitue la principale source de concurrence, que l'entreprise ait un statut d'entreprise publique ou privée. Finalement, ce résultat est conforme à une recherche canadienne récente réalisée dans le secteur manufacturier qui notait également le peu de concessions et l'existence de gains syndicaux lors des négociations effectuées par les syndicats au cours des années 1980 (Beaucage, Lafleur 1993).

À partir de 1982, les acteurs des TCU réalisent que ce qui était présenté par la coalition alors dominante du Trésorier, devenu Trésorier et directeur général de l'exploitation et du Directeur des relations industrielles comme un problème de relations de travail et de faiblesse des agents de maîtrise à assurer la supervision directe, renvoie en fait à un affaiblissement général de l'efficacité perçue des rapports de surveillance indirecte et à une transformation importante du rapport de service.

L'échec par la coalition alors dominante des directeurs de la Trésorerie - direction générale de l'exploitation et des Relations industrielles à établir un rapport salarial de type néo-tayloriste entraîna sa chute et le maintien à la STCUM d'un rapport de production de type fordiste où les règles de travail ont été davantage resserrées particulièrement au niveau de l'amplitude de la journée de travail. La seule concession syndicale faite en 1984 concerne la possibilité pour la direction de l'entreprise d'utiliser un plus grand nombre de chauffeurs de réserve et la prolongation de la période de probation à six mois. La nouvelle coalition dominante voulait transformer radicalement la surveillance directe mais rien n'a véritablement changé à ce niveau.

4 Conclusion

Une des grandes conclusions de notre monographie est que ce sont moins les rapports de production qui connaissent les plus grandes transformations actuellement, que les rapports de surveillance et de service. Ces changements prennent leur racine dans la contestation de la légitimité des modes de domination rationnel-légal, puis technocratique et dans la crise de la régulation

fordiste. Cette contestation permet la montée en influence de nouveaux groupes professionnels à la direction des entreprises dans une lutte interprofessionnelle faite de jeux politiques et d'argumentations se réclamant toutes de la rationalité. Ces luttes interprofessionnelles et intercadres ont pour enjeu l'accès à la coalition dominante, au contrôle de la plus grande part possible des ressources monétaires et d'autorité. La définition du projet d'entreprise, des rapports de surveillance, de production et de service sont à la fois l'enjeu et les ressources au coeur de ces luttes pour constituer la coalition dominante. La seule analyse des rapports de production nous amènerait à conclure au maintien du compromis fordiste, au *business as usual*. Et pourtant, les changements sont nombreux dans l'entreprise, affectent et vont affecter le rapport de production, mais ils se situent pour l'instant davantage dans l'univers des rapports de surveillance et de service. Ces changements sont associés à un nouveau discours de légitimation de la domination tournant autour de la notion du 'client-roi'.

Ce discours est tenu par les membres de la nouvelle coalition dominante, à savoir les spécialistes du marketing et de la gestion des ressources humaines, qui s'appuient sur des groupes qui avaient été déclassés au cours des années 1970 à 1985, à savoir les techniciens du transport de surface. Ces tendances correspondent globalement à celles que nous avons identifiées au plan macrosocial, exception faite du rapport de production.

La lutte des groupes professionnels pour constituer la coalition dominante se fait dans un contexte organisationnel et social qui fournit à chacun des contraintes, des ressources et des opportunités. La capacité d'un groupe professionnel à limiter les contraintes et à obtenir des ressources au bénéfice d'une partie ou de l'ensemble des membres de l'organisation constitue dans le cadre d'une organisation sociale où prédomine une rationalité instrumentale, une des bases importantes de la légitimité de la domination de ce groupe. Cette base de légitimation est toutefois sujette à controverse dans l'attribution des succès et des échecs puisque les membres de l'organisation peuvent produire de nombreux discours d'accusation ou d'attribution du crédit des résultats. L'échec de la coalition dominante en 1982-1983 à implanter un rapport de production de type néo-tayloriste a contribué à dévaloriser les discours comptable et des relations industrielles et leurs praticiens et à ouvrir des opportunités à de nouveaux groupes d'acteurs.

Cette incapacité à produire une argumentation définitivement fondée sur la rationalité technocratique laisse libre cours aux rapports de force comme base de régulation des rapports entre les acteurs.

Elle produit une tendance à l'instabilité de l'entreprise comme organisation sociale. Les deux réorganisations auxquelles se livrent deux coalitions différentes à la direction de la STCUM au cours de la décennie 1980 de même que l'avenir incertain de la dernière réorganisation en sont des exemples. En effet, la réorganisation de 1989 fait l'objet d'une remise en question de la part de la direction des Finances qui souhaite centraliser de nouveau les pouvoirs car elle évalue que la décentralisation est trop coûteuse. De plus, alors que la décentralisation repose sur la diminution du nombre de paliers hiérarchiques, on constate le maintien effectif des anciens paliers hiérarchiques. Finalement, la décentralisation devait favoriser l'intégration organisationnelle, entre autres, par l'introduction de conseillers en administration et en ressources humaines dans chacun des 10 centres de transport. Ces conseillers devaient être les porteurs des projets de la haute direction dans les centres de transport. Ce fut exactement l'inverse qui se produisit. Ils devinrent les porte-paroles des centres de transport auprès de la haute direction, accentuant ainsi les tendances à la fragmentation organisationnelle.

La problématique développée s'est avérée pertinente à l'étude des rapports de production et a montré l'intérêt d'un élargissement de la théorie de la régulation pour prendre en compte le phénomène des rapports de surveillance et de service et leurs transformations réciproques dans le cadre du développement de la modernité avancée. Cette recherche a aussi montré que même si les concepts de la théorie de la régulation et ceux utilisés pour l'étude de la surveillance originent surtout d'études réalisées dans des entreprises manufacturières, ils peuvent tout de même s'appliquer à une entreprise de service.

Peut-être s'agit-il d'une situation limitée au secteur des transports? Celui-ci a toujours présenté un caractère ambigu pour les sociologues et les économistes dont l'exemple classique se trouve dans les tableaux présentant les statistiques de l'activité économique nationale par grands secteurs d'activités. Le secteur des transports se trouve habituellement dans une 'non-catégorie', situé entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Les spécialistes du transport en commun ont d'ailleurs forgé une expression qui illustre cette ambiguïté : ils 'produisent le service des TCU'.

À l'intérieur même du secteur secondaire, la distinction production / transport est aussi ambiguë puisque la réalisation de la valeur est indissociable de la livraison soit des matières premières, soit des produits finis. À l'intérieur même du processus de production industriel, les problèmes classiques des goulots d'étranglement, de gestion des stocks, l'invention de la chaîne de montage et

le développement du Juste-à-Temps illustrent tous qu'une grande partie de la gestion de la production est constituée en fait d'une gestion de la circulation.

Ces éléments factuels contribuent fortement à la possibilité d'une migration conceptuelle des analyses produites pour l'étude du secteur secondaire vers le secteur tertiaire. Inversement, on peut prévoir que le développement des rapports de service et de leurs liens avec les pratiques de surveillance dans les entreprises manufacturières contribuera à une migration des concepts développés dans l'analyse du secteur tertiaire vers le secteur secondaire, notre recherche offrant à cet égard un essai de rencontre entre ces deux univers conceptuels et factuels.

Une telle démarche comporte deux types de limites. Peut-on vraiment étendre les concepts développés pour l'étude du secteur secondaire à l'étude du secteur tertiaire autre que le secteur des transports? On peut se demander si ce type d'analyse, de même que l'étude des pratiques de surveillance, peuvent être étendus au secteur des services conseils et de la recherche. Les chercheurs Bélanger, Lévesque et Plamondon (1987) ont montré l'applicabilité de l'analyse régulationniste au secteur québécois des services socio-communautaires. Il est possible d'en utiliser les principes d'analyse et les concepts développés dans l'un ou l'autre secteur à la condition d'être attentif aux caractéristiques propres à chacune des industries qui composent le secteur tertiaire. Il est possible, par exemple, d'étudier la transformation des rapports de production dans le secteur des services à l'aide du concept de rationalisation sans nécessairement en conclure à une industrialisation des services (Gadrey 1994).

Au plan méthodologique, l'identification des tendances macrosociales s'est révélée utile à trois points de vue : pour préciser les propositions de recherche; pour identifier les tendances macrosociales qui sont à la fois la résultante des actions passées et des contraintes et opportunités pour les actions sociales actuelles; pour constituer une base de comparaison dans l'analyse des résultats de l'étude de cas. Nous avons pu ainsi identifier à la fois la particularité et la généralité du cas étudié. L'étude de cas a permis de préciser comment les acteurs des TCU participent à la production / reproduction des tendances macrosociales tout en subissant les influences. Les résultats de ces deux démarches ont permis de montrer l'intérêt de cette recherche exploratoire, particulièrement quant à l'illustration de la transformation des rapports de surveillance indirecte et de la relation triangulaire étroite entre les rapports de surveillance, de production et de service.

Cette recherche exploratoire comporte deux grands types de limites, propres au genre. Le premier type de limites se situe au plan théorique. Les trois dimensions analytiques retenues, les rapports de de surveillance, de production et de service, se situent à un niveau élevé d'abstraction et comportent de nombreuses facettes. L'exploration de ces dimensions exigeait qu'elles ne soient pas définies de façon trop étroite. Les prochaines recherches devront préciser davantage cette opérationnalisation en distinguant, au niveau de la dimension de la surveillance, les critères d'identification des différentes bases de légitimation de la domination, les liens entre le contrôle et la surveillance et les relations entre la planification, la coordination et la surveillance.

Les liens entre la théorie de la modernité avancée et la théorie de la régulation devront aussi faire l'objet de précisions. Un travail d'une telle ampleur n'était pas à la portée d'une démarche comme celle dans laquelle nous nous sommes engagé. Notons pour le moment que l'ajout de la dimension de la surveillance à la théorie de la régulation pourrait permettre de préciser les typologies des modèles émergents de rapports de production auxquels se livrent les régulationnistes et d'ouvrir les voies d'une réponse aux critiques de l'économisme formulées à rencontre de cette théorie.

Le deuxième type de limites concerne les questions de méthodologie. La double démarche d'analyse des tendances macrosociales et d'étude de cas de même que l'analyse de leurs relations réciproques représente une importante somme de travail. De nombreuses interrogations et discussions ont dû être écourtées afin de conserver à cette recherche une envergure appropriée. Dans plusieurs domaines abordés dans cette thèse, comme la comptabilité et la logistique, peu d'études ont été réalisées soit à partir de la théorie de la modernité avancée, soit par rapport à la question des rapports de production, ce qui a limité le degré d'approfondissement de certaines questions. Nous avons souvent dû recourir à des résultats de recherches qui furent produites à partir d'autres cadres d'analyse que le nôtre, ce qui limitait encore la quantité et la pertinence de certaines informations utiles à notre travail. Ce fut le cas en ce qui concerne l'influence officieuse des diverses catégories professionnelles membres des coalitions dominantes dans les entreprises et en ce qui concerne l'influence de la domination des représentations comptables de l'entreprise sur les rapports de production.

Au niveau de la monographie, nous avons dû nous limiter à l'étude de la littérature existante pour tout ce qui concerne l'histoire de l'entreprise avant 1975. Nous avons constaté la nécessité de

développer les connaissances en ce qui concerne la période 1900 à 1950. L'histoire de la STCUM mériterait de faire l'objet d'une étude historique fouillée puisque cette entreprise est au coeur des transformations urbaines de l'île de Montréal et y a joué un rôle important dans le développement technologique et des modèles administratifs, et en particulier, au niveau des rapports de surveillance et de production.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAMS, P. 1982. *Historical Sociology*, Somerset, Open Books.

AHTIK, V. 1988. « Présentation : reconquête de la ville », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 6, no 2, p. 5-11.

ARMSTRONG, C., NELLES, H.V. 1986. *Monopoles Moment. The Organization and Regulation of Canadian Utilities, 1830-1930*, Toronto, University of Toronto Press.

ARMSTRONG, P. 1989. « Management, Labour Process and Agency », *Work, Employment and Society*, vol. 3, no 3, p. 307-322.

ARMSTRONG, P. 1986. « Management Control Strategies and Inter-Professional Competition : the Cases of Accountancy and Personnel Management », dans D. Knight, H. Willmott, *Managing the Labour Process*, Cambridge, Gower, p. 19-43.

AUDET, M., LANDRY, M., DERY, R. 1986. « Science et résolution de problèmes : liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration », *Philosophie des sciences sociales/Philosophy of the social sciences*, vol. 16, p. 409-440.

BABIN, A., DUFOUR, M. 1993. *La méthode américaine IPEM et l'évaluation de la performance globale des organismes de transport en commun publics au Québec*, ministère des Transports du Québec.

BEAUCAGE, A., LAFLEUR, C. 1993. « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 », *Actes du XXXe Congrès*, Ottawa, Association canadienne des relations industrielles, p. 17-33.

BÉLANGER, J. 1978. *La négociation collective entre la CTCUM et le SETM (CSN) : 1964 à 1973*, thèse de maîtrise, Relations industrielles, Sainte-Foy, Université Laval.

BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-90.

BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B., PLAMONDON, M. 1987. *Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC*, Québec, Les publications du Québec.

BELLEMARE, G., ACKÉYI, R. 1998. « Les destinataires de biens et de services : un quatrième groupe d'acteurs en relations industrielles? », *Actes du XXXIVe Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI)*, (à paraître).

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 destinataires de biens et de services*, Hull, département de Relations industrielles, Document de recherche 97-2, Université du Québec à Hull.

BLAIS, J.Y., ROUSSEAU, J.M. 1985. « HASTUS, système 'expert interactif pour l'établissement des horaires d'autobus et de chauffeurs », *Transports*, no 303, p. 207-212.

- BOYER, R., SAILLARD, Y. 1995. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- BOYER, R. 1986. *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- BURCHELL, S., CLUBB, C., HOPWOOD, A., HUGUES, J. 1980. « The Roles of Accounting in Organizations and Society », *Accounting, Organisations and Society*, vol. 5, no 1, p. 5-27.
- BUSSIERES, Y. 1992. « Crise des transports en commun », dans Y. Bussièrès, C. E. Boucley, *Étalement urbain et demande de transport dans la région métropolitaine de Montréal : éléments de prospective*, Montréal, INRS-Urbanisation, p. 80-81.
- CAWSEY, T., DESZCA, G., TEAL, H.D. 1994. *Les systèmes de contrôle de gestion des entreprises canadiennes par excellence*, La Société des comptables en management du Canada, Document Enjeux de la comptabilité de management, no 6.
- CHANDLER, A. 1988. *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CHAPLEAU, R. 1991. « La planification et l'analyse des systèmes de transport urbain : un bilan des méthodes et modèles disponibles avec l'approche désagrégée », *Les cahiers scientifiques du transport*, vol. 24, p. 27-51.
- CHEVALIER, J. 1983. « L'administration publique face au public », *La communication administration - administrés*, Paris, Presses Universitaires de France.
- CROZIER, M. 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- DANDEKER, C. 1993. « Surveillance, liberté et modernité », *Structuration du social et modernité. Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 236-237.
- DÉRY, R. 1992. « L'épistémologie des sciences de l'administration », *Revue Canadienne des sciences administratives*, vol. 9, no 1, p. 1-12.
- FEAGIN, J.R., SMITH, M.R. 1987. « Cities and the New International Division of Labor : an Overview », *The Capitalist City*, Oxford, Basil Blackwell, p. 3-36.
- FLIGSTEIN, N. 1987. « The Intraorganizational Power Struggle : Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979 », *American Sociological Review*, vol. 52, February, p. 44-58.
- FOUCEAULT, M. 1975. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- FREITAG, M., 1988. « La Raison contre les raisons », *Société*, no 2, p. 177-214.
- FULLER, L., SMITH, V. 1991. « Consumers Reports : Managing by Customers in a Changing Economy », *Work, Employment and Society*, vol. 5, no 1, p. 1-16.
- GADREY, J. 1994. « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, p. 163-195.

GAGNÉ, G. 1992. « Les transformations du droit dans la problématique de la transition à la postmodernité », *Les cahiers du droit*, Vol. 33, no 3, p. 701-733.

GIDDENS, A. 1991. *Modernity and Self-Identity*, Stanford, Stanford University Press.

GIDDENS, A. 1990. *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.

GIDDENS, A. 1987. *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses Universitaires de France.

GIDDENS, A. 1981. *A Contemporary Critique of Historical Materialism*, Vol. 1: Power, Property and the State, London, Macmillan.

HIGGINS, W., CLEGG, S.R. 1988. «-Enterprise Calculation and Manufacturing Decline», *Organization Studies*, vol. 9, no 1, p. 69-89.

JACOBS, J. 1992. *Les villes et la richesse des nations*, Montréal, Boréal.

KOCHAN, T.A., DYER, L. 1995. « Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions », Downie, B., Lou Coates, M. *Managing Human Resources in the 1990's and Beyond. Is the Workplace Being Transformed ?*, Kingston, IRC Press.

LAMONDE, P. 1990. « Stratégies de transport et développement urbain dans la région métropolitaine de Montréal », dans R. Morin, *Gestion locale et problématiques urbaines au tournant des années 1990*, Montréal, Département d'études urbaines, UQAM, p. 269-271.

LAMONDE, P. 1989. *Développement urbain et stratégie de transport pour Montréal, Horizon 2001*, Montréal, INRS-Urbanisation, Rapport de recherche no 12.

LAPOINTE, P.A. 1992. « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992 », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 155-182.

LEFEVRE, C. 1989. *La crise des transports publics. Évolution dans les pays industrialisés*, Paris, La documentation française, Notes et études documentaires.

LEFEVRE, C., OFFNER, J.M. 1990. *Les transports urbains en question. Usages, décisions, territoires*, Paris, Celse.

LÉVEILLÉ, J. 1988. « Pouvoir local et politiques publiques à Montréal : renouveau dans les modalités d'exercice du pouvoir urbain », Reconquête de la ville, *Les cahiers de recherche sociologique*, vol. 6, no 2, p. 37-64.

LINTEAU, P.A. 1992. *Histoire de Montréal depuis la confédération*, Montréal, Boréal.

LINTEAU, P.A. 1988. « Le transport en commun dans les villes », N.R. Bail (Édition), *Bâtir un pays. Histoire des travaux publics au Canada*, Montréal, Boréal, p. 73-100.

- MILLER, P., O'LEARY, T. 1993. « Accounting Expertise and the Politics of the Product : Economic Citizenship and Modes of Corporate Governance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, nos 2-3, p. 201-202.
- MORGAN, G. 1992. « Marketing Discourse and Practice: Towards a Critical Analysis », dans M. Alvesson, H. Willmott, *Critical Management Studies*, London, Sage, p. 136-158.
- MUMFORD, L. 1950. *Technique et civilisation*, Paris, Seuil.
- NG, I., MAKI, D. 1993. « Human Resource Management in the Canadian Manufacturing Sector », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.4, no. 4, p. 897-916.
- OFFNER, J.M., Al. 1989. *Configurations du pouvoir technico-politique local et diversification des compétences dans le secteur des TCU*, Paris, Rapport INRETS, no 98.
- OUCHI, W. 1980. « Market, Rules and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
- PELLERIN, G., PARÉ, O. 1989. *Méthodes d'évaluation de la performance à l'usage des organismes publics de transport au Québec. Inventaire des statistiques, exploitation et finances, 1980-1986*, Collection socio-économie des transports, Études et recherches en transport, Québec, ministère des Transports du Québec.
- PUCHER, J. 1994. « Public Transport Developments: Canada vs. the United States », *Transportation Quarterly*, vol. 48, no 1, p. 65-78.
- PUCHER, J. 1988. « Urban Travel Behavior as the Outcome of Public Policy : The Example of Modal-Split in Western Europe and North America », *American Planning Association Journal*, Fall, p. 509-520.
- REED, M. 1989. *The Sociology of Management*, Harvester Wheatsheaf.
- REED, M. 1985. *Redirections in Organizational Analysis*, London, Tavistock Institute.
- ROUSSEAU, J.M., al. 1990. *The HASTUS Vehicle and Manpower Scheduling System at the STCUM*, Montréal, Centre de recherche sur les transports, Rapport de recherche 68, janvier.
- TEULINGS, A.W. 1986. « Managerial Labour Processes in Organized Capitalism; Management and the Powerlessness of the Manager », dans Knights, D. et Willmott, H. *Managing the Labour Process*, Cambridge, Gower, p. 19-43.
- THOMPSON, J.D. 1977, *Organizations in Action*, Toronto, McGraw-Hill.
- TIXIER, P.E. 1988. « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, no 4, p. 615-629.
- WEBER, M. 1981. *Économie et société*, Paris, Pion.

ANNEXES

LES TECHNIQUES DE CUEILLETTE DE DONNEES EN FONCTION DES DIMENSIONS DE L'ANALYSE

Dimension Technique	Analyse institutionnelle			Analyse stratégique		
	Rapport de surveillance	Rapport de production	Rapport de service	Rapport de surveillance	Rapport de production	Rapport de service
Observations				Utilisation du TCU pour observer la surveillance usagers-chauffeurs et usagers-usagers Accompagnement d'inspecteurs durant un quart de travail pour observer leur surveillance des chauffeurs et des usagers Assistance aux assemblées publiques du Conseil d'administration	Observation du travail de chauffeur d'autobus, d'inspecteur, de commis. Participation à une fête d'entreprise jumelée à un concours d'habileté technique . "Concours rodéo"	Observation des comportements des usagers sur différentes lignes d'autobus tant lors de l'attente de l'autobus qu'à l'intérieur du véhicule.
Entrevues	Description du fonctionnement de l'entreprise et des rapports qu'elle entretient avec l'extérieur. Nature et étendue des pratiques de surveillance des directions fonctionnelles et administratives Ressources et contraintes à leur action Entrevue avec des chercheurs spécialisés dans l'étude des TCU	Description du métier de chauffeur, de ses interrelations avec d'autres employés. Histoire des négociations. Évolution des pratiques de gestion des ressources humaines. Histoire du syndicalisme. Implantation des nouvelles technologies.	Description de l'évolution des relations usagers-chauffeurs. Constitution du service de la planification et action commerciale et des groupes de défense des usagers.	Identification des coalitions. Description et réflexion au sujet des changements récents dans l'entreprise. Degré et type d'implication dans ces changements.	Prise de position et action face à la réorganisation. Transformations au rapport de production.	Prise de position et action face à la réorganisation Transformation au rapport de service.

LES TECHNIQUES DE CUEILLETTE DE DONNÉES EN FONCTION DES DIMENSIONS DE L'ANALYSE
(suite)

Documents	Etude de cas			Étude ayant accompagné la réorganisation, énoncés de politique, organigrammes, descriptions de postes, plans d'action, politiques, programmes et procédures.	Convention collective. Documents et procédures relatifs à l'assignation, aux mouvements de personnel, à la formation, à la discipline, etc.	Énoncés de politiques de Transport 2 000 et d'autres groupes d'utilisateurs, eu égard aux négociations et à la réorganisation à la STCUM.
	Archives de l'entreprise : rapports d'études internes, de firmes de consultants, de commissions d'enquête, etc. Énoncé de politiques, récénsion des programmes gouvernementaux de subvention au TCU et des études gouvernementales relatives à ce secteur d'activité. Récension de la littérature scientifique au sujet du TCU et de l'urbanisme montréalais.	IDEM	IDEM			
	Étude des tendances macro-sociales					
	Littérature scientifique et managériale.	IDEM	IDEM			

LISTE DES ENTRETIENS, STCUM ET AUTRES

Directions		Nombre
Corporatif		1
	Directeur - service de comptabilité	1
	Directeur - service des systèmes de gestion	1
	Directeur - service du budget	1
	Professionnel - planification et action commerciale	1
	Directeur - relations industrielles (1969-1981)	
		Nombre
Direction executive - Transport de surface	Directeur exécutif	1
	Directeur - service administration et ressources humaines	1
	Chef de division - ressources humaines	1
	Chef de division - formation	1
	Responsable de formation	1
	Directeur - service planification et services techniques	
	Chef de division - établissement du service	
	Professionnel - service administration et ressources humaines	
Centres de transport	Directeurs	
	Surintendant aux opérations	3
	Surintendants à l'entretien Conseillers	3
	en ressources humaines Chefs	3
	d'opération 14 Chauffeurs et	3
	chauffeures Chauffeurs - délégués	8
	syndicaux Permanent syndical SCFP	10
		3
	Firme CFC	1
	Firme GIRO	
	Firme SORECOM	1
Consultants	Centre de recherche sur les transports	1
		1
		1
		1
Transport 2000		
Ex-commissaire	Commission d'enquête sur l'opportunité d'établir un régime d'employés surnuméraires à la CTCUM (1983)	1
Total		54

Dont trois chefs d'opération 'mobiles' affectés principalement au travail sur la route.

CENTRES DE RECHERCHES ET DE DOCUMENTATION VISITÉS

QUÉBEC

Centre de recherche sur les transports (CRT), Université de Montréal
 INRS-Urbanisation
 Ministère des Transports du Québec, Service de la documentation
 STCUM, Centre de documentation

FRANCE

Association de recherche, d'interventions et d'études sociologiques et ethnologiques (ARIESE). Lyon
 Centre d'étude et d'économie des services (CEDES). Lyon
 Groupe lyonnais de sociologie industrielle (GLYSI). Lyon
 Groupement d'intérêt public (GIF) - Mutations industrielles. Paris
 Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS). Paris
 Laboratoire d'économie des transports (LET). Lyon
 Laboratoire techniques, territoires et sociétés (LÁTTS). Paris
 Laboratoire de sociologie du changement institutionnel. Équipe : socio-anthropologie du travail.
 Iresco. Paris

SUISSE

Bureau international du travail. Genève

CONSULTATIONS TÉLÉPHONIQUES

*M. Georges Amar, responsable du programme de recherche conjoint RATP-CNRS sur les questions d'organisation, de travail et de rapports avec la clientèle. RATP-Groupement Prospective, 120, rue de Réaumur, 75002, Paris. Celui-ci nous a fait parvenir la liste complète des publications réalisées dans le cadre des travaux de ce groupe d'étude, à savoir près de 15 rapports de recherche
 *M. Gérard Brun, responsable, Conseil national des transports, Paris. Envoi de rapports de recherches et avis du CNT auprès du ministre des Transports de France

LISTE DES CHERCHEURS INTERVIEWÉS ET DES ASSISTANCES AUX COLLOQUES ET SÉMINAIRES SPÉCIALISÉS EN TRANSPORT

QUÉBEC Chercheur interviewé

Serge Bouchard, anthropologue, Institut de recherche sur la santé et la sécurité au travail.

Colloques et séminaires suivis

Centre de recherche sur les transports

- *Le logiciel HASTUS et les problèmes d'horaires en transport en commun - mars 1992
- *Développements récents en distributique - janvier 1992
- *Les programmes de recherche européens Drive et Prometheus -juillet 1991
- *The évaluation of transportation policies - août 1991
- *Technological change and transportation supply : the european perspective - août 1991

FRANCE

Chercheurs interviewés dans le cadre d'un stage au Laboratoire d'économie des changements technologiques, Lyon

- Jean Saglio, chercheur au GLYSI, Lyon. Sociologue du travail (2 entretiens)
- Jean Ruffier, chercheur au GLYSI, Lyon. Sociologue du travail. Auteur d'une étude sur le métro de Mexico (2 entretiens)
- Alain Bonnafous, directeur du LET, Laboratoire d'économie des transports de Lyon (1 entretien)
- Pierre Bouvier, responsable de l'équipe de socio-anthropologie, Laboratoire de sociologie du changement institutionnel. Auteur d'une étude des transformations socio-organisationnelles dans les entreprises de transport en commun (2 entretiens)
- Robin Foot, chercheur au GIP-Mutations industrielles et auteur d'études de sociologie du travail dans les entreprises de transport en commun (2 entretiens)
- Avishai Gil, spécialiste de l'industrie du transport, Bureau international du travail (1 entretien)
- Martine Caruso, Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS). Auteure d'études sur les conséquences, pour la main-d'oeuvre, des changements technologiques dans les entreprises de transport en commun (2 entretiens)
- Marwan Abi Samra, Groupe Arièse, auteur d'une étude sur l'espace transport et sa gestion à Lyon (2 entretiens)
- Jean-Marc Offner, spécialiste de l'étude de l'évolution des politiques et des modes de gestion de l'industrie des transports en commun (1 entretien)
- Georges Amar, responsable du programme de recherche conjoint RATP-CNRS sur les questions d'organisation, de travail et de rapports avec la clientèle (1 entretien téléphonique)

Colloques et séminaires suivis

Congrès de l'Association pour le développement des techniques des transport, d'environnement et de circulation (ATEC-FRANCE). Les développements dans le domaine des transports en commun

Stage de recherche

Enquête dans l'entreprise de transport en commun urbain de Lyon.