

# **CAHIERS DU CRISES**

*Collection «Working Papers»*

*Études théoriques*

**No ET9909**

**Entreprise capitaliste et intervention sociale: quel lien ?**

par

Guy Bellemare

Département des relations industrielles, UQAH

*Co-publicatton du CRISES et de la CRDC-UQAH*

février 1999

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)  
Collection Études théoriques – no ET9909

«**Entreprise capitaliste et intervention sociale: quel lien ?**»  
Guy Bellemare

ISBN : 2-923140-65-6

Dépôt légal : 1999

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## **Entreprise capitaliste et intervention sociale : quel lien ?**

### **Sommaire**

Nous présentons un aperçu de l'évolution du lien social dans l'entreprise capitaliste et de l'intervention sociale qui s'y est déployée, puis nous présentons l'évolution de la pensée du marketing et de sa compréhension du lien social. Nous faisons ensuite état des principales formes du lien social pratiquées entre les entreprises et les destinataires de biens et de services, et nous identifions un certain nombre de conséquences de ces évolutions sur les rapports de production. Nous portons notre interrogation aussi sur l'appréciation qui peut être faite du développement de ce type d'intervention sociale de la part des spécialistes du marketing et de la gestion des ressources humaines : au-delà de l'instrumentalisation apparente de l'intervention sociale, n'y a-t-il pas là un retour du refoulé psychosocial qui était présent dans les entreprises capitalistes du début du siècle et qui régressa avec le développement de la régulation fordiste? Ce qui est considéré par les analystes de l'économie sociale comme le propre des nouvelles pratiques d'intervention des mouvements sociaux dans une conjoncture postfordiste, à savoir la perte de vitesse des référents étatiques et des espaces nationaux au bénéfice de l'espace local comme cadre de vie et comme unité d'action (Favreau 1997) constitue aussi de plus en plus un référent de l'action pour des spécialistes du marketing. Eux aussi s'intéressent au local et au régional, proposent d'animer le milieu local, de mettre en relation des individus et des groupes sociaux, afin de mousser les ventes.

Alors que plusieurs constatent et dénoncent la diffusion de l'économisme et de la marchandisation de tous les aspects de la vie, ne peut-on voir dans ces tendances du marketing la reconnaissance, intéressée, mais reconnaissance tout de même, du lien social, d'un lien au-delà du marché? Et dans cette orientation, ne peut-on entrevoir de nouvelles relations entre les directions des entreprises privées, publiques, leurs salariés, les destinataires de biens et de services et les communautés locales et régionales, et professionnellement, de nouvelles relations entre les spécialistes du marketing, des relations industrielles et de l'intervention sociale?

## TABLE DES MATIERES

<b>1- INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE. LE LIEN SOCIAL ET L'ENTREPRISE.....</b>	<b>1</b>
<b>2- ÉLÉMENTS D'UNE HISTOIRE À ÉCRIRE. LA NAISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTERVENTION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE: .....</b>	<b>5</b>
<b>3- L'ÉVOLUTION DU MARKETING ET LE LIEN SOCIAL. VERS UN MARKETING RELATIONNEL OU TRIBAL?.....</b>	<b>8</b>
3.1- L'ÉTUDE DES COMPORTEMENTS DES DESTINATAIRES DE BIENS ET DE SERVICES .....	9
3.2- DEUX INTERPRÉTATIONS DU POSTMODERNISME EN MARKETING.....	11
<b>4- TROIS FORMES DU LIEN SOCIAL ENTRE L'ENTREPRISE ET LE CLIENT : RELATION, RENCONTRE ET PSEUDO-RELATION.....</b>	<b>17</b>
4.1- LA PERSPECTIVE DE LA GESTION : CRÉER LE CONTEXTE POUR LES INTERACTIONS ENTRE LES DESTINATAIRES DE BIENS ET DE SERVICES ET LES FOURNISSEURS DE SERVICE.....	19
<b>5- CONSÉQUENCES DES TRANSFORMATIONS DU LIEN SOCIAL DE SERVICE POUR LES RAPPORTS SOCIAUX DE PRODUCTION. LES RÉSULTATS DE TROIS ÉTUDES EMPIRIQUES.....</b>	<b>21</b>
5.1- L'ÉTUDE DE GLTIEK. TYPE DE RAPPORT DE SERVICE ET POLITIQUE DES ÉMOTIONS.....	21
5.2- L'ÉTUDE D'ERICKSON ET WHARTON (1997). ÉMOTIONS, INAUTHENTICITÉ ET DÉPRESSION.....	23
5.3- L'ÉTUDE DE KNIGHT ET MORGAN. AU-DELÀ DES ÉMOTIONS : LA PRODUCTION ET LA REPRODUCTION DES IDENTITÉS.....	24
<b>6- CONCLUSION : SERVICES, MODERNITÉ AVANCÉE ET CHAMP POLITIQUE DE LA VIE. VERS UNE INSTRUMENTALISATION DE LA PRATIQUE DE L'INTERVENTION SOCIALE?.....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>32</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1 : LE RENOUVELLEMENT DE L'ANALYSE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR.....</b>	<b>10</b>
<b>TABLEAU 2 : DEUX INTERPRÉTATIONS DU POSTMODERNISME EN MARKETING ...</b>	<b>12</b>
<b>TABLEAU 3 : CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES DE RAPPORTS DE SERVICE .....</b>	<b>18</b>

## **1- Introduction et problématique. Le lien social et l'entreprise**

Le lien social se définit comme la forme de relations entre les individus. Dans la perspective moderne, le lien social est compris au sens strict comme ce qui lie les individus, i.e., ce qui les entrave. On sent bien la volonté des modernes de se libérer de l'emprise de la tradition et des liens sociaux qui la caractérise. Le contrat est présenté par les modernes comme le principal outil d'établissement d'un nouveau lien social. Le contrat est ce qui libère l'individu des obligations du lien social traditionnel. Le contrat repose sur le choix rationnel et réversible d'un individu de s'associer à d'autres dans un cadre limité (Cova 1995, p. 11). Malgré ceci, les médiations traditionnelles de la famille, de la communauté, ont perduré dans la modernité et de nouvelles médiations socioculturelles se sont établies comme la classe sociale, le quartier, etc. Le contrat s'est révélé aussi insuffisant dans l'organisation des relations dans l'entreprise et entre l'entreprise et ses destinataires de biens et de services<sup>1</sup>. Jusqu'ici, les analyses de l'entreprise ont confiné le débat autour du lien social qui se crée à l'occasion du travail. Héritage d'une sociologie du travail et surtout des recherches en relations industrielles qui se sont développées essentiellement par l'étude du secteur manufacturier.

De nombreux facteurs concourent à élargir l'horizon d'analyse du lien social en entreprise au client. Notons seulement ici la tertiarisation continue de l'économie depuis les années 1940 qui invite les analystes à tenir compte du face à face entre le client et l'employé sans passer par l'intermédiation de la gestion de l'entreprise. De même, le développement des mouvements de contestation des consommateurs et des usagers et la concurrence japonaise sur la base de la qualité des produits ont conduit à une considération accrue des destinataires de biens et de services tant par les chercheurs que par les dirigeants d'entreprise. Finalement, Bellemare (1995) a montré que le client pouvait constituer une nouvelle figure de légitimation de la domination dans les organisations, en remplacement ou en complément des figures modernes de la propriété privée, de la règle, de l'expertise et du patriarcat (une figure traditionnelle de la légitimité).

L'analyse du lien social et de l'entreprise ne se limite pas au travail mais doit s'étendre aussi aux liens avec le client. Ce volet fut négligé, selon nous, principalement parce qu'il apparaissait comme le degré zéro du lien social. En effet, en quoi une transaction commerciale éphémère dans le temps et l'espace pouvait-elle permettre la constitution de liens sociaux. Cette proposition oublie que le lien social peut être de nature contractuelle depuis le développement de la modernité. La transaction commerciale, selon cette définition, constitue bel et bien une forme du lien social. Ce cadrage

---

<sup>1</sup> L'expression «destinataire de bien et de service» est générique des divers formes concrètes que peut prendre la relation d'échange. Elle recouvre les formes suivantes : client, usager, consommateur, bénéficiaire et toute autre appellation. Pour une discussion au sujet de ces diverses figures du destinataire de biens et services, voir Bellemare, Ackéyi (1997).

définitionnel étant effectué, plusieurs considéreront encore la transaction commerciale comme une forme diminuée du lien social. Ils auraient raison si on pouvait regrouper toutes les transactions commerciales à l'intérieur de la représentation pure du marché anonyme. Or, cette représentation gomme une diversité de types de transactions et de liens sociaux. Elle confond tous les types de transactions dans ce modèle de l'échange marchand pur où ce ne seraient que des biens matériels ou des services fonctionnels (une coupe de cheveux, une chirurgie) qui seraient échangés entre des agents anonymes. Cette représentation néglige la variété des biens et des services échangés, la charge symbolique qui leur sont associés, les écarts variables de proximité entre les producteurs et les destinataires de biens et de services ainsi que les différentes pratiques de prise en charge de ces relations par les divers acteurs sociaux impliqués.

Notre objectif dans ce texte se veut limité. Il propose notre première problématisation de cette question et illustre certaines de ses manifestations à l'aide d'exemples trouvés à l'occasion d'une revue de littérature au sujet des transformations du marketing et des relations industrielles<sup>2</sup>. Nous analysons la prise en compte par les acteurs de l'entreprise, des destinataires de biens et de services considérés comme individus ou comme cohortes principalement.

Nous présentons en premier un aperçu de l'évolution du lien social dans l'entreprise capitaliste et de l'intervention sociale qui s'y est déployée, puis nous présentons l'évolution de la pensée du marketing et de sa compréhension du lien social. Nous faisons ensuite état des principales formes du lien social pratiquées entre les entreprises et les destinataires de biens et de services et nous identifions un certain nombre de conséquences de ces évolutions sur les rapports de production à l'aide de trois études qui se sont penchées sur le travail d'employés en contact avec les destinataires de biens et de services. En conclusion, nous situons ces transformations dans le cadre de la thèse de Giddens relative au développement des luttes autour du champ politique de la vie. Nous portons notre interrogation aussi sur l'appréciation qui peut être faite du développement de ce type d'intervention sociale de la part des spécialistes du marketing et de la gestion des ressources humaines : au-delà de l'instrumentalisation apparente de l'intervention sociale, n'y a-t-il pas là un retour du refoulé psychosocial qui était présent dans les entreprises capitalistes du début du siècle et qui régressa avec le développement de la régulation fordiste? Les acteurs sociaux tels les syndicats, les associations d'usagers ou de consommateurs peuvent-ils influencer sur ces expériences dans un sens qui leur soit davantage favorable?

---

<sup>2</sup> La revue de littérature en marketing a porté sur les principales revues nord-américaines et françaises de marketing et de psychologie sociale. Les thèmes généraux visés étaient l'évolution historique et épistémologique du marketing, son analyse et ses pratiques de prise en charge des clients de même que les parallèles qui étaient établis entre la gestion de la clientèle et la gestion du personnel. Madame Isabelle Gaétan nous a assisté dans cette revue de littérature. Par relations industrielles, nous entendons le domaine d'étude et de pratiques organisationnelles qui couvre les relations du travail, la gestion des ressources humaines et les politiques publiques du travail.

Enfin, alors que plusieurs constatent et dénoncent la diffusion de Péconomisme et de la marchandisation de tous les aspects de la vie, ne peut-on voir dans ces tendances du marketing la reconnaissance, intéressée, mais reconnaissance tout de même, du lien social, d'un lien au-delà du marché? Et dans cette orientation, ne peut-on entrevoir de nouvelles relations entre les directions des entreprises privées, publiques, leurs salariés, les destinataires de biens et de services et les communautés locales, régionales et nationales, et professionnellement, de nouvelles relations entre les spécialistes du marketing, des relations industrielles et de l'intervention sociale? Il y a là des opportunités à explorer pour réinsérer au coeur même de l'économie, de l'entreprise, ce que leurs directions y ont exclu en partie au fil des ans, à savoir le social. Cette perspective, pour spéculative qu'elle soit à ce moment-ci, n'apparaît pas déraisonnable comme le montrent diverses expériences québécoises. Pensons au retour d'une action des directions d'entreprise visant l'éducation des familles à la sécurité, à l'alimentation, au conditionnement physique, etc., à travers divers programmes de formation de leur personnel concernant leur vie hors travail (ALCAN par exemple). Pensons aux programmes patronaux, ou négociés avec les syndicats, d'assurances collectives touchant toute la famille, aux participations des entreprises aux campagnes et à la gestion de Centraide, aux programmes d'entreprise de lutte contre le tabagisme et les autres toxicomanies avec leurs volets éducatif (campagne de sensibilisation) et répressif (tests de dépistage de drogues), et au-delà, aux multiples partenariats locaux pour l'insertion professionnelle de diverses catégories de la population. Pensons à l'action des délégués sociaux de la FTQ qui interviennent dans l'entreprise auprès des salariés en difficultés, ou au développement de nombreux partenariats dans les programmes d'insertion au travail et d'économie sociale.

Dans ce texte, nous ne concentrons toutefois pas notre attention sur le redéploiement de l'intervention sociale de la part des directions d'entreprises auprès de leurs employés même si ce passage et la section 2 de ce texte suffisent, selon nous, à montrer l'intérêt de recherches sur les nouvelles formes de l'intervention sociale dans l'entreprise. Dans ce texte-ci, nous nous concentrons plutôt sur un type nouveau d'intervention sociale des directions d'entreprise en direction de leurs destinataires de biens et de service, intervention proposée par des spécialistes du marketing, et sur les conséquences de ce type d'intervention sur les rapports de production. Le développement de la mondialisation de l'économie amoindrit considérablement l'influence et le rôle que peut jouer l'État national et donne au local un rôle plus important que lors de la période fordiste (Boyer, Hollingsworth 1997). Ce phénomène crée de nouvelles opportunités de réinsertion du social dans l'économie, rejoignant en cela d'autres manifestations de cette tendance à recombinaison l'économie et le social, comme le font, d'autres manières, les ONG et le mouvement associatif (Favreau 1997).

Une des causes la plus fréquemment citée pour expliquer la montée du social dans les débats est le chômage massif et la précarité de l'emploi qui place un nombre de plus en plus important de personnes en situation «d'exclusion sociale», faite d'isolement social et d'affaiblissement d'une citoyenneté active (Favreau 1997, p. 5).

Dans cette transformation des sociétés, le niveau local peut jouer un rôle important dans le développement économique et social par la création de la confiance qu'il peut permettre entre les différents acteurs sociaux, comme l'exemplifient les districts italiens ou la situation en Beauce au Québec (Billette, Carrier, Saglio 1991). D'autre part, le niveau régional peut contribuer au développement économique par la création de réseaux d'entrepreneurs et de réseaux de formation de main-d'oeuvre, de fonds de recherche et de développement, etc. Les analyses de Boyer et Hollingsworth suggèrent que la performance économique requiert maintenant des acteurs économiques une grande coordination à tous les niveaux simultanément (international, continental, national, régional et local). Leur cadre d'analyse doit selon nous être étendu aux relations avec les destinataires de biens et de services si on veut tenir compte des caractéristiques propres des industries de services et du stade actuel de développement de la modernité, stade nommé «modernité avancée» par Giddens.

Giddens (1991, 1990) souligne que les mouvements sociaux aussi internationalisent leur action et ont des incidences fortes sur le fonctionnement et le succès économique des entreprises. Pensons aux succès des associations de défense des automobilistes au cours des années 1960-1970 qui ont forcé les fabricants à revoir leurs processus de production et leurs pratiques de marketing. Pensons aussi aux succès des groupes écologistes qui ont forcé les gouvernements et entreprises à agir dans un sens plus favorable à l'environnement et à la santé humaine. Or, à moins de croire à l'omnipotence et à l'omniscience du patronat, force est de reconnaître qu'il y a là des possibilités nouvelles pour les salariés, pour les destinataires de biens et de services et pour les groupes communautaires. Nous dégageons, également en conclusion, les éléments d'un programme de recherche qui permettrait d'approfondir davantage ces questions.

## **2- Éléments d'une histoire à écrire. La naissance et le développement de l'intervention sociale dans l'entreprise:**

L'histoire de l'intervention sociale<sup>3</sup> dans l'entreprise représente un vaste chantier auquel les historiens se sont peu intéressés. Les éléments d'une telle histoire doivent actuellement être recherchés à travers les histoires particulières à chacune des disciplines professionnelles qui sont intervenues dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci pour parer aux conséquences sociales du développement de l'entreprise capitaliste. Pour débiter cette histoire, il faudrait recenser tous les ouvrages traitant de l'histoire des disciplines des relations industrielles, du marketing et du travail social. Dans ce document, nous avons choisi d'illustrer le sens général de cette histoire avec le cas de l'évolution de la fonction «relations industrielles» dans l'entreprise nord-américaine en nous appuyant sur les études sommaires qu'en ont fait des chercheurs du domaine (Amblard, al. 1997, Kaufman 1993, Bélanger, al. 1988).

La gestion du personnel a connu une évolution marquée par les problèmes de l'industrialisation capitaliste, par la différenciation des fonctions dans l'entreprise, à mesure que sa taille et que les pratiques taylorisantes se développaient, et par la constitution d'un champ scientifique et professionnel autonome des relations industrielles. Tous ces mouvements donnèrent lieu, et résultent, de luttes sociales. Leur évolution contemporaine est encore marquée de ces luttes comme nous le montrerons pour les relations entre le marketing et les relations industrielles.

L'intervention sociale dans l'entreprise naît avec l'entreprise capitaliste. L'industrialisation capitaliste brise non seulement les modes de travail artisanaux qui l'ont précédé mais provoque une transformation totale de la vie et une vaste migration «De la terre à l'usine». Au-delà de l'industrie capitaliste, c'est une société moderne et capitaliste qui naît et qui est marquée par une rapide urbanisation. Vaste mouvement de population qui vient chambouler les anciens liens sociaux de solidarité même si on a pu démontrer la persistance de réseaux familiaux de solidarité et d'entraide dans ce passage des zones rurales aux zones urbaines.

---

<sup>3</sup> L'intervention sociale est définie par Favreau et Lévesque (1996, p. 2-3) en référence à l'intervention de type communautaire. L'intervention sociale renvoie au travail d'une équipe, d'un organisme ou d'une institution dans une communauté locale en vue d'y opérer un changement. Cette définition de base nous apparaît pertinente pour définir l'action, ancienne et nouvelle, des directions d'entreprises en direction des communautés locales. Toutefois, Favreau et Lévesque continuent en précisant les objectifs de l'intervention sociale communautaire. Celle-ci «aide une communauté à s'engager dans une action collective planifiée dans le but de s'attaquer à des problèmes sociaux en s'en remettant à un système de valeurs démocratiques». Même si on en peut préjuger de la situation actuelle, l'histoire de l'intervention sociale de la part des directions d'entreprises n'a que rarement poursuivi une démarche communautaire telle que définie ici. Il s'agissait alors d'instrumentaliser l'intervention sociale aux fins économiques et politiques de l'entreprise, à savoir disposer d'une main-d'œuvre en santé et efficace, assurer la discipline industrielle, et au-delà, limiter la contestation du capitalisme naissant. Pour ce qui est de la période contemporaine, l'évaluation reste à faire. C'est la raison pour laquelle nous utiliserons seulement la notion d'intervention sociale plutôt que la notion d'intervention communautaire dans ce texte.

Les villes se construisent aussi vite que les usines. Elles sont laissées aux mains des spéculateurs et des développeurs privés. On y retrouve de mauvaises conditions de vie (logement, hygiène (qualité des aqueducs et égouts, etc.), nourriture, etc.) comme on retrouve en usine de mauvaises conditions de travail. Les faibles salaires, l'insécurité de l'emploi, l'insalubrité des lieux de travail et la faible espérance de vie sont des symptômes d'une grande pauvreté.

Face aux révoltes ouvrières, au développement du syndicalisme et de diverses formes d'entraide ouvrières autonomes (coopératives de logement, de consommation, de crédit, etc.) et face aux mouvements importants de contestation de l'autorité des cadres, d'absentéisme et de roulement du personnel, les directions d'entreprise réagissent par le développement de pratiques de gestion du personnel afin d'obtenir une plus grande productivité de leurs installations et de contrer le développement du syndicalisme.

Ces pratiques de gestion du personnel prennent deux orientations entre 1860 et 1920 : la gestion scientifique des organisations et l'intervention sociale. Le premier domaine sera dominé par les hommes, des ingénieurs pour la plupart, chargés de définir l'organisation du travail et les techniques de production, et des comptables pour la paye et la tenue de livres. Le domaine de l'intervention sociale sera occupé par les femmes, «secrétaires sociales» comme elles étaient appelées à l'époque. Et ce, même si on y retrouva aussi bien de vraies secrétaires, des infirmières, etc. Ces personnes étaient chargées de la gestion des assurances lorsqu'il y en avait, d'écouter les problèmes des employés, de parer aux urgences en cas d'accidents de travail et de contribuer à améliorer le lieu de résidence des employés et leur vie hors-travail (envoi d'infirmières à la maison pour conseiller les mères sur l'hygiène, aider les malades), en combinaison avec les services offerts par les institutions sociales existantes (Hôpitaux et services sociaux catholique, juif, etc.). Les compagnies bâtirent des salles de douche, de repas, des aires de jeux, fournirent parfois une assistance financière à l'achat d'une maison (prêts qui leur assuraient une fidélisation de la main-d'oeuvre, etc.). Au cours des années 1930, la gestion du personnel et l'intervention sociale auprès du personnel, lorsqu'ils étaient maintenus dans l'entreprise, relevaient tous deux du service des ressources humaines. D'une pratique marginale et paternaliste, ce volet de travail social devient une pratique moderne de gestion.

Puis le domaine évolua au cours des années 1930 avec le développement du mouvement des relations humaines. Dès lors, aux fonctions d'organisation de la production et de systèmes de rémunération à incitations développés par le taylorisme et au soutien psychosociologique des secrétaires sociales, s'ajouta une fonction du personnel qui mit davantage l'accent sur les styles de supervision et sur les attitudes du personnel.

Ce que l'École des relations humaines mit en lumière entre autres, c'est l'importance du sentiment d'appartenance sociale des individus, une thématique qui referra surface au cours des années 1990 avec le thème de l'exclusion sociale.

Avec les années 1940, dans la foulée de la montée du syndicalisme, des luttes ouvrières et du compromis fordiste, ce furent les fonctions de relations du travail (négociations de conventions collectives, droit du travail) qui se développèrent. L'emprise du mode de régulation fordiste fut telle qu'elle entraîna un arrêt et même un recul des préoccupations associées à l'École des relations humaines, du moins jusqu'aux années 1960. Le volet de l'assistance sociale et de l'éducation à l'hygiène, etc. furent récupérés et développés considérablement par l'État-providence. La pratique d'intervention sociale se spécialisa. La gestion des individus dans l'organisation releva des spécialistes du personnel alors que l'intervention dans leur vie hors-travail fut confiée aux hôpitaux, écoles et agences de services sociaux de l'État. Professionnellement, ce virage contribua fortement au développement de la profession des travailleurs sociaux. Cette évolution marqua aussi la spécialisation de ces acteurs sur les volets «gestion du personnel» et «relations du travail», le volet «travail social» étant graduellement abandonné à mesure que l'État-providence prenait le relais des communautés religieuses dans la dispensation de services sociaux et de santé et qu'il étendait considérablement le niveau et la gamme des services offerts. Désormais, ce volet de l'action face au personnel des entreprises serait localisé à l'extérieur de l'entreprise, dans des appareils d'État ou soutenus par l'État.

Outre les premiers signes d'une incapacité croissante des pratiques de régulation fordiste à contenir le conflit ouvert (la grève, les griefs), la montée de la génération du Baby Boom, sa plus grande scolarisation et son rejet de toutes les formes d'autorité traditionnelles (patriarcale, religieuse) et moderne (contremaître, ingénieur) incitèrent les chercheurs et les directions d'entreprises à relancer, sous de nouvelles bases, le programme de recherche inspiré de l'École des relations humaines : les thèmes de la satisfaction au travail, de la santé et de la sécurité au travail, de la démocratie industrielle, de l'expression ouvrière se développèrent. Dans ce mouvement, la fonction personnel devint la direction des relations du travail puis la direction des ressources humaines, marquant un rehaussement de la position hiérarchiques de ses gestionnaires et une relative amélioration de leur influence dans l'organisation (Bellemare 1996a).

Depuis les années 1980, sous la pression des milieux d'affaires, financiers entre autres, et face à un endettement public élevé, l'État se départit graduellement de certaines fonctions d'assistance et d'assurance. De vastes programmes de coupures de services sont mis en place par les gouvernements.

Ces transformations ouvrent un champ d'intervention élargi aux entrepreneurs privés du domaine des services sociaux-sanitaires, aux directions d'entreprises et aux groupes communautaires. Ce champ d'intervention se définit à même les relations conflictuelles ou partenariales entre ces groupes, les entreprises étatiques et leurs employés. Nous faisons, à ce moment-ci, l'hypothèse d'un réinvestissement de ce champ d'intervention sociale de la part des directions des entreprises, selon des objectifs et des modalités sans doute contrastées d'une entreprise et d'un secteur d'activité à l'autre. Ce réinvestissement ne peut être la reproduction à l'identique des formes d'interventions sociales de l'entreprise de la période précédant la constitution de l'État-providence (1860-1945). Les conditions sociales et matérielles de structuration sociale ont changé. Des études de cas seront nécessaires pour documenter des pratiques émergentes en ce domaine et, entre autres, les interrelations entre les professionnels des relations industrielles, du marketing, du travail social et les groupes communautaires.

Il reste à dresser l'histoire précise de ce mouvement et ses conséquences sur la dynamique des rapports sociaux en entreprise, sur la protection de l'intimité de la vie des salariés, sur le système fiscal national, sur le développement de chacune des professions directement concernées (relations industrielles, travail social, puis maintenant sur celle du marketing comme nous en discutons plus loin), et sur la situation des femmes dans l'encadrement des entreprises et dans le champ scientifique des relations industrielles (Forrest 1993), du travail social et du marketing.

### **3- L'évolution du marketing et le lien social. Vers un marketing relationnel ou tribal?**

On assiste à une transformation des liens entre les entreprises et leurs destinataires de biens et de services, par suite des transformations internes des théories et des pratiques du marketing et de l'évolution des sociétés occidentales. On trouve trois paradigmes du marketing en Occident : les paradigmes néoclassique, conflictuel et relationnel (Ambler 1995). a) Le paradigme néoclassique renvoie à l'analyse micro-économique connue sous le nom des « quatre P » - produit, prix, promotion et place (emplacement) - qui constituent le *marketing mix*. Selon cette pensée, les bons intrants vont générer les extrants requis. Dans ce cadre, l'important, ce sont les élasticités : quel changement dans chacun des quatre P va engendrer quel changement dans les ventes ou les bénéfices? Ce paradigme domine largement en Occident, particulièrement dans le cadre du développement des théories de la gestion stratégique et de l'avantage concurrentiel, b) Le paradigme conflictuel estime que la cible principale est la concurrence et moins le client. Par définition, la part de marché y est considérée comme un jeu à somme nulle.

On utilise la stratégie pour battre ses concurrents qui constituent l'ennemi, c) Le paradigme relationnel estime que le marketing est davantage lié à la coopération qu'à la concurrence. L'échange entre distributeur et acheteur, sous-jacent à toute forme de marketing, est considéré ici comme coopératif : les deux parties doivent bénéficier de l'échange. Les relations clés sont considérées comme un réseau qui comprend la marque ou le distributeur d'un côté, et le client immédiat et les autres acteurs clés de l'autre.

Ces conceptions du marketing connaissent des usages différenciés dans l'espace-temps. Ainsi, les chinois pensent que l'on doit commencer par développer la relation et que, si elle réussit, les transactions suivront. Les Occidentaux pensent plutôt qu'il faut développer des transactions et que, si elles réussissent, la relation suivra. Or, le marketing relationnel attire de plus en plus l'attention en Occident où, comme dans le cas des banques, on commence à entrevoir la relation avec le destinataire du service sur la base d'une vie et non plus sur la base de rencontres spécifiques et limitées dans le temps. La masse de données que les spécialistes du marketing amassent sur notre compte ne serait rentable que par les relations durables qu'elles sont censées soutenir. Ces paradigmes différents du marketing sont construits sur des épistémologies également opposées. Les deux premiers peuvent être associés à un paradigme déterministe et le dernier à un paradigme constructiviste. Le champ d'étude des comportements des destinataires de biens et de services fournit un bon exemple de cette évolution.

### *3.1- L'étude des comportements des destinataires de biens et de services*

Filser (1996) montre que la théorie déterministe a analysé la formation de l'affect à partir des états cognitifs, avant que cette primauté du cognitif soit remise en cause par le renouvellement des théories de l'affect. Selon le premier paradigme (Howard 1989), la cognition fait référence aux informations acquises par l'individu à travers le processus perceptuel. L'information est considérée comme l'élément primordial qui fonde toute décision. L'amélioration de la disponibilité et de la qualité de cette information est associée à un progrès en faveur du destinataire du bien ou du service. Tout au long des années 1980, le paradigme cognitiviste fut remis en cause comme le montre le tableau 1. Ce fut en premier «la définition traditionnelle du concept d'attitude qui a été contestée, sans pour autant remettre en cause le rôle central de l'attitude dans le processus de prise de décision qui gouverne le choix du consommateur» (Filser 1996, p. 92). L'analyse de la consommation connût alors un renouvellement par la prise en compte des états affectifs.

La prise en compte de l'affectif dans l'analyse du comportement du consommateur a suivi deux voies : un premier courant de recherche a enrichi les modèles de prise de décision fondés sur le traitement de l'information en y incorporant des variables reflétant l'influence des états affectifs, tandis qu'un second courant, peut-être plus ambitieux, tente de poser les bases d'un nouveau paradigme du comportement où la notion de traitement de l'information ne serait plus aussi fondamentale (Filser 1996, p. 92).

Le premier courant ajoute au modèle cognitiviste la considération des états affectifs et de la situation perçue. Le deuxième courant est illustré avec le paradigme de la recherche d'expérience (Holbrock, Hirschman 1982). Ces auteurs accusent le modèle cognitiviste de négliger totalement le comportement du consommateur, i.e., l'utilisation du bien ou du service dans un contexte donné. «C'est en effet l'usage du bien qui permet au consommateur d'en retirer non seulement l'utilité fonctionnelle que confèrent ses attributs, mais aussi toute la gratification affective que procurent les fonctions symboliques et sociales de l'objet» (Filser 1996, p. 97).

**Tableau 1 : Le renouvellement de l'analyse du comportement du consommateur**

	<b>Les modèles traditionnels du traitement de l'information (1970-1980)</b>	<b>Les axes d'études contemporaines de la recherche d'expérience</b>
<b>Théorie du comportement</b>	Cognition —* affect —	Imaginaire — émotions —
<b>Disciplines de base</b>	micro-économique, psychologie cognitive	Psychologie sociale, sociologie, sémiotique
<b>Méthodologies</b>	sondages, questionnaires structurés	observation participante, expérimentation, analyse sémiotique
<b>Objets d'analyses</b>	analyse de la prise de décision de choix d'un produit et/ou marque  analyse du comportement individuel  recherche de caractéristiques stables expliquant les comportements  rôle prépondérant de l'information dans la prise de décision, processus cognitifs dominants	analyse de l'ensemble du comportement : prise de décision, achat, utilisation  prise en compte des influences des groupes et des dimensions collectives de la décision  reconnaissance de l'influence de facteurs situationnels et de caractéristiques transitoires  intégration des dimensions affectives, des émotions, des représentations imaginaires

Ce que ce courant de pensée propose, c'est qu'on assiste à un renversement total de l'importance respective des sphères de la production et de la consommation. Dans la pensée moderne, qu'elle soit «bourgeoise» ou «marxiste», c'est la production qui est valorisée.

<sup>4</sup> Cognition : liste des attributs du produit, évaluation des marques concurrentes sur ces attributs. Affect : degré de préférence pour les différentes marques de la catégorie de produit. Comportement : intention d'achat et achat effectif.

<sup>5</sup> Imaginaire : représentation mentale holistique de l'objet. Émotions : attirance pour l'objet. Plaisir : gratification hédonique retirée de la consommation de l'objet.

C'est cette activité qui est créatrice de valeurs alors que la consommation y est présentée comme destructrice de la valeur du bien ou du service. Dans la pensée postmoderne, c'est la consommation qui est considérée comme créant la valeur, qui donne à l'objet non pas une valeur d'échange mais une valeur de signe (Knights, Morgan 1994) ou une valeur d'identité (Fuat Firat, Venkatesh 1993).

### *3.2- Deux interprétations du postmodernisme en marketing*

D se dégage deux interprétations de la postmodernité dans le domaine du marketing (Tableau 2). Alors que plusieurs font état d'un rétrécissement des individus sur l'individualisme (Lipovetski 1983), des gens comme Maffesoli (1988) mettent plutôt l'accent sur le développement du tribalisme. La notion de tribu développée par Maffesoli renvoie à l'idée d'une émotion partagée favorisant l'émergence de petites entités affectuelles éphémères, i.e., des communautés. «Le tribalisme souligne la résurgence de valeurs archaïques - particularismes locaux, accentuation spatiale, religiosité, syncrétisme, narcissisme de groupe - dont le dénominateur est la dimension communautaire» (Cova 1995, p. 15).

Ces deux interprétations s'entendent toutefois sur l'effritement des repères traditionnels et modernes de l'identité et du sentiment d'appartenance, à savoir la famille, la religion, la classe sociale, le métier, etc. Ils rejoignent aussi en cela les analyses de la nouvelle économie sociale qui font état du développement d'une nouvelle pauvreté; la pauvreté relationnelle. Celle-ci dépasserait la pauvreté moderne qui se caractérisait tout de même par la perpétuation de forts liens sociaux, ce qui ne serait plus autant le cas aujourd'hui. C'est pourquoi le terme d'exclusion est souvent associé aujourd'hui au chômage et à la précarité de l'emploi (Castel 1995, Paugam 1996) pour faire état de la crise du lien social. Ce terme réfère à la «faiblesse, voire l'absence de revendications organisées et de mouvements susceptibles de renforcer la cohésion identitaire des populations défavorisées».

Tableau 2 : Deux interprétations du postmodernisme en marketing

	<b>Interprétation individualiste (Lipovetsky, Collins)</b>	<b>Interprétation «tribale» (Maffesoli, Cova)</b>
<b>Fondement</b>	Repli sur l'individu	Regroupements sur la base d'une émotion partagée, petites entités affectuelles éphémères, communautés
<b>Orientation</b>	Recherche de la proximité avec le client individuel. Individualisation de routine Vente d'un bien	Mise en société d'objets et de lieux destinés à supporter les appartenances multiples et à favoriser l'établissement de liens sociaux Vente d'un lien
<b>Moyens</b>	Micro-marketing, marketing de bases de données, <i>customizing</i> , pseudo-relations Rationalité fonctionnelle du bien et de son mode de distribution	Mise en relation des vendeurs et des destinataires de biens et de services, animation sociale, ethnographie du client caméléon Création d'espaces dysfonctionnels favorisant l'éclosion de micro-événements et de liens. Politique des émotions
<b>Gestion du personnel</b>	Contrôle des émotions : «laisse tes émotions à la porte de l'entreprise»	Valorisation des émotions. Afficher un certain type d'émotions au travail

Alors que les travailleurs sociaux s'intéressent surtout aux fractions de la population les plus défavorisées économiquement, les spécialistes du marketing pourraient s'intéresser davantage à ceux qui possèdent un pouvoir d'achat supérieur. Ceux-ci vivraient aussi une dégradation des référents traditionnels et modernes de l'identité et du sentiment d'appartenance.

Ces deux interprétations des transformations sociales en cours constituent les bases sur lesquelles de nouvelles théories et pratiques du marketing sont construites. Il s'agit, pour les spécialistes de ce domaine, d'utiliser la quête identitaire comme ressort de la vente. Pour le courant individualiste, il faut proposer au destinataire des produits et des services individualisés. Pour le courant collectif, voire communautaire, il faut proposer des produits et des services permettant au destinataire de s'identifier et de participer à un groupe. Les conceptions anglo-saxonnes et nord-américaines du marketing relèvent généralement de l'individualisme alors que les conceptions latines relèvent davantage du tribalisme postmoderne (Cova 1995, p. 38-41). Les approches anglo-saxonnes essaient de s'adapter à l'individualisme par la recherche de la proximité avec le destinataire (Rapp, Collins 1990). Que ce soit le marketing individualisé, le micro-marketing, le marketing de bases de données ou le marketing relationnel<sup>6</sup>, leur but principal est de bâtir, développer et maintenir la relation avec un destinataire du bien ou du service clairement identifié plutôt que de bombarder un marché composé d'une masse d'inconnus regroupés en segments homogènes.

<sup>6</sup> Entendu au sens d'un service personnalisé avec chaque client, ce que Gutek appelle une pseudo-relation.

À ce marketing direct doit être relié un système de production de biens et services sur mesure en série (*customizing*). Ce marketing personnalisé doit être capable de reconnaître, de comprendre et de servir les intérêts et les besoins des groupes spécifiques de destinataires de biens et de services dont les identités personnelles et les profils sont connus.

Pour sa part, le courant latin propose une vue du marketing comme vecteur de lien communautaire par la mise en société d'objets et de lieux de services destinés à supporter les appartenances tribales multiples de chaque individu. Certains chercheurs en marketing prétendent même que *ce que plusieurs entreprises doivent vendre, c'est du lien social avant d'être un bien ou un service*. Cova (1996) souligne que l'époque actuelle vit une remise en question du projet moderne et, notamment, de l'idée de libération de l'individu par la consommation. Comme résultat de ce revirement postmoderne, l'individu, après une période d'individualisme forcené, initie une nouvelle quête de communauté. Le marketing apparaît devoir ainsi redécouvrir une dimension oubliée de la vie, le lien social, la consommation postmoderne étant autant fondée sur la recherche du lien que sur celle du bien<sup>7</sup>.

Des communautés volatiles, éphémères, car chaque individu garde le libre-choix de s'en extraire quand bon lui semble. «Les individus cherchent à recomposer des communautés sur les bases de leur particularisation, c'est-à-dire sur les bases produites par la décomposition des rapports sociaux modernes, en essayant de donner à cette particularisation, un contenu qui soit saisissable du point de vue de l'individu singulier» (Cova 1996, p. 78). La société actuelle apparaît comme un ensemble de micro-groupes sociétaux dans lesquels des individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels et une sous-culture commune. Chaque individu appartient à plusieurs tribus en même temps.

Pour faire face à la solitude, les individus cherchent à créer du lien social, du contact humain et de la proximité affective. Car l'envers de l'individualisme, c'est l'incessante quête identitaire. «Quête qui tourne à l'aliénation quand l'individu, soi-disant libre, se construit et construit le sens de sa vie essentiellement au travers de la consommation» (Cova 1996, p. 79).

---

<sup>7</sup> Les auteurs latins reprochent au marketing anglo-saxon de vouloir être le plus proche du client connu sans rien partager avec lui, de confondre proximité et intimité et de tout fonder sur le service au client. Pour les auteurs latins, les personnes postmodernes ne veulent pas seulement un service individualisé en termes de *customization* des fonctions, elles désirent aussi un lien émotionnel et personnalisé. Alors que dans le modèle anglo-saxon, le marketing relationnel consiste à créer une relation individualisée entre l'entreprise ou la marque et le client, dans une perspective communautaire, le marketing relationnel apparaît plutôt devoir être compris comme la mise en relation des clients entre eux. Les produits, le personnel en contact et les lieux physiques ne sont là que pour faciliter cette mise en communauté.

Le shopping devient une drogue et a donné naissance à des pathologies comme celle du «shopping compulsif ou du shopping dépendance pour désigner un état visant à compenser la carence identitaire des individus par une frénésie d'achats» (Cova 1996, p. 80).

Le client est aussi de plus en plus inconstant, empêchant tout repérage stable de son comportement, ce qui rend difficile l'action du marketing (Cova 1996, p. 77, Dubois 1996, Tedlow, Jones 1993)<sup>8</sup>. Une résistance sociale se manifeste par la déconsommation<sup>9</sup>, une rébellion contre les objets, elle-même située dans la crise généralisée de tous les liens : crise du lien social, du lien familial, crise du lien qui fait tenir ensemble une personnalité. Ce qui est en cause, c'est la capacité de chacun à maintenir une relation. La déconsommation peut représenter le rejet de la satisfaction virtuelle au travers de l'achat d'objets et la recherche de satisfaction directe au travers de l'émotion partagée avec d'autres, non en consommant mais en étant avec eux.

La personne cherche alors dans la consommation moins un moyen direct de donner un sens à sa vie, mais un moyen de se lier aux autres dans le cadre d'une ou de plusieurs communautés de référence. *Le lien importe plus que le bien*. Or, ce phénomène pose un problème d'incertitude au producteur car ce n'est pas lui qui décrète que son produit a une valeur de lien, ce sont les utilisateurs qui vont lui donner, ou non, ce sens communautaire<sup>10</sup>. L'analyse des pratiques de consommation des bricoleurs réalisée par Cova, montre que ceux-ci génèrent de l'inconnu, de l'imprévisibilité, et de l'incertitude pour les entreprises, et en ce sens, mettent en difficulté les pratiques modernes déterministes de la grande distribution des biens et services.

Le développement de l'économie solidaire (ou sociale au Québec) est situé dans la même mouvance de création de communautés par Cova. Dans le même esprit, mais à partir d'une logique marchande, l'auteur propose le développement de l'approche du marketing tribal. Celui-ci a comme credo de bâtir, développer et maintenir des relations avec des destinataires de biens et de services clairement identifiés.

---

<sup>8</sup> Ce consommateur, appelé «consommateur caméléon», n'est conforme à aucun des modèles forgés par les économistes libéraux, par les psychologues et les sociologues. Celui-ci «prononce la faillite du portrait-robot socio-démographique, remet en cause le kaléidoscope des styles de vie, nous contraint finalement à admettre que les différences interindividuelles, c'est-à-dire, les différences de comportement entre deux clients dans la même situation, sont peut-être moins importantes que les différences interindividuelles, c'est-à-dire au sein d'un même individu évoluant d'une circonstance à l'autre» (Dubois 1996, p. 87). Il n'y a plus intérêt à proposer une énième typologie des styles de vie car le client caméléon remet en question le principe même d'une classification. Les choix évolutifs du client caméléon dépendent moins des attributs des produits ou des caractéristiques des clients que des circonstances dans lesquelles ceux-ci rencontrent ceux-là. Ce qui importe du point de vue de l'entreprise, c'est d'établir des typologies de situations et non de clients. En fait, tout le numéro de septembre 1996 de la *Revue française de gestion* est consacré à ce que Cova appelle le courant latin du marketing.

<sup>9</sup> L'auteur appelle déconsommation les tendances au recyclage et au développement durable.

<sup>10</sup> Sans y faire référence, l'auteur rejoint ici les résultats des études en sociologie des technologies qui ont abondamment montré que l'innovation pouvait connaître des tournures / détournements de sens et d'utilisation lors de son usage.

«Le marketing relationnel essaie de contribuer au renforcement du lien social entre les vendeurs et les destinataires de biens et de services, mais aussi entre les destinataires de biens et de services eux-mêmes, par la mise sur pied de clubs d'utilisateurs, de journées de rencontre, de formation (les samedis Réno-dépôts ou les Club Med, notre ajout)... Toutes activités destinées à développer le lien et par là-même la circulation du bien que produit l'entreprise» (Cova 1996, p. 83). Le développement d'un marketing tribal doit passer par le recours à de nouvelles méthodologies. Celles-ci seraient non pas quantitatives mais qualitatives, à savoir le recours aux approches anthropologique et d'étude des micro-tendances éphémères pour les situer par rapport aux macro-tendances postmodernes. Par ailleurs, le développement des produits doit être pensé afin d'offrir une innovation sociétale, de servir d'objet-culte, d'articles mis en jeu dans les rituels. Par exemple, s'appuyer sur des mouvements sociaux qu'ils renforcent et vont parfois même faire émerger. C'est ce que semble avoir compris la direction des boutiques Body-Shop en se donnant une couverture écologique. Le produit doit s'appuyer sur les sensibilités esthétiques.

L'esthétisation du quotidien qui caractérise ces formes de consommation met de l'avant l'émotion vécue. Cette esthétisation pose des enjeux sociaux relativement nouveaux tant pour les destinataires de biens et de services que pour les professionnels intervenant dans l'entreprise (spécialistes du marketing) et pour les employés. On assiste au développement d'une politique des émotions. Puisqu'il faut tenter de «vendre» du lien social et une émotion (ou un lien social susceptible de générer des émotions), la vente d'un service impliquant un contact entre le destinataire et l'employé mettra en jeu des émotions que devra déployer le salarié. «Du contrôle des émotions dans la modernité, on passe ainsi à leur valorisation dans la postmodernité» (Cova 1996, p. 95). Combien de salariés au Québec se sont fait dire tout au long des années 1940-1980 de «laisser leurs émotions» et «leurs problèmes personnels» à la porte de l'usine? Les émotions deviennent maintenant des ressources de mobilisation<sup>11</sup> pour les individus tout comme elles peuvent devenir une contrainte lorsque perçues comme imposées de la part d'un employeur (Erickson, Wharton 1997)<sup>12</sup>.

Ce que les courants contemporains du marketing indiquent, c'est que l'expérience vécue avec le produit ou le service compte tout autant que les caractéristiques fonctionnelles du produit ou du service.

---

" Cova décrit comment des regroupements d'individus ont pu se développer sur la base d'émotions vécues suite à un événement (problèmes de drogues, maladie mentale, etc.) pour donner lieu par la suite à la constitution de groupes producteurs de cohésion affective et de solidarité qui ont conduit ces associations à interférer avec l'extérieur, à se faire reconnaître et à se transformer à l'occasion en groupes de pressions. Pensons aux associations d'usagers, aux groupes de défense des victimes du sang contaminé, etc.

<sup>12</sup> Sur l'importance de la notion d'authenticité dans la constitution de l'identité contemporaine, voir : Taylor (1990).

La charge symbolique et émotive associée à ces produits et services doit être considérée, selon ces approches du marketing, comme faisant partie du produit ou du service, ou au moins, devraient en faire partie. À ce titre, elles doivent faire l'objet d'une prise en charge volontaire de la part des spécialistes du marketing. D'où un effort de la recherche en marketing afin de développer des outils de mesure des émotions associées à la consommation (Richins 1997).

Cette prise en charge exige une implication accrue des spécialistes du marketing dans les sphères fonctionnelles de l'action organisationnelle. Et une des plus importante de ces sphères d'action, outre la publicité, est la prise en charge de la relation du client et de l'employé dans les entreprises de services. L'orientation «clientèle» souhaitée chez les employés doit être située dans l'ensemble de l'approche marketing visant à tenter de gérer les émotions ressenties par le client. Puisque cette prise en charge implique plusieurs acteurs (gestionnaires, employés, destinataires de biens et de services), elle constitue un rapport de service potentiellement conflictuel.

C'est cette dynamique qui a donné naissance au courant anglo-saxon d'étude de ce que ses auteurs appellent la politique des émotions. Celle-ci serait appelée à jouer un rôle central dans les sociétés postmodernes, en lien, selon nous, avec ce que Giddens identifie comme étant le développement de nouveaux enjeux de luttes sociales autour du champ politique de la vie. D'ailleurs, le courant critique postmoderne propose des analyses qui se rapprochent de celles de Cova en marketing.

Un des premiers éléments à retenir de leur problématique, c'est que pour eux, l'individu n'est pas un être naturel, universel. Il n'y a pas de subjectivité transcendantale. L'individu est plutôt le fruit et le véhicule de sa propre constitution sociale. Il y a des discours de la subjectivité. Les sujets sont des produits historiques, constitutifs d'une pluralité de mécanismes disciplinaires, de techniques de surveillance et de stratégies de connaissance-pouvoir (*power-knowledge*) (Rosé 1990). Selon ce point de vue, la gestion de la subjectivité des employés devient centrale aux différentes formes d'organisations afin d'atteindre les objectifs fixés par les gestionnaires. Rosé considère qu'on assiste à la création d'une nouvelle forme d'expertise, l'expertise de la subjectivité. Dans cette optique, l'étude des organisations concerne moins la façon dont les biens et services sont produits que la façon dont les subjectivités sont produites. Les organisations ne produisent pas tant des biens que des «personnes» (Knights, Morgan 1994).

Ces processus informels de connaissance et de consommation ne sont pas indépendants. D y a co-production du service et des subjectivités. Dès lors, les subjectivités des destinataires de biens et de services et des producteurs sont interdépendantes.

Les employés travaillent sous la surveillance des destinataires, qui eux, vivent une expérience de consommation qui est directement dépendante de l'activité de ce producteur.

La constitution de la subjectivité à travers les organisations est mieux comprise en référence aux champs de pouvoir et à la discipline qui sont générés dans certains contextes. Puisqu'il y a plusieurs champs de pouvoir, dont aucun n'intègre ou n'agit à titre d'influence totalisatrice sur les autres, l'identité subjective distincte des individus constitue une construction plus complexe des formes de la subjectivité que les catégories de caissier, de gestionnaire, etc (Knights, Morgan 1994).

Du point de vue organisationnel, il importe de connaître la nature des subjectivités qui sont constitués tant dans l'organisation qu'à travers la vente ou l'échange des produits de l'organisation, et ce, selon les formes du lien social établies ou souhaitées entre l'entreprise et le client.

#### **4- Trois formes du lien social entre l'entreprise et le client : relation, rencontre et pseudo-relation**

Gutek

(1995)<sup>13</sup> distingue trois formes d'interactions possibles dans une relation commerciale entre les représentants d'une entreprise et les destinataires de biens et de services, considérés comme individus ou cohortes : les rencontres bureaucratiques, les relations personnelles et les pseudo-relations. Dans les rencontres bureaucratiques, les parties demeurent étrangères les unes aux autres; dans les relations personnelles, les personnes en viennent à se connaître en tant qu'individus. Dans le cas des pseudo-relations, la direction de l'entreprise tente de mettre en place des pratiques de gestion commerciale et du personnel qui simulent ou présentent les apparences d'une relation à l'intérieur d'un cadre d'interactions qui demeure fondamentalement bureaucratique. Les caractéristiques des trois formes d'interaction sont schématisées au tableau 3.

---

<sup>13</sup> Toute la section 4 repose principalement sur le texte de Gutek.

**Tableau 3 : Caractéristiques des trois types de rapports de service**

<b>Types de rapports de service</b>	<b>Rencontre</b>	<b>Relation, incluant la relation tribale</b>	<b>Pseudo-relation</b>
<b>Employé</b>	<p>Tâche : spécialisée, rigide, prescrit (que faire, dire, comment se comporter?). Peu de possibilités de promotion.</p> <p>Le client est un inconnu pour l'employé. Définition du bon client : efficace et qui économise le temps de l'employé (rapidité). Rencontre éphémère.</p> <p>Sentiments : simulés ou volontairement affichés. La direction peut requérir qu'il affiche ou réprime ses émotions. Peu de sentiments à l'égard du client</p>	<p>Tâche : large, flexible, enrichie, davantage autonome (savoir, savoir-faire, savoir être). Meilleures possibilités de promotion.</p> <p>Le client est connu. Relation de soutien et de loyauté.</p> <p>Définition du bon client : un habitué, bon co-producteur du service, amical.</p> <p>Relation étendue dans le temps</p> <p>Sentiments : réels, affiche ou réprime volontairement ses émotions.</p>	<p>Tâche : peut être élargie, fortement prescrite.</p> <p>Bonnes possibilités de promotion.</p> <p>Le profil du client est connu.</p> <p>Définition du bon client : Efficace et qui économise le temps de l'employé (rapidité). Rencontre étendue dans le temps</p> <p>Sentiments : simulés ou volontairement affichés. La direction peut requérir qu'il affiche ou réprime ses émotions. Peu de sentiments à l'égard du client</p>
<b>Client</b>	<p>L'employé est un inconnu pour lui.</p> <p>Sentiments : peu de sentiments à l'égard de l'employé.</p> <p>Blâme attribué souvent erronément à l'employé.</p>	<p>L'employé est connu, fiable et compétent.</p> <p>Sentiments : réels, suit souvent l'employé lorsqu'il change d'organisation</p> <p>Blâme attribué plus justement à la personne ou à l'organisation.</p>	<p>L'employé est inconnu; c'est l'organisation qui est connue.</p> <p>Sentiments : Peu de sentiments ; l'égard de l'employé, peut manifester un attachement à la marque.</p> <p>Blâme attribué souvent erronément à l'employé.</p>
<b>Direction de l'organisation</b>	<p>Traitement des demandes des destinataires de biens et de services en séries de tâches répétitives et simples (taylorisme, fordisme)</p> <p>Les destinataires de biens et de services sont traités en tant que masse ou cohortes. Une réponse complète à un client peut exiger de sa part qu'il passe à travers diverses étapes de la chaîne de production du service. Maximisation de l'efficacité organisationnelle à laquelle le client doit se plier.</p>	<p>Rôle de support. Contrôle limité de la relation de service.</p> <p>Le client reçoit un traitement individualisé et complet.</p> <p>Maximisation du service au client avec perte d'efficacité organisationnelle.</p>	<p>Indifférenciation des destinataires de biens et de services dans le mode de traitement de leurs demandes. Support informatique</p> <p>Les destinataires de biens et de services reçoivent un traitement individualisé de routine et complet.</p> <p>Pratiques marketing visant à développer une identification du client à la firme.</p> <p>Forte efficacité organisationnelle avec service au client davantage personnalisé (customize).</p>
<b>Effets pervers</b>	<p>Perte d'efficacité systémique : coûts de surveillance, problèmes de motivation et de roulement du personnel, perte de temps pour les destinataires de biens et de services.</p>	<p>Abus de confiance, promiscuité, perte d'efficacité par suite de longues conversations.</p>	<p>Sentiment d'envahissement de la vie privée du client avec possibilité de rétentions d'informations de sa part.</p> <p>Pour les employés, problèmes accrus de stress et de santé lorsqu'obligés d'afficher des sentiments inauthentiques.</p>

Selon l'auteure, les relations personnelles tendent à être déplacées par les rencontres bureaucratiques à mesure que les villes se développent. Même si ce modèle de développement a produit une amélioration du niveau de vie, une plus grande mobilité géographique et sociale, etc., il produit aussi davantage d'insécurité, d'instabilité et d'incertitude. Face à ceci et à la quête identitaire qui caractérise les vingt dernières années, les directions d'entreprise tendraient à développer des pseudo-relations. Pour tenir compte du point de vue latin, nous ajoutons à la relation telle que définie par Gutek la relation tribale qui s'en rapproche à certains égards.

*4.1- La perspective de la gestion : créer le contexte pour les interactions entre les destinataires de biens et de services et les fournisseurs de service*

Les rencontres requièrent davantage de gestion que les relations. Les gestionnaires y conçoivent le système de fourniture du service, l'implantent, le renforcent et le modifient afin de le rendre plus productif. Les directions d'entreprises doivent sélectionner et former le personnel aux diverses modalités de la dispensation du service.

Déjà, on trouve dans la littérature scientifique du marketing et de la psychologie du travail, des modèles théoriques qui sont proposés pour comprendre dans un même cadre conceptuel les comportements des destinataires de biens et de services et du personnel (Hartline, Ferrel 1996, Challagalla, Shervani 1996, Schmit, Allscheid 1995, Burke 1995, Kelley 1995, Pitt, Foreman, Bromfiels 1995, Schneider, Bowen 1993, Ulrich, Halbroock, Meder, Stuchlik, Thorpe 1991, Schleisenger, Zornitsky 1991, Tornow, Wiley 1991). Ces modèles et les études empiriques qui les soutiennent tentent d'expliquer tant les variables qui influencent les performances des employés en contact avec la clientèle que l'impact des différentes pratiques de gestion du personnel et de relations avec les destinataires sur la perception par ceux-ci de la qualité du service.

Sommairement, selon le modèle de Schmit et Allscheid, un bon climat de travail développerait une attitude positive chez les employés, celle-ci étant associée à des comportements d'aide auprès des destinataires de biens et de services. Le climat de travail serait pour sa part dépendant du type de supervision exercé sur les employés, des attentes formulées à leur égard et des ressources dont ils disposent pour y répondre, du rôle de support que joue le groupe de travail, etc. Les émotions que vivent les individus au travail deviennent, selon ce modèle, une des sources de profitabilité importante de l'organisation. Les auteurs proposent d'ailleurs aux gestionnaires de gérer les émotions via l'amélioration du climat de travail comme ressort de cette profitabilité. Cette politique des émotions se situe bien au coeur des enjeux du champ politique de la vie comme nous en discutons en conclusion.

On trouve aussi dans la littérature des récits de pratiques de changements organisationnels qui portaient en même temps sur des transformations aux rapports de production et de service (Bellemare 1995, Varey 1995, Milner 1994). Le mouvement de rapprochement des théories scientifiques et des pratiques organisationnelles du marketing et des relations industrielles conduit d'ailleurs à des propositions encourageant le rapprochement, sinon la fusion institutionnelle des services de ressources humaines et de marketing dans les organisations (Pollock 1995, Haies 1994, Frank 1994, Labelle 1992, p. 50-77, Glassman, McAfee 1992, Collins, Payne 1991, Schuler, Jackson 1988, Fits-Enz 1986, Kotler, Levy 1969). Haies souligne que ce transfert de concepts d'une discipline vers l'autre constitue, dans le cas qui nous intéresse, la conséquence d'une «exportation» agressive de la part des spécialistes du marketing plutôt qu'une volonté mutuelle d'échange.

#### La sélection et la formation du personnel

##### Dans les relations

De fortes différences existent dans la sélection et l'entraînement des employés. Dans une relation, les employés acquièrent habituellement leur formation par eux-mêmes, que ce soit par la formation scolaire, l'apprentissage, l'expérience ou un processus de reconnaissance professionnelle. Il leur faut aussi apprendre, sur le tas, à attirer et à retenir les destinataires de biens et de services. Le développement de leur carrière dépend souvent de leur réputation personnelle. Ils tendront aussi à s'identifier avec leur profession ou leur métier à qui ils octroieront leur loyauté davantage qu'à l'organisation pour laquelle ils travaillent. La sélection de ce type de personnel mettra une emphase importante sur ses qualifications.

##### Dans les rencontres

Dans une rencontre, l'employé doit rendre un service uniformément à des destinataires de biens et de services indifférenciés de son point de vue et du point de vue de l'organisation. Cette particularité a pour effet d'enlever des stimuli et de la variété à la tâche. Le travail y est monotone, moins stimulant, plus stressant et moins autonome que dans le modèle de la relation. Leur travail requiert moins de qualifications et se traduit par de moins bonnes conditions de travail. Ils ont moins l'occasion de développer de nouvelles habilités, ce qui réduit d'autant leurs possibilités de progresser dans l'organisation. Ce travail a subi fortement le mouvement de taylorisation avec la séparation entre la conception et l'exécution. Ce mouvement va jusqu'à prévoir, de la part de la direction, les scripts de ce que doivent dire les employés dans leurs échanges avec les destinataires de biens et de services afin d'accélérer le service.

Alors que dans les relations, c'est la dynamique interne qui génère une orientation clientèle, dans les rencontres, c'est la direction de l'entreprise et ses pratiques de gestion qui tentent de la générer.

Peu d'efforts sont consacrés à la sélection de ces employés puisque plusieurs personnes sont amplement aptes à accomplir ce travail. C'est pourquoi on y trouvera surtout des jeunes, des travailleurs âgés, des femmes et des membres des minorités. Lorsque les employeurs cherchent à se faire davantage sélectifs, ils tenteront de retenir les employés qui ont une «orientation clientèle». La formation des employés dans le cadre de rencontres visera à leur apprendre comment se comporter, quoi dire, quels sentiments ils doivent afficher et comment ils peuvent créer un climat propice au service ou à la vente.

#### Les contestations du personnel

La motivation du personnel dans les rencontres repose sur une combinaison d'incitations individuelles et de groupe, utiles à mobiliser les employés, pour les 4 à 12 mois au cours desquels ils demeureront à l'emploi de l'entreprise. En effet, le taux de roulement chez les franchisés de la restauration rapide peut atteindre 100 % à 150 %. Chez McDonald, ce taux est estimé à 300 % chez les employés au comptoir (Gutek 1995, p. 123). Dans ces emplois, la contestation peut aussi s'exprimer par des formes de ralentissement psychologique, tels que refuser de sourire aux destinataires de biens et de services ou de plaisanter avec ceux-ci alors que la direction s'attend à cela de leur part.

### **5- Conséquences des transformations du lien social de service pour les rapports sociaux de production. Les résultats de trois études empiriques**

#### *5.1- L'étude de Gutek. Type de rapport de service et politique des émotions*

Les relations et les rencontres se différencient dans le type d'émotions produites et affichées (*displayed*) tant par le client que par l'employé. Hochschild (1983) pense qu'un pourcentage accru d'employés doivent, à la demande de leur employeur, afficher certaines émotions dans le cours de leur travail, en plus dans certains cas d'exigences patronales rattachées au travail décoratif<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> *Decorative work*. Les rencontres et pseudo-relations laissent davantage place à l'usage de stéréotypes tant à l'égard des employés que des clients. Ainsi, un aspect important de ces tâches réside dans ce que Gutek nomme le travail décoratif. Dans certains emplois, être beau ou attrayant constitue une partie primordiale du travail, par exemple, les hôtesses de l'air, les vendeurs au comptoir des boutiques, les réceptionnistes et les serveurs. Les personnes attrayantes, grandes et minces seraient évaluées plus favorablement tant par les employeurs que par les clients. Ces caractéristiques seraient davantage valorisées dans les rencontres alors que les employés sont considérés comme fonctionnellement équivalents. L'attrait représente alors un élément distinctif qui ajoute en quelque sorte une plus value à la rencontre. Il semble d'ailleurs que l'attrait soit considéré davantage chez les femmes que chez les hommes, reflet en cela de la situation générale faite aux femmes en Amérique du Nord. Finalement, parce que ce volet décoratif de l'emploi n'est pas explicitement reconnu, les employés ne

Selon l'auteur, près de 50 % des hommes et 75 % des femmes aux États-Unis accomplissent un travail dans lequel on leur demande d'afficher certaines émotions. Elle nomme cela le travail émotif (*emotional labor*), qu'ils soient pilotes d'avions (afficher le caractère amical), infirmières (empathique et nourricier), vendeur (enthousiasmé par le produit qu'ils vend), etc. Le travail émotif se définit comme la gestion de ses sentiments afin de créer une expression des sentiments publiquement observable, y incluant l'expression du visage et une disposition corporelle spécifique. Ce travail émotif est de plus en plus considéré par les spécialistes du marketing comme faisant partie intégrante des emplois du secteur des services à cause des aspects sociaux intenses qui y sont impliqués.

Dans une relation, le travailleur non seulement affiche les émotions appropriées mais, avec le temps, développe des sentiments réels au sujet du client, et vice-versa pour le client. Dans une rencontre, la situation est habituellement à l'opposé. Les employés ont peu de sentiments face au client, mais ils peuvent être requis d'afficher de forts sentiments à leur endroit. Et ce, même si cette habileté n'est pas considérée comme une qualification et n'est pas rétribuée en ce sens.

Il en est de même pour le client qui développera des émotions dans la relation, par exemple, avec un thérapeute. Le client devra soit réprimer l'expression de ses émotions ou au contraire l'affirmer, selon le type de relation de service. Si les émotions du client sont négatives, il pourra abandonner cette relation et en chercher une autre plus positive. Dans les rencontres aussi, on pourra trouver de telles émotions. Par exemple, Gutek fait état d'une serveuse qui se plaignait que certains destinataires de biens et de services semblent considérer que la possibilité de la taquiner continuellement faisait partie du prix du repas ou du pourboire.

L'employé doit savoir lire les attentes du client, s'en tenir à une transaction strictement commerciale ou au contraire participer à la conversation ou au jeu que lui propose le client. Dans une rencontre, le client s'attend à ce que l'employé sache lire correctement ses attentes souvent non-exprimées verbalement. Et cet employé doit tenter de répondre à ces attentes, auxquelles son employeur s'attend qu'il réponde, tout en respectant les exigences de productivité fixées. Or, il peut arriver qu'il y ait contradiction entre ces attentes diverses. L'employé doit alors faire comprendre poliment à un client trop accaparant qu'il nuit à sa productivité, celle-ci pouvant se manifester par l'allongement de la file d'attentes des destinataires de biens et de services (ex : caissier dans une banque).

---

sont pas rémunérés en conséquence, même si le maintien de cette attrait peut représenter un investissement supplémentaire de leur part (vêtements, maintien de la condition physique, etc.). Même le corps en vient à faire partie des «qualifications». Moins la tâche nécessite d'habiletés, plus les caractéristiques d'attrait physique et d'habileté à interagir avec les clients augmentent. (Inversement, plusieurs médecins possèdent peu cette orientation clientèle et ce n'est pas sur cette base qu'ils sont recrutés dans les facultés de médecine et dans les hôpitaux et cliniques).

L'attribution de la responsabilité de la qualité du service pose problème, surtout dans le cas des rencontres. L'auteur fait état de la thèse de l'erreur fondamentale d'attribution qui consiste à attribuer le comportement d'un acteur aux préférences et motivations de cet acteur même, plutôt qu'à la situation ou à l'observateur. Dans une relation, les deux personnes ont une longue expérience de leur comportement et peuvent ainsi mieux déterminer si c'est la personne qui pose problème ou la situation. Par exemple, un client toujours à l'heure à ses rendez-vous sera considéré comme une personne qui valorise la ponctualité. Un retard de sa part sera alors attribué par l'employé à des circonstances externes, telles une urgence, plutôt qu'à l'individu. De même, un client continuellement en retard se verra qualifier de retardataire. La faute lui sera personnellement attribuée. Dans les situations de rencontres, les préjugés ou stéréotypes auront davantage place.

### *5.2- L'étude d'Erickson et Wharton (1997). Émotions, inauthenticité et dépression*

L'étude des emplois comportant des interactions avec les destinataires de biens et de services dans le cadre d'une sociologie des émotions (Casey 1994, Leidner 1993, Sutton 1991, Paules 1991, Hirschfeld 1983) est demeurée surtout dans le domaine théorique. L'étude d'Erickson et Wharton est une des premières, avec Gutek, à évaluer empiriquement de quelle manière les caractéristiques occupationnelles des emplois dans deux industries de services (hôpitaux et banques) affectent le bien-être individuel<sup>15</sup>.

Les auteurs évaluent dans quelle mesure l'expérience de l'inauthenticité est reliée à l'exécution de tâches comportant des interactions avec les destinataires de biens et de services et dans quelle mesure cette expérience sert de médiateur entre le type de travail et la détresse psychologique. La thèse avancée par les théoriciens est que ce type de travail impose aux employés de se comporter et de ressentir de fausses émotions, ce qui entraînerait un sentiment d'aliénation (Hirschfeld 1983). Toutefois, les effets négatifs de ces emplois sont loin d'être certains. Erickson et Wharton rapportent les résultats de l'enquête de Paules qui a montré dans son étude du travail des serveuses que, comme tout acteur social, celles-ci sont capables de gérer la personnalité qu'elles projettent et de manipuler leurs sentiments en cours d'interaction sociale en toute connaissance de cause et dans leur propre intérêt, sans auto-aliénation ou désorientation émotionnelle.

Les résultats de l'étude d'Erickson et Wharton montrent premièrement qu'il n'y a pas de relation positive entre le contact avec le public et le sentiment d'inauthenticité. Deuxièmement, le temps passé en interactions est lié à de plus faibles niveaux de sentiments d'inauthenticité.

---

<sup>15</sup> Questionnaires (n= 507, dont 81 % de femmes) distribués en 1989 aux employés d'un grand hôpital américain et d'une banque comportant 18 succursales.

Toutefois, lorsque le succès dans un emploi dépend des compétences à interagir avec les destinataires de biens et de services (*people-handling*), un employé a plus tendance à ressentir un sentiment d'inauthenticité et à être dépressif. Ce qui importe, c'est moins le fait d'interagir avec les destinataires de biens et de services que l'exigence qui est faite à l'employé d'être compétent dans ces interactions. C'est cette exigence, cette prescription, qui crée le stress et le sentiment d'inauthenticité. Plus l'employé a le sentiment d'avoir un contrôle sur son travail, moins il ressent ce sentiment d'inauthenticité et moins il a tendance à devenir dépressif. Ces résultats devront être précisés dans de futures recherches car les auteurs n'ont pas distingué entre les différents types d'interactions identifiés par Gutek. Entre autres, dans quelle mesure la volonté exprimée par les spécialistes du marketing de développer les pseudo-relations risque-t-elle d'accroître le nombre d'employés ressentant un sentiment d'inauthenticité?

### *5.3- L'étude de Knight et Morgan. Au-delà des émotions : la production et la reproduction des identités*

Ces auteurs montrent qu'au-delà des émotions, les enjeux des rapports de service portent aussi sur la production et la reproduction des identités, entre autres des identités de genre sexuel. Leur étude porte sur le secteur des assurances et des banques, des industries déréglementées qui s'orientent davantage vers la vente de multiples services financiers. Cette orientation requiert une restructuration des subjectivités des employés et des consommateurs. Ce processus de restructuration produit des impacts particuliers sur les identités de genre sexuel. Les auteurs distinguent dans leur analyse trois aspects de la valeur. La valeur d'échange réfère à la valeur monétaire d'un bien. La valeur d'usage réfère à la manière dont est utilisée ce bien. Finalement, la valeur d'identité ou symbolique réfère à la contribution qu'apporte le bien à la constitution de l'identité sociale du consommateur.

Les auteurs montrent que la maximisation de la valeur d'échange requiert un renforcement de valeurs d'identités particulières ou leur reconstitution de manière à confirmer à la fois la valeur d'usage ou le «besoin» du consommateur pour ce produit. Les vendeurs de police d'assurance projettent une bonne dose d'imagination hédoniste sur leurs destinataires de biens et de services potentiels en renforçant et même en constituant leur désir de richesse. Les vendeurs jouent sur l'anxiété autour de la réalisation de l'identité masculine des acheteurs et stimulent cette anxiété comme ressort de la vente. Le rôle de pourvoyeur, propre à l'identité patriarcale moderne, est rassuré par l'assurance-vie.

Pour orienter leur force de travail vers ce type de rapports avec la clientèle, les entreprises doivent mettre sur pied des programmes de sélection, de formation et de prise en charge des destinataires de biens et de services. La constitution évolutive des consommateurs pour ce type de services exige la constitution de subjectivités particulières dans l'organisation (exemple, la fameuse «orientation clientèle»). Or, cette intervention sur les subjectivités est contrainte et habilitée par les subjectivités de genre sexuel.

### Le genre sexuel, la subjectivité et les services financiers

La ségrégation sexuelle des tâches est très forte dans le secteur financier britannique. La filiale traditionnellement associée à la vente d'assurance comporte un personnel majoritairement masculin formé à la vente machiste, i.e., avec fortes pressions sur le client. La banque est composée surtout d'un personnel féminin formé à l'interaction attentive. Dans les deux cas, l'entreprise venait renforcer les traits associés à ces deux genres sexuels. Il y eut une lutte entre les filiales d'une entreprise au sujet de la vente de l'assurance, par suite de la déréglementation du secteur et de l'octroi aux banques du droit de vendre de l'assurance. La déréglementation a produit une opposition de ces deux modèles autour de la vente de l'assurance. Les pertes d'affaires des vendeurs masculins et de leur filiale les a amené à soutenir la position de leur direction pour rapatrier en exclusivité la vente d'assurances en argumentant que les banques (les femmes) ne possédaient pas les qualités nécessaires à la vente d'assurances. Ils ont obtenu le retour à une séparation des activités et incidemment des tâches hommes / femmes. Ce cas a contribué à reproduire la séparation sexuelle et les traits de personnalité associés à ces genres sexuels. Les pratiques ont relégitimées cette discrimination sexuelle. Knights et Morgan (1994, p. 151) ont montré que :

la production, la reproduction et la transformation d'un ensemble de relations de pouvoir-connaissance impliquant différentes identités culturelles et de genre sexuel avaient pour effet de constituer ou de renforcer la subjectivité de catégories spécifiques d'individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ce processus est complexe et se poursuit; il repose sur un certain nombre de conceptions au sujet de ce qu'est un être humain dans notre société, et en particulier au sujet de la nature sexuée de notre humanité, mais ce processus contribue aussi à reproduire et à transformer ces notions.

## **6- Conclusion : services, modernité avancée et champ politique de la vie. Vers une instrumentalisation de la pratique de l'intervention sociale?**

L'évolution de l'industrie des services et du marketing influence les pratiques de gestion du personnel. Ces pratiques viseraient au minimum à développer «l'orientation clientèle» chez les employés et pourraient aller jusqu'à tenter de faire de l'employé le support même du produit ou du service, à tout le moins à l'incorporer en partie dans le produit. Et ce, afin de tenter de développer davantage le lien social qui unit l'entreprise et les destinataires de biens et de services, que ce soit par de vraies relations ou par des pseudo-relations. Cette évolution présente des enjeux tant aux plans des conditions de travail, de la définition de l'identité et de l'intervention sociale.

### Enjeux au plan des conditions de travail

Les résultats de l'étude d'Erickson et Wharton présentent un intérêt évident pour les chercheurs en relations industrielles, en marketing et pour les praticiens en entreprise, qu'ils soient cadres, salariés ou syndicalistes et pour les praticiens de l'intervention sociale à l'extérieur de l'entreprise. Si les tendances d'évolution du marketing à vouloir gérer de plus en plus les émotions se confirment, de plus en plus d'employés seront contraints d'afficher un certain type d'émotions. Or, c'est cette contrainte qui représente le plus grand danger pour la santé des employés, et ce, même s'ils disposent de ressources personnelles pour en limiter l'effet aliénant. Ces résultats indiquent qu'il faudra porter attention à la sélection du personnel et à sa formation.

Il faudra aussi parfois organiser autrement la dispensation de services pour limiter certaines exigences émotives imposées aux employés. Tous ne sont pas fondamentalement «orientés vers la clientèle» même si c'est ce type d'emplois qui tend à se développer. Il faudra aussi que les systèmes de rémunération reconnaissent ce volet resté jusqu'ici implicite du travail émotif et du travail «décoratif». Ces types de travaux exigent des compétences particulières et représentent un potentiel de fardeau émotif, jusqu'ici négligés. Erickson et Wharton soulignent que ce n'est pas une coïncidence si ces emplois sont occupés surtout par des femmes. Cette situation participe de la négligence traditionnelle des études au sujet du travail des femmes et de la considération qu'il leur est accordée dans la société (Voir également Forrest 1993).

## Enjeux au plan de l'identité

L'évolution des pratiques en entreprise proposée par les spécialistes du marketing nous incite à poser la question suivante, à titre préventif tout au moins : assiste-t-on au passage d'une conception du «salarié-machine» qui avait caractérisé le taylorisme et le fordisme, à une conception en termes de «salarié-produit»? Dans cette nouvelle conception, le travail devient un support du lien que souhaitent mettre en marché des spécialistes du marketing pour inciter à l'achat du bien ou du service. D'où le développement de pratiques de gestion / façonnement du salarié, de *shaping* des émotions comme le nomme Rosé. Le salarié devient en quelque sorte une partie constituante du produit ou du service, il en est l'incarnation.

On a déjà identifié de telles tendances en publicité alors que des vedettes deviennent non seulement le support de la publicité d'une marque de commerce, mais incarnent totalement le produit (*people as ads*) (Business Week 1996). C'est une Carole Bouquet qui «est» Chanel, c'est Olivier Guimond qui «est» la Labatt 50, etc. On peut également penser aux employés des boutiques qui doivent refléter les valeurs, les styles de vie et les comportements des produits qui sont mis en marché. Pensons aux boutiques de modes mais aussi aux boutiques spécialisées dans la vente de biens et de services s'adressant à des marchés «d'élites», telles les boutiques d'équipement et de vêtements de sports spécialisés où des employés «techniques» vendent des produits «techniques» à des destinataires de biens et de services qui prétendent être «techniques»<sup>16</sup>. Ces formes publicitaires sont elles-mêmes en réaction à la montée du mouvement d'action des destinataires de biens et de services et de la conscience critique ordinaire qui permet, via le phénomène du zapping, d'éviter les messages publicitaires. Il s'agit de camoufler la publicité sous une forme ludique ou amicale ou sur un support humain intégré à autre chose qu'une trame publicitaire, à savoir un film, un événement (Yvon Deschamps et les spectacles «Juste pour rire»), une activité sportive, etc.

Le développement de pratiques réflexives autour des émotions dans le cadre du travail et de la consommation atteste, selon nous, du développement d'enjeux de luttes sociales, dans l'entreprise et entre l'entreprise et ses destinataires de biens et de services, autour de ce que Giddens nomme le champ politique de la vie.

---

<sup>16</sup> L'usage du terme «technique» constitue un véritable passe-partout de la promotion et de la vente de produits sportifs de haut de gamme. Les employés doivent être des techniciens avancés d'un ou de plusieurs des sports associés aux produits vendus dans la boutique, doivent donner un air de santé physique et mentale et eux-mêmes être vêtus de vêtements techniques. Le veston technique est présenté comme un vêtement spécialement conçu pour des activités intensives sinon «extrêmes» et comme ayant fait l'objet de nombreuses recherches que va attester l'abondante littérature publicitaire à prétention scientifique qui accompagne chacun de ces produits et qui en vante les mérites des multiples composantes. Ainsi, vous pourrez acheter un vêtement en «Goretex», recouvert de «polypropylène avec membrane en PTFE» et doublé à l'interne de «Polartec 300», avec fermeture éclair «ab». Le tout pour la modique somme de 500 \$

Le champ politique de la vie se caractériserait par des luttes visant l'amélioration des possibilités d'une vie remplie et satisfaisante pour tous, d'une vie actualisée, et donnerait lieu à l'expérimentation de pratiques diverses de transformations psychologiques et corporelles. Le champ politique de la vie pose fondamentalement la question suivante : quoi faire de sa propre vie? Le développement de la modernité avancée radicalise les enjeux liés à la question identitaire et contribue à redéfinir la spécificité de la vie quotidienne (Giddens 1993, 1991, 1990). Il y a interpénétration du développement personnel et des systèmes sociaux.

L'identité personnelle n'est plus simplement héritée de la situation sociale de chaque individu. Chacun doit désormais se construire réflexivement une identité en choisissant parmi une diversité de styles de vie possibles<sup>17</sup>. Or, ces styles de vie deviendraient un enjeu des rapports sociaux, étant de plus en plus considérés comme un facteur de productivité par les directions des entreprises et comme la source d'un avantage comparatif par les publicitaires (Schneider, Bowen 1995, 1990, Mills 1986). Le champ politique de la vie ramènerait les questions morales et existentielles au coeur des organisations.

Dans les organisations, les luttes autour du champ politique de la vie se font, selon nous, principalement entre les praticiens du marketing et de la gestion des ressources humaines, les destinataires de biens et de services et le personnel salarié et cadre de l'entreprise (Bellemare 1995, Griffin, Hauser 1992). Les praticiens du marketing et de la gestion des ressources humaines seraient au coeur de ces enjeux parce qu'ils ne se contenteraient pas d'une action sur les règles «externes» concernant les individus, de type bureaucratique-comptable, comme dans le cas des conventions collectives pour les salariés ou du paiement exact du tarif pour les destinataires de biens et de services, mais viseraient l'intimité de la personne comme ressort de la surveillance et de la productivité / consommation. Ils tendraient à développer des pratiques de surveillance mettant à profit la clientèle (Berry, Parasuram 1997, Morgan 1992, Fuller, Smith 1991). Ces praticiens auraient en commun de faire de l'«affect» le coeur de leurs projets de connaissance et d'intervention organisationnelle et de mettre en place des processus de mobilisation socio-politique des destinataires de biens et de services et du personnel<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Par exemple, on constate la diminution en importance du quartier comme vecteur d'identification, de regroupement et d'organisation sociale au profit d'amitiés, de lieux de consommation et de lieux de rencontres davantage choisis et éclatés sur toute la ville. Ceci ne signifie pas que tout soit possible. La situation sociale d'un individu représente pour lui des contraintes et des opportunités au développement de son identité.

<sup>18</sup> Ces développements ont déjà des effets de retour en comptabilité où un auteur comme Simons propose depuis peu un modèle comptable qui intègre lui-aussi la gestion de l'affect. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines et du marketing ont peut être une «longueur d'avance» sur les autres champs de pratique professionnelle, mais ils ne sont plus seuls dans le domaine des sciences de l'organisation à constituer l'affect comme champ de connaissances scientifique et de pratique organisationnelle. SIMONS (1994).

Ces pratiques peuvent conduire à un renforcement de la domination tout comme elles peuvent constituer des occasions de formation pour l'individu. Le degré de réalisation effective du projet du marketing de développer les pseudo-relations demeure une question à la fois théorique et empirique. Théorique car son potentiel de réalisation dépend de la théorie retenue. Les théories orthodoxes du management postulent habituellement une téléologie de l'action stratégique managériale alors qu'il en va autrement avec les théories critiques. Celles-ci reconnaissent toujours les capacités de résistance et de projet des employés, ainsi que des destinataires de biens et de services, et font état des conséquences non-intentionnelles de l'action. La réalisation de ce projet du marketing est aussi une question empirique particulièrement si on se situe dans le paradigme critique car les spécialistes du marketing ne constituent pas le seul groupe à avoir un «projet d'entreprise» et des intérêts à défendre. Leurs projets entrent en relations de conflits / accommodement avec ceux des autres groupes d'employés de l'organisation. Au niveau de l'encadrement, il se confronte à ceux des spécialistes de la comptabilité, des relations industrielles, de la logistique, etc. qui ont tous des prétentions à représenter / encadrer la «ressource la plus importante de l'entreprise» et à vouloir se faire accorder plus de ressources par l'organisation. À l'extérieur de l'organisation, ces projets entrent en conflit / accommodement avec ceux des groupes d'utilisateurs, des associations de consommateurs et avec divers groupes communautaires, selon les entreprises.

#### Enjeux au plan de l'intervention sociale

Le champ de l'intervention sociale fut laissé principalement à l'État et aux syndicats sous le régime fordiste. Depuis, les groupes sociaux et le mouvement associatif ont envahi ce domaine, tant pour des raisons qui leur sont propres que par suite du retrait de l'État de certains domaines d'intervention et par suite de la transformation des modes de dispensation de ces activités et services sociaux. Ce que nous avons montré dans ce texte, c'est que ce qui est considéré par les analystes de l'économie sociale comme le propre des nouvelles pratiques d'intervention des mouvements sociaux dans une conjoncture postfordiste, à savoir la perte de vitesse des référents étatiques et des espaces nationaux au bénéfice de l'espace local comme cadre de vie et comme unité d'action (Favreau 1997) constitue aussi de plus en plus un référent de l'action pour des spécialistes du marketing. Eux aussi s'intéressent au local et au régional, comme ressort de la vente. Eux aussi proposent d'animer le milieu local, de mettre en relation des individus et des groupes sociaux, afin de mousser les ventes.

Autant l'économie sociale s'est développée historiquement pour deux raisons : la nécessité de prendre le relais de l'économie marchande ou publique incapable ou impuissante face à la montée de nouveaux défis sociaux; et le besoin d'appartenir à des collectifs de travail ou à des communautés,

pour répondre à un besoin d'identité et à l'impératif d'un vivre ensemble (Favreau 1997, p. 24), autant les spécialistes du marketing et du personnel se proposent de combler ces besoins, ou d'en donner l'apparence, par leur intervention. Alors que des spécialistes du travail social proposent «l'intervention réseau» (Sanicola 1994) comme mode de constitution de l'action afin de créer de nouvelles solidarités et identités, des spécialistes du marketing proposent de créer des réseaux de consommateurs permettant de constituer du lien social, grâce auquel la produit pourra être vendu (les techniques de vente des produits *Amway* et *Topperware* pouvant faire figure de précurseurs en ce domaine). Dans un prochain article, nous exposerons les pratiques d'intervention sociale mises en place par la direction d'une entreprise de transport en commun pour développer l'utilisation de ses services.

L'évolution de l'intervention sociale de l'entreprise depuis les débuts du capitalisme devra faire l'objet de recherches. Une des premières étapes d'une telle recherche passe par l'analyse croisée de l'histoire de cette intervention sociale à même les ouvrages d'histoire des disciplines des relations industrielles, du marketing, du travail social et de la psychologie industrielle. Il s'agira de recombinaison ce que le développement tant de la spécialisation des disciplines d'études universitaires que la spécialisation des pratiques organisationnelles (agences de services sociaux, entreprises, syndicats, groupes communautaires) ont séparé depuis le début du fordisme.

Puisqu'il semble qu'il faudra compter sur un retour des directions d'entreprises dans le champ d'action de l'intervention sociale, celui-ci s'en trouvera transformé d'une manière qui demeure à étudier. Il faudra documenter des cas d'entreprises innovatrices à ce niveau afin d'en comprendre les conditions d'émergence et les pratiques effectives. Il faudra alors enquêter au sujet de l'interaction entre les divers groupes d'acteurs concernés par l'intervention sociale : employeurs, syndicats, groupes communautaires, professionnels des relations industrielles, du marketing et du travail social, et ce, particulièrement dans le secteur des services privé et public. La proximité de la relation entre les producteurs du service et leurs destinataires y est étroite et localisée.

Ce développement soulève divers enjeux. Quelles relations s'établiront entre ces différents groupes professionnels? Un partenariat ou des conflits de champ de juridiction professionnelle? Sous quelle forme se feront ces échanges? En cercles ouverts ou fermés? Quelle place sera faite aux employés et aux destinataires de biens et de services? Au-delà, quelles sont les possibilités d'un partenariat dans le développement de cette intervention sociale?

Les acteurs sociaux tels les syndicats, les associations d'usagers ou de consommateurs peuvent-ils influencer sur ces expériences dans un sens qui leur soit davantage favorable? Il y a déjà une tendance à l'instrumentalisation de l'intervention sociale de la part des spécialistes du marketing. Mais il y a aussi des tendances dans les entreprises à un accord de la part de leur direction à se délester d'une partie de leurs droits de gérance pour permettre une plus grande participation des salariés et des destinataires de biens et de services.

Les futures recherches devront aussi s'interroger sur l'appréciation qui peut être faite du développement de ce type d'intervention sociale de la part des spécialistes du marketing et de la gestion des ressources humaines : au-delà de l'instrumentalisation apparente de l'intervention sociale, n'y a-t-il pas là un retour du refoulé psychosocial qui était présent dans les entreprises capitalistes du début du siècle et qui disparut avec le développement de la régulation fordiste? Finalement, alors que plusieurs constatent et dénoncent la diffusion de l'économisme et de la marchandisation de tous les aspects de la vie, ne peut-on voir dans ces tendances du marketing la reconnaissance, intéressée, mais reconnaissance tout de même, du lien social, d'un lien au-delà du marché?

## Bibliographie

- . 1996. «The New Hucksterism», *Business Week*, July 1, p. 76-84.
- AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y.F. 1997. « L'intervention », *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, p. 217-222.
- AMBLER, T. 1995. «La Chine, royaume du marketing relationnel», *L'Expansion Management Review*, septembre, p. 26-33.
- BÉLANGER, L., BENABOU, C., al. 1988. *Gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal, Gaétan Morin.
- BELLEMARE, G. ACKÉYI, R. 1997. «Les destinataires de biens et de services : un quatrième groupe d'acteurs en relations industrielles?», Conférence présentée lors du 34e Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, St-Jean, Terre-Neuve, soumise pour publication dans les *Actes du Congrès*.
- BELLEMARE, G. 1996a. «Une profession mature au coeur des transformations organisationnelles : perspectives d'avenir», *La profession de spécialiste des ressources humaines et des relations de travail : transformations et perspectives d'avenir*, Colloque 1996, Département de relations industrielles, UQAH, Document de recherche 96-6, p. 44-55.
- BELLEMARE, G. 1996b. *Le problème de la calculabilité et ses relations avec les transformations aux pratiques de surveillance dans les organisations. Le cas de la comptabilité analytique*, Document de recherche 96-4, Hull, Université du Québec à Hull.
- BELLEMARE, G. 1995. *Vers l'établissement de nouvelles pratiques de surveillance et de nouveaux rapports sociaux de production et de service*, Thèse de Ph. D., département de Sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- BERRY, L.L., PARASURANAM, A. 1997. «Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System», *Sloan Management Review*, printemps, p. 65-76.
- BILLETTE, A., CARRIER, M., SAGLIO, J. 1991. *Structuration sociale d'un système industriel de PME*, Département de sociologie, Université Laval, Sainte-foy, Rapport de recherche.
- BOYER, R., HOLLINGSWORTH, R.J. 1997. «Conclusion. From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness», *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 433-484.
- BURKE, R.J. 1995. «Management Practices, Employees' Satisfaction and Perceptions of Quality of Service», *Psychological Reports*, vol. 77, p. 748-750.
- CASEY, C. 1994. *Work, Self and Society After Industrialism*, New York, Routledge.
- CHALLAGALLA, G.N., SHERVANI, T.A. 1996. «Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction», *Journal of Marketing*, vol. 60, 1996, p. 89-105.
- COLLINS, B., PAYNE, A. 1991. «Internal Marketing : A New Perspective for Human Resource Management», *European Management Journal*, vol. 9, no 3, p. 261-270.
- COVA, D. 1996. «Déconsommation et mutations du marketing», *Gestion 2000*, no 2, p. 77-93. COVA, D. 1995. *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.
- DUBOIS, B. 1996. «Marketing situationnel pour destinataires de biens et de services caméléons», *Revue française de gestion*, septembre, p. 83-89.

- ERICKSON, R. J., WHARTON, A. S. 1997. «Inauthenticity and Depression. Assessing the Consequences of Interactive Service Work», *Work and Occupation*, vol. 24, no 2, p. 188-213.
- FAVREAU, L. 1997. *L'économie sociale mise en perspective : renouvellement au Nord et émergence au Sud*, Canier de recherche no 7, Chaire de recherche en développement communautaire, UQAH.
- FAVREAU, L., LÉVESQUE, B. 1996. *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- FILSER, M. 1996. «Vers une consommation plus affective?», *Revue française de gestion*, no 110, p. 90-99
- FITZ-ENZ, J. 1986. «How to Market the Human Resource Department?», *Personnel*, vol. 63, no 3, p. 16-22, 24.
- FORREST, A. 1993. «Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse», *Relations industrielles*, vol. 48, no 3, p. 409-438.
- FRANK, E. 1994. «Marketing Human Resource Development - an Overview», *Journal of European Industrial Training*, vol. 18, no 8, p. 4-9.
- FUAT FIRAT, A. VENKATESH, A. 1993. «Postmodernity : The Age of Marketing», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, p. 227-249.
- FULLER, L. SMITH, V. 1991. «Consumers Reports: Managing by Customer in a Changing Economy», *Work, Employment and Society*, vol. 5, no 1, p. 10 et ss.
- GADREY, J. 1996. *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GADREY, J. 1990. «Rapports sociaux de service : une autre régulation», *Revue économique*, vol. 41, no 1, p. 49-69.
- GIDDENS, A. 1993. «Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie», *Structuration du social et modernité. Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 455-476.
- GIDDENS, A. 1993. «Une théorie de la modernité avancée», *Structuration du social et modernité : autour des travaux de Anthony Giddens*, Sainte Foy, Presses de l'Université Laval, 1993, p. 29-54.
- GIDDENS, A. 1991. *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press.
- GIDDENS, A. 1990. *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.
- GLASSMAN, M., McAFEE, B. 1992. «Integrating the Personnel and Marketing Functions : The Challenge of the 1990s», *Business Horizons, juin*, p. 52-59.
- GRIFFIN, A., HAUSER, J.R. 1992. «Patterns of Communication Among Marketing, Engineering and Manufacturing. A Comparison Between Two New Product Teams», *Management Science*, vol. 38, no 3, p. 360-373.
- GUTEK, B.A. 1995. *The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer / Provider Interactions*, San Francisco, Josey-Bass.
- HALES, C. 1994. «Internal Marketing as an Approach to Human Resource Management : a New Perspective or a Metaphor Too Far?», *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, no 1, p. 50-71.
- HARTLINE, M.D, FERREL, O.C. 1996. «The Management of Customer Contact Service Employees : an Empirical Investigation», *Journal of Marketing*, vol. 60, octobre, p. 52-70.

- HOLBROCK, M.B., HIRSCHMAN, B.C. 1982. «The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Peelings and Fun», *Journal of Consumer Research*, vol. 9, no 2, p. 132-140
- HOCHSCHILD, A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Peelings*, Berkeley, University of California Press.
- HOWARD, J.A. 1989. *Consumer Behavior in Marketing Strategy*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- KAUFMAN, B.E. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, Ithaca, ILR Press.
- KELLEY, S.W. 1995. «Developping Customer Orientation among Service Employees», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, no 1, p. 27-36
- KNIGHTS, D., MORGAN, G. 1994. «Organization Theory, Consumption and the Service Sector», J. Hassard, M. Parker, *Towards a New Theory of Organisations*, New York, Routledge, p. 131-152
- KOTLER, P., LEVY, S.J. 1969. «Broadening the Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 33, p. 10-15.
- LABELLE, C. 1992. «A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations», Thèse de doctorat, Ithaca, Cornell University, p. 50-77.
- LEIDNER, R. 1993. *Fast Food, Fast Talk*, Berkeley, University of California Press. LIPOVETSKY, G. 1983. *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard. MAFFESOLI, M. 1988. *Le temps des tribus*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- MILNER, M. 1994. «Customer Service Drives Reengineering Effort», *Personnel Journal*, vol. 73, no 11, p. 87-91.
- MILLS, P.K. 1986. «Controlling Client / Customer performance Throught Socialization Process», «Socializing Destinataires de biens et de services as Partial Employees», *Managing Service Industries. Organizational Practices in a Postindustrial Economy*, Cambridge, Ballinger, p. 139-155.
- MORGAN, G. 1992. «Marketing Discourse and Practice : Towards a Critical Analysis», dans M. Alvesson, H. Willmott, *Critical Management Studies*, London, Sage, p. 136-158.
- PAUGAM, D. 1996. «La constitution d'un paradigme», *L'exclusion. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 7-19.
- PAULES, G. F. 1991. *Dishing it Out*, Philadelphia, PA, Temple University Press. PERROW, C. 1991, «A Society of Organizations», *Theory and Society*, vol. 20, p. 725-762.
- PITT, L.F., FOREMAN, S.K., BROMFEILD, D. 1995. «Organizational Commitment and Service Delivery : Evidence from an Industrial Setting in the UK», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, no 1 p. 370-389.
- POLLOCK, R.B. 1995. «Linking Marketing and Human Resources in the New Employment Contract», *Employment Relations Today*, printemps, p. 7-15.
- RAPP, S., COLLINS, T. 1990. *The Great Marketing Turnaround : The Age of the Individual and How to Profit from It*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall.
- RICHINS, M.L. 1997. « Measuring Emotions in the Consumption Experience », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, septembre, p. 127-146.
- ROSE, N. 1990. *Governing the Soul : The Shaping of the Private Self*, London, Routledge.

SANICOLA, L. 1994. «Introduction. L'intervention de réseaux dans le contexte du service social», *L'intervention de réseaux*, Paris, Bayard, p. 13-35.

SCHLEISENGER, L.A., ZORNITSKY, J. 1991. «Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications», *Human Resource Planning*, Vol. 14, no 2, p. 141-149.

SCHMIT, M. J., ALLSCHEID, S.P. 1995. «Employee Attitudes and Customer Satisfaction : Making Theoretical and Empirical Connections», *Personnel Psychology*, vol. 48, p. 521-536.

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E. 1993. «Building a Winning Service Organization by Mastering the Rules of the Game», «Utilizing Customer Talents», *Winning The Service Game*, Boston, Harvard Business School Press, p. 1-15

SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E. 1993. «The Service Organization : Human Resources Management is Crucial», *Organizational Dynamics*, vol. 24, p. 39-52.

SCHULER, R.S., JACKSON, S.E. 1988. «Customerization : the Ticket to Better Human Resource Business», *Personnel*, vol. 65, no 6, p. 36, 38, 40-44.

SIMONS, R. 1994. *Levers of Control*, Boston, Harvard University School Press.

SUTTON, R.I. 1991. «Maintaining Norms About Expressed Emotions : The Case of Bill Collectors», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 245-268.

TAYLOR, C. 1990. *Grandeur et misère de la modernité*, Montréal, Bellarmin.

TEDLOW, R., JONES, G. 1993. *The Rise and Fall of Mass Marketing*, London, Routledge.

TORNOW, W.W., WJLEY, J.W. 1991. «Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Bottom-Line Consequences», *Human Resource Planning*, vol. 14, no 2, p. 105-115.

ULRICH, D., HALBROOK, R., MEDER, D., STUHLIK, M., THORPE, S. 1991. «Employee and Customer Attachment : Synergies for Competitive Advantage», *Human Resource Planning*, vol. 14, no 2, p. 89-103.

VAREY, R.J. 1995. «Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenge», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, no 1, p. 40-63.