

## Nouvelles perspectives en sciences sociales



# Le management et la mobilisation des travailleurs : de l'*illusio* aux désillusions

## Management and Mobilization of Workers: from *Illusio* to Disillusionments

Rachid Bagaoui

Volume 16, numéro 2, mai 2021

Sur le thème : les sciences sociales interpellées par la question de la reconnaissance au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077092ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077092ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (imprimé)

1918-7475 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bagaoui, R. (2021). Le management et la mobilisation des travailleurs : de l'*illusio* aux désillusions. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 27–51. <https://doi.org/10.7202/1077092ar>

### Résumé de l'article

Cette contribution s'intéresse à l'investissement au travail et aux désillusions qui en découlent. À partir d'une enquête menée au sein d'une entreprise, le texte essaye de rendre compte des raisons objectives et subjectives qui poussent les travailleurs à s'investir subjectivement dans une coopération objective avec les intérêts de leurs employeurs au-delà de la rationalité spécifique à leur travail. Il montre que l'analyse des contraintes économiques et celle des stratégies patronales ne suffisent pas à comprendre cet investissement. Il faut aussi se placer du côté des travailleurs pour comprendre leur croyance dans leur jeu et les enjeux et les processus qui mènent à leur adhésion. Le concept d'*illusio*, concept relationnel forgé par Pierre Bourdieu, permet de comprendre cette dynamique qui s'instaure entre les travailleurs et leur espace d'appartenance.

## **Le management et la mobilisation des travailleurs : de l'*illusio* aux désillusions**

**RACHID BAGAOUI**

Université Laurentienne, Sudbury, Ontario, Canada

« J'en ai assez du discours de l'économique où il n'existe aucune place pour les femmes et les hommes qui travaillent [...] On a discuté, on s'est relevé les manches afin d'augmenter notre productivité, on a proposé des solutions, on a accepté des concessions afin d'améliorer les relations du travail. On presse le citron et quand il n'y a plus de jus, ils nous jettent<sup>1</sup> ». Ce témoignage, si particulier soit-il, livré, par un délégué syndical, après la fermeture de l'entreprise, apporte un éclairage sur les illusions qui découlent de l'investissement au travail. Les propos nous dépeignent des travailleurs laissés à eux-mêmes, en proie à un sentiment de colère et d'injustice après s'être investis dans leur travail et avoir consenti des sacrifices de toutes sortes pour la rentabilité de l'entreprise. Et tout indique, à en juger par ce témoignage, que les travailleurs sont allés, mais en vain, aussi loin qu'ils le pouvaient dans leur investissement dans leur travail pour satisfaire les exigences de leur employeur, au point de payer de leur personne.

Ces propos exposent en quelques mots la problématique centrale qui nous préoccupe, celle de l'investissement au travail

---

<sup>1</sup> Cet extrait est tiré de l'étude de cas présentée dans ce texte.

et des désillusions qui en découlent. Le texte essaye de rendre compte, à partir d'une enquête menée au sein d'une entreprise, des raisons objectives et subjectives qui poussent les travailleurs à s'investir subjectivement dans une coopération objective avec les intérêts de leurs employeurs, au-delà de la rationalité spécifique à leur travail.

Le texte montre que l'analyse des contraintes économiques et des stratégies patronales ne suffisent pas à comprendre cet investissement. Il faut aussi se placer du côté des travailleurs pour comprendre leur croyance dans leur jeu et les enjeux et les processus qui mènent à leur adhésion. Qu'est-ce qui a poussé les travailleurs à jouer à fond le jeu de la collaboration au-delà de ce qui est exigé d'eux ? Pouvaient-ils faire autrement ? Par quels mécanismes leur adhésion au projet de l'entreprise a-t-elle été obtenue ? Quelle a été la nature de cette « complicité » qui s'est instaurée entre les travailleurs et la direction ?

Mais, contrairement à la plupart des recherches qui étudient le travail en saisissant, tel un photographe, l'entreprise à un moment précis dans le temps, notre démarche a consisté à suivre l'entreprise sur plusieurs années. Cela nous a permis d'assister à l'émergence du management participatif dans l'entreprise et de suivre pas à pas la mise en place des dispositifs de participation et le processus qui a mené à l'adhésion des travailleurs aux projets de l'entreprise, avec tous les effets qui en découlent et qui ont mené à la fermeture de l'entreprise.

La pertinence de notre texte se situe aussi au niveau conceptuel. Pour répondre aux questions que nous posons, nous utiliserons le concept d'*illusio* de Pierre Bourdieu en l'appliquant sur une étude de cas. On trouve dans ce concept une véritable théorie de l'engagement. Cependant, ce concept clé de l'édifice théorique du sociologue n'a pas fait, à ma connaissance, l'objet d'un traitement empirique dans les études sur le travail<sup>2</sup>. Le défi est

<sup>2</sup> Il existe des études sur la culture et le milieu universitaire. Voir Anthony Manicki et Arnaud Fossier (dir.), *L'illusion, contexte et usage, Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 8, 2005, <https://docplayer.fr/184218572-Editorial-traces-revue-de-sciences-humaines-l-illusion-anthony-manicki-et-arnaud-fossier.html> ; Denis Saint-Amand et David Vrydaghs (dir.), « Nouveaux

donc de faire travailler empiriquement ce concept qui demeure dans la sociologie de Bourdieu sous forme de boîte noire.

Pour ce faire, nous allons d'abord effectuer une incursion rapide dans les écrits sur les stratégies de mobilisation des travailleurs. Loin de se réduire à de simples contraintes objectives, les stratégies patronales visent aussi à faire intérioriser aux travailleurs les contraintes de la structure. Nous montrerons que ces stratégies, si efficaces soient-elles, n'opèrent pas seules. Il faut que les travailleurs y adhèrent et acceptent de jouer le jeu. Le concept d'*illusio* rend bien compte de cette dynamique. Mais ce concept demeure abstrait et général dans la sociologie de Bourdieu ; c'est la raison pour laquelle nous avons confronté ce concept à une étude empirique pour montrer concrètement comment s'instaure cette dynamique entre l'agent et son espace d'appartenance. Nous allons donner un aperçu méthodologique de l'enquête menée auprès d'une entreprise de meuble. Enfin, nous terminerons sur les résultats de notre enquête. Nous montrerons comment les travailleurs ont été amenés à s'investir graduellement dans le projet patronal au point d'avoir été entièrement pris dans et par le jeu et, de surcroît, d'avoir fait des concessions à la partie patronale. Au final, les travailleurs restent sur le carreau victimes des promesses patronales.

### **La mobilisation des travailleurs : des contraintes objectives et subjectives à l'*illusio***

La question de l'investissement au travail a donné lieu à une littérature abondante<sup>3</sup>. Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, elle était interprétée comme le signe d'une transition vers la démocratisation de l'entreprise<sup>4</sup>. Mais depuis les années

---

regards sur l'*illusio* », *Contextes. Revue de sociologie de la littérature*, n° 9, 2011, <https://doi.org/10.4000/contextes.4783>.

<sup>3</sup> Voir un résumé de ces travaux dans Rachid Bagaoui, *Culture d'entreprise et compromis patronal-syndical*, Sudbury, Série monographiques en sciences sociales, 1999.

<sup>4</sup> Je fais référence aux travaux québécois des années soixante-dix et quatre-vingt. Voir aussi Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociales des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. « Politique et économie. Tendances actuelles », 1994 ;

quatre-vingt-dix, cette thématique est saisie comme une forme nouvelle de domination<sup>5</sup>, celle des marchés financiers qui ont consisté, entre autres, en une subordination de plus en plus marquée de l'entreprise aux exigences du capital financiarisé, « au premier rang desquels les actionnaires<sup>6</sup> ». Pour s'y adapter, les entreprises, de leur côté, exercent un contrôle accru sur les travailleurs pour les contraindre à se mobiliser au service de la rentabilité de l'entreprise.

Plusieurs stratégies sont déployées pour s'assurer de cette mobilisation. Certaines sont dans le prolongement direct du taylorisme, d'autres sont nouvelles<sup>7</sup>. Sur le plan pratique, on peut penser à la coercition économique. La direction évoque souvent la concurrence pour faire pression sur les travailleurs. Le but est de les convaincre qu'ils ont intérêt à se mobiliser et à collaborer pour faire face à la concurrence en augmentant la productivité

---

Benjamin Coriat, *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgois, coll. « Cibles », 1979.

<sup>5</sup> Voir à titre d'exemple : *Actes de la recherche en sciences sociales, Les nouvelles formes de domination dans le travail (1)*, vol. 114, n° 1, 1996 ; Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995 ; Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La fabrique, 2010 ; Romaine Malenfant et Guy Bellemare (dir.), *La domination au travail. Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Gestion des ressources humaines et relations industrielles », 2010 ; Michel Prigent et Natascha Borgeaud-Garciandia (dir.), *Travail et domination*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Actuel Marx », 2011.

<sup>6</sup> Laurent Cordonnier, « Financiarisation », dans Nicolas Postel et Richard Sobel (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes – éthique – institutions », 2016, p. 206.

<sup>7</sup> Il existe une littérature abondante sur le sujet depuis les années quatre-vingt-dix. Voir à titre d'exemple : Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, coll. « Économie humaine », 2004 ; Jean-Pierre Durand et Marie-Christine Le Floch (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2006 ; Jean-Pierre Le Goff, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, coll. « La Découverte Poche / Essais », 2003 [1996] ; Danielle Linhart, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie », 1991.

de l'entreprise et en faisant des compromis de toutes sortes pour sauver leur emploi. Mais le monde du travail n'est pas simplement le lieu d'une exploitation objective, qui se définirait par sa seule dimension économique. Le management impose aussi un ensemble de satisfactions, personnelles et collectives, « irréductible au simple revenu en argent », qui « fait partie des conditions réelles de l'accomplissement du travail, et de l'exploitation<sup>8</sup> ». On pense ici, par exemple, à la participation au travail, à la convivialité entre les travailleurs et à l'autonomie au travail. Toutes ces gratifications ne sont pas des formes d'émancipation au travail mais au contraire des stratégies visant à favoriser l'investissement au travail<sup>9</sup>.

Dans le même sens, on peut penser à l'individualisation de rapport salarial. C'est une stratégie largement présente dans les systèmes d'incitation au travail (primes de productivité, différenciation salariale). Cette gestion des rapports sociaux non seulement exacerbe la concurrence entre travailleurs et affaiblit leur capacité d'action collective face aux exigences patronales, mais encore fait des travailleurs de simples ressources qu'il faut flexibiliser<sup>10</sup>. On peut mentionner également l'auto-mobilisation des travailleurs dans le cadre des nouvelles formes d'organisation. Il s'agit de s'auto-organiser en petits groupes et de se répartir les tâches en s'imposant la philosophie taylorienne d'économie du temps et du coût, avec toutes les conséquences qui en découlent, comme la concurrence entre travailleurs et la surcharge de travail. La visée finale est de faire croire aux travailleurs que leur investissement au travail ne relève pas d'une contrainte extérieure mais bien de leur propre volonté<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Pierre Bourdieu, « Les doubles vérités du travail », *Actes de recherches en sciences sociales*, vol. 114, n° 1, 1996, p. 89.

<sup>9</sup> Maëlezig Bigi et al., *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, coll. « Le monde comme il va », 2015.

<sup>10</sup> Florence Jany-Catrice, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes – éthique – institutions », 2016 [2012].

<sup>11</sup> Peter F. Drucker, *La grande mutation. Vers une nouvelle société*, traduit de l'anglais par Philippe Quoniam de Schompré, Paris, Éditions d'Organisation, 1970 [1969].

Toutes ces stratégies visent à faire intérioriser aux travailleurs les structures organisationnelles et institutionnelles de l'entreprise<sup>12</sup>. Cette intériorisation se déploie aussi sur le plan idéologique. En effet, le management construit une vision du monde consensuelle des rapports sociaux<sup>13</sup>. Il veut convaincre les travailleurs que l'entreprise est un lieu de solidarité où les travailleurs et les membres de la direction partagent le même sentiment d'appartenance. Et que les deux sont liés par la même épreuve : faire face à la concurrence. Les travailleurs sont ainsi incités à participer à la guerre économique moyennant la promesse d'un monde meilleur. C'est le moyen par lequel le management réussit à faire méconnaître « la vérité objective du travail<sup>14</sup> » ou à tromper les travailleurs<sup>15</sup>.

Ces quelques principes ne livrent pas tout sur le poids des stratégies de gestion des entreprises. Il est difficile de faire un tour complet de la littérature dans le cadre d'un texte. Mais l'énumération suffit, à notre avis, à montrer l'essentiel de ce qui se joue derrière dans cet arsenal managérial, à savoir métamorphoser les travailleurs pour « les rendre plus adaptés aux nouvelles donnes de la concurrence économique et plus récemment aux contraintes du capitalisme financier<sup>16</sup> ». Cependant, le pouvoir de coercition de ces contraintes managériales, si puissant soit-il, ne s'impose

<sup>12</sup> Ces stratégies dépassent également le travail industriel. Voir Martine D'Amours, Sid Ahmed Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2015.

<sup>13</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 1999 ; Anne Both, *Les managers et leur discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, coll. « Études culturelles », 2007 ; Danièle Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, coll. « Clinique du travail », 2008 ; Jean Robelin, « Petite philosophie du management », *Actuel Marx*, n° 51, 2012, p. 134-149.

<sup>14</sup> Pierre Bourdieu, « Les doubles vérités du travail », *op. cit.*, p. 89.

<sup>15</sup> Michael Burawoy, La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci, *Actuel Marx*, n° 50, 2011, p. 166-190.

<sup>16</sup> Danielle Linhart, « Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés », *Revista Sociedade e Estado*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 519.

pas mécaniquement aux travailleurs. Autrement dit, ce pouvoir ne loge pas uniquement dans le discours et dans la pratique du management, mais aussi dans la réception qu'en font les travailleurs. En effet, s'il est efficace, c'est parce que les travailleurs croient, de leur côté, que l'investissement dans le travail en vaut la peine et « [...] que ses enjeux sont importants et dignes d'être poursuivis<sup>17</sup> ». La croyance est donc déterminante pour que l'action du management soit efficace. Plus le travailleur y croit, plus il y répond favorablement depuis son espace d'appartenance, plus l'engagement ira de soi.

C'est ce que Bourdieu appelle l'*illusio*. La pertinence de ce concept permet de tenir ensemble l'agent (habitus) et son espace social : d'un côté, l'agent ajuste ses représentations et comportements à son champ d'action ; de l'autre côté, le champ assure au système sa stabilité dans une évolution conforme à sa propre dynamique. Lorsque la « complicité » entre l'agent et son espace d'appartenance est au maximum, elle engendre un rapport enchanté au jeu rendant les contraintes de l'espace d'appartenance comme allant de soi. Cette méconnaissance, résultat d'un travail de l'incorporation des structures, se laisse difficilement objectiver. Car, lorsque l'enchantement opère, les acteurs n'ont pas grand-chose à dire sur le déroulement du jeu, sinon le décrire avec le langage de l'enchantement<sup>18</sup>.

Bien entendu, dans un rapport d'enchantement les critiques ne sont pas absentes<sup>19</sup>. Les oppositions, les résistances, sont inhérentes au travail parce que les travailleurs ne sont pas passifs

<sup>17</sup> Sur l'idée du jeu, Pierre Bourdieu se réfère à Johan Huizinga, *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, coll. « Tel », 1988 [1938]. Dans son livre, Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques*, il cite : « Dans son livre fameux, *Homo Ludens*, Huizinga dit qu'on peut, par une fausse étymologie, faire comme si l'*illusio*, mot latin qui vient de la racine *ludus* (jeu), voulait dire le fait d'être dans le jeu, d'être investi dans le jeu, de prendre le jeu au sérieux ». Voir Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1996, p. 151.

<sup>18</sup> Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1997.

<sup>19</sup> Florent Coste, Paul Costey et Lucie Tangy, « Consentir : domination, consentement et déni », *Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 14, 2008, p. 5-27 ; David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, coll. « Signature », 2008.

face à la domination. Cependant, à de rares exceptions, ces critiques ne permettent pas de s'arracher complètement au jeu en raison justement des adhésions « unanimes » au fondement du jeu. Parfois, elles contribuent même à la légitimation de la domination. La fermeture d'usine est un cas particulier qui rend possible l'arrachement à l'*illusio*. C'est le moment où « les langues se délient, car on prend du recul vis-à-vis des obligations relatives à l'activité professionnelle, aux discours managériaux, aux devoirs à l'égard de la hiérarchie<sup>20</sup> ». À cette occasion, les adhésions à l'entreprise volent en éclat. La fermeture d'entreprise est, à ce titre, une excellente occasion pour observer et reconstituer les adhésions, les ruptures et les processus.

### Éléments méthodologiques

La compagnie *Sherm* dont il est question dans ce texte était considérée avant sa fermeture, comme le fleuron du Québec tant au niveau de la rentabilité que par l'exemplarité de son modèle de management participatif. Elle a vu le jour en 1977, mais à cette époque elle n'était encore qu'une petite entreprise de 35 employés. À partir des années quatre-vingt, dans le contexte de libre-échange, la compagnie se lance à la conquête du marché américain en produisant à 85 % pour ce marché. En moins de dix ans, *Sherm* réussit à passer du statut de simple compagnie à celui de groupe d'entreprises<sup>21</sup>. Avec un taux composé de croissance annuelle de 50 %, *Sherm* devient, en l'espace de quelques années seulement, le plus grand fabricant de meubles au Canada. Certains parlent du miracle *Sherm* alors que d'autres voient là une façon intelligente de profiter des aubaines de la crise.

<sup>20</sup> Mélanie Guyonvarch, « L'investissement de soi au travail... lorsqu'on le perd », *Communications*, no 89, 2011, p. 103.

<sup>21</sup> *Sherm* réussit à mettre la main sur plusieurs usines pendant cette période. Parmi ses acquisitions, mentionnons : Création Mobilières Chanderic Inc. (une entreprise de rembourrage), l'usine de Radisson, celle de Thurso et de Saint-Hyacinthe, Mobilier HLP (spécialisé dans le meuble de bois plaqué de haute qualité) et Scanaway Corporation (spécialisé dans le meuble prêt à assembler). Voir Rachid Bagaoui, *op. cit.*

Le choix de cette compagnie a été motivé par le fait qu'elle faisait partie d'un certain nombre d'entreprises que tous les observateurs des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix considéraient comme une entreprise innovante. D'ailleurs l'employeur se présentait lui-même comme faisant partie de la génération des « guerriers de l'émergence<sup>22</sup> ». Ce sont les dirigeants<sup>23</sup> de petites entreprises qui ont su profiter de la crise et des ententes du libre-échange avec les États-Unis pour s'agrandir. La caractéristique principale de ces « guerriers de l'émergence », selon lui, c'est qu'ils ont rompu avec le modèle taylorien en introduisant le « management participatif ». Cette vision puise directement dans les travaux de ce qu'on peut appeler « la nouvelle génération du management » qui est née dans les années 1980 en réaction au modèle taylorien. D'ailleurs le président de *Sherm* cite abondamment plusieurs gourous du management, dont Peters et Waterman<sup>24</sup>.

Or, qu'est-ce qui se joue réellement derrière ce succès ? De quel modèle participatif parle-t-on ? Quelle place réserve-t-on aux travailleurs et aux syndicats dans ce modèle ? Pour y voir clair, nous avons mené une enquête depuis plusieurs années auprès d'une entreprise de cette compagnie : *Meublex*. Cette entreprise existe depuis les années quarante. D'abord, une entreprise familiale de 1946 à 1965, elle est devenue, ensuite, la propriété d'une entreprise américaine, qui a introduit le taylorisme. En 1982, elle est rachetée par *Sherm* qui implante le « management participatif ». Nous avons passé deux ans (1990-1992) dans l'entreprise à observer et à étudier les documents produits par l'usine, à observer le travail, à effectuer des entrevues avec la direction, les travailleurs et leur syndicat (une cinquantaine

<sup>22</sup> Son président rafle durant ces années plusieurs prix méritoires, dont les Mercures attribués à la meilleure entreprise, le prix d'excellence du Canada, celui du meilleur entrepreneurship en Estrie et, enfin, celui de la *Revue Commerce*. Voir Rachid Bagaoui, op. cit.

<sup>23</sup> Le président de *Sherm* fait référence à certains employeurs très populaires dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, comme Lemaire, Campeau, Marcoux, Saucier.

<sup>24</sup> Thomas Peters et Robert Waterman, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, traduit de l'anglais par Michèle Garène et Chantal Pommier, Paris, InterÉditions, 1983 [1982].

d'entrevues). Nous avons également tenu un journal de terrain d'une trentaine de pages où nous avons consigné nos observations. De 1993-1995, nous avons effectué un autre séjour de 3 mois pour compléter l'information que nous avions entre les mains. À partir de 1995, nous avons effectué des retours espacés (1 fois par année) sur le terrain pour mettre à jour l'information que nous possédions<sup>25</sup>.

### **1982-1995 : l'implication dans le programme de la productivité**

En mettant la main sur l'entreprise en 1982, l'employeur impose immédiatement les conditions propices à son projet managérial. Il réussit à convaincre le Commissaire du travail d'accepter une nouvelle convention collective avec interdiction formelle d'en modifier une en cours. Il apporte plusieurs changements au contrat. En conformité avec sa critique du taylorisme, il supprime le bureau des méthodes du travail, le salaire au rendement, les bonis qui l'accompagnent. Et de manière informelle, il négocie avec le syndicat l'acceptation de la participation dans l'entreprise.

La première forme de la participation au travail s'est constituée autour du programme de la productivité. Le syndicat et les travailleurs approuvaient ce type d'implication car « c'était la récession et il fallait bien que l'entreprise marche » (nous confie un syndicaliste). Cette participation à la productivité passe, entre autres, par l'implication des travailleurs dans un comité (comité de productivité) formé du directeur de l'usine, d'un travailleur de chaque département ainsi que de sept contremaîtres. Le comité se réunit une fois par mois sur une base volontaire afin de discuter les problèmes qui entravent la productivité et de trouver des solutions pour atteindre le rendement demandé. En contrepartie de leur implication dans l'amélioration de la productivité, les travailleurs reçoivent une portion des bénéfices réalisés. En effet, ils ont la possibilité de toucher une prime collective aux trois mois chaque fois qu'ils surpassent le rende-

---

<sup>25</sup> On trouvera quelques éléments dans Rachid Bagaoui, *op cit.*

ment de 100 %, au-delà duquel se calculent les surplus de productivité.

Pour augmenter la productivité, l'implication des travailleurs ne suffit pas, encore faut-il que les conflits soient neutralisés. C'est ce que l'entreprise a compris en imposant le comité des relations industrielles. Et le syndicat semble jouer le jeu de la direction. Pour le syndicat, le comité des relations industrielles demeure « le plus important qu'il n'y a pas, parce que, sans comité, ce serait la confusion totale et parce que, avec ce comité, on règle les problèmes quasiment à 100 % » (entrevue avec le président du syndicat, 1990). Et lorsqu'il compare la situation à celle d'autres entreprises, il se montre encore plus convaincu : « il y a des endroits où tout le temps ils sont en train de se battre et de se casser la gueule. Mais ici, les relations sont bonnes. Je ne sais pas comment le monde fait pour s'entendre sans comité de relations industrielles, il se faut se parler » (vice-président du syndicat).

Effectivement, il n'y eut entre 1982 et 1990 que quatre griefs, dont un seul a nécessité le recours à l'arbitrage. Comme le note le président du syndicat « c'est une expérience intéressante, car, comme syndicat, ça ne coûte pas d'argent et surtout que, dans 50-60 % des cas, les problèmes se règlent en notre faveur » (entrevue, 1990). Comment expliquer ce succès obtenu dans la résolution des problèmes ? Il réside, de l'avis du syndicat, dans le type de syndicat en place :

Cela dépend des gars qui s'occupent du syndicat, si le syndicat est fort et si les gars ont confiance en leurs membres. Je suis capable de dire à un membre s'il a tort. Je n'ai pas peur d'être haï. Mais si le syndicat est mou et a peur d'agir et d'avancer, il va croire que son monde a raison, même si ce n'est pas vrai. Il va discuter au comité plus souvent, et pour rien. Pour nous, quand on se rend là, on est sûr que le gars a raison. Au fond, c'est plus souvent à notre avantage. Quand le gars a tort, je le lui dis. Au lieu d'aller devant le juge pour se rendre compte que le gars a tort, on lui dit tout suite.

Dans la pratique, cependant, le programme de la participation prolongeait les méthodes tayloriennes par une autre voie. Les performances des employés étaient affichées sur un tableau dans

l'usine et, qu'ils soient positifs ou négatifs (en dessous de 100 %), ces résultats amenaient à mesurer leur performance et à se hâter pour atteindre le plus de rendement possible. Il en résultait non seulement de la concurrence entre les travailleurs, mais aussi du stress et, par voie de conséquence, la qualité du meuble fabriqué pouvait être médiocre. Mais l'affichage a aussi souvent été une source de démotivation pour les travailleurs, car la direction ne prenait pas en considération les imprévus qui retardent le travail, tels que les nouveaux modèles de meuble qui causent des problèmes inattendus, les défauts de fabrication, le rythme des travailleurs non expérimentés, etc. Ce genre de problèmes empêchait alors les travailleurs d'atteindre, en fin de journée, le seuil normal de 100 %.

Face à l'insatisfaction des travailleurs, la direction finit par supprimer l'affichage des résultats et par le remplacer par un comité formé du vice-président (siège social), du directeur de l'usine et de deux travailleurs choisis au hasard qui y siègent pour s'assurer que les calculs sont justes et pour donner un compte rendu des réunions au syndicat et aux travailleurs. Le comité se réunit une fois par trois mois pour établir, à partir des résultats des travailleurs, les calculs de productivité et déterminer s'il y aura un surplus à partager entre les travailleurs.

Malgré ces changements, cela n'a pas calmé la grogne des travailleurs. En premier lieu, l'implication des travailleurs au sein du comité de la productivité s'avère très restreinte : d'une part, parce que les directives globales et le plan d'action fixés aux trois mois pour corriger les imprévus relèvent essentiellement de la direction et, d'autre part, parce que le rôle des travailleurs dans ce comité se borne à rapporter les difficultés rencontrées et à s'informer des performances individuelles sans rien comprendre aux mécanismes de calcul.

Les travailleurs se disent aussi insatisfaits du climat de méfiance qui règne au siège social et jugent qu'ils sont continuellement accusés par la haute direction d'être responsables des problèmes de productivité. Pour eux, le siège social ne se soucie guère des intérêts des travailleurs et n'est intéressé qu'à une seule chose :

« faire de l'argent ». Les suggestions qu'ils font pour améliorer les relations de travail n'ont jamais intéressé la haute direction. Les travailleurs ont fait six cent propositions touchant la productivité, le climat de travail, la santé, la motivation, etc., mais elles n'ont donné cours à aucun suivi de la part de la direction.

Enfin, l'implication des travailleurs dans l'amélioration de la productivité ne s'est pas traduite par des contreparties avantageuses pour le syndicat. Cela a exigé des travailleurs des concessions importantes au niveau des salaires (par exemple, baisse des salaires et disparition de l'indexation). De plus, les mécanismes de la productivité ne tiennent pas compte des imprévus qui peuvent empêcher les travailleurs de dépasser la performance de 100 %, telle l'élaboration de nouveaux modèles de meubles ou encore l'embauche de débutants. Les résultats du partage de la productivité ont été pour le moins décevants pour les travailleurs, car seulement 1 250 \$ ont pu être partagés entre eux pour la période 1982 à 1988. Ils se considèrent donc lésés dans leurs droits par une telle formule et sont d'autant plus sceptiques qu'ils ne connaissent rien « des calculs et des formules mathématiques » utilisés, de sorte qu'ils ne peuvent même pas contester les résultats fournis par la direction.

À cela, il fallait ajouter la philosophie de l'usine en cette matière. Le directeur était un homme « fasciné » par les méthodes de temps et mouvement : « Moi, je suis un gars à la pièce. Pourquoi ? Pour le contrôle et puis pour l'équité. Un employé qui travaille puis donne le rendement qu'il veut, il est payé pour cela. Un employé qui ne travaille pas bien, il est payé pour ce qu'il fait ». De plus, en dépit des contestations des travailleurs, il pouvait décider lui-même si le meuble devait passer, et ce, indépendamment des normes de qualité.

Du côté patronal, l'insatisfaction était aussi grande. Pour les décideurs, la recherche d'une productivité accrue se faisait au détriment de la qualité puisque l'entreprise recevait plusieurs plaintes de clients à l'effet que ses produits ne respectaient pas certaines normes de qualité. Entre 1982 et 1987, la reprise de pièces, détectées à l'assemblage, était estimée à 40 %. La détérioration

de la qualité a conduit, à la fin des années-quatre-vingt, Sears, le client le plus important de *Meublex*, a exprimé des réticences face aux produits de l'usine. Cet acheteur alléguait des pertes monétaires, se chiffrant à des millions de dollars, engendrées par des retours de marchandises ne satisfaisant pas aux normes de qualité et qui, de ce fait, nuisaient à sa réputation. Pour rester compétitive, et répondre aux exigences de Sears, l'entreprise devait impérativement opter pour un programme de qualité totale et intégrer les exigences de Sears, ce qui imposera une modification majeure de l'organisation du travail dans l'entreprise. L'entreprise entre dans une nouvelle phase de la mobilisation des travailleurs.

### **1995-2000 : l'implication dans la qualité totale**

Contrarié par de très nombreux retours de marchandises occasionnant des pertes de millions de dollars par année, Sears exigea que *Meublex* mette sur pied en deux ans une démarche de qualité totale, faute de quoi elle ne serait pas accréditée. Sears va même jusqu'à fournir un manuel intitulé « Guide du fournisseur pour la qualité » dans lequel sont spécifiées les procédures et les étapes à suivre pour que les produits et les services soient conformes aux spécifications et aux normes établies en vertu du contrat d'achat. Pour s'y adapter, *Meublex* applique le programme de qualité totale et revoit son mode de gestion. Les travailleurs sont encore une fois contraints de se mobiliser pour l'entreprise.

### **Planification de la qualité : l'exclusion du syndicat**

La première démarche de *Meublex* en vue de son accréditation fut, en collaboration avec une firme de consultants, la planification du processus de la qualité totale. On a également mis sur pied trois comités chargés de gérer les activités de la qualité. Il s'agit du comité de direction générale (siège social), du comité usine et du comité conjoint usine-direction générale. Tous étant composés exclusivement des membres de la direction qui avaient pour tâches de superviser les activités de la qualité ainsi que de fournir les conditions nécessaires pour la réalisation des objectifs recherchés. La démarche reste exclusivement du ressort patronal.

Le rôle des travailleurs se réduisait à faire de bons produits alors que la direction analysait et décidait des solutions à adopter.

La responsabilité première du contrôle de la qualité du produit revient avant tout au travailleur. Contrairement à ce qui a cours dans un système traditionnel, où cette responsabilité est laissée aux contremaîtres, le nouveau système permet au travailleur de se contrôler lui-même, de sorte que chacun d'eux est, par rapport aux autres, tantôt dans la position d'un client, tantôt dans celle d'un fournisseur. Pour réaliser une inspection efficace et faire des économies de temps, la direction identifie les postes où la qualité pourrait être mise en doute. Dans chaque département, elle désigne les postes clés, les caractéristiques à contrôler et les éléments de ce contrôle.

L'autocontrôle s'exprime aussi dans la participation des travailleurs. Les travailleurs se réunissent et soulèvent d'une façon informelle les problèmes qui entravent la qualité. Sur une liste, ils indiquent toutes les suggestions et les remettent par la suite au directeur de l'usine, par le biais des contremaîtres ou du responsable de la qualité. Lors d'une réunion de la direction de l'usine, le directeur décide lui-même des problèmes importants et contacte la haute direction (comité de direction) lorsqu'il n'arrive pas à solutionner lui-même une difficulté. En somme, les travailleurs se contentent d'amasser les suggestions, la direction trie l'information et juge de ce qui est important. Une implication formelle et généralisée des travailleurs n'est pas une priorité puisque la direction se plaît dans cette logique hiérarchique.

Ce système occasionne beaucoup de problèmes et les travailleurs payent les frais de ces changements mal maîtrisés : « à chaque fois que le travailleur met de côté une pièce parce qu'elle n'est pas bonne, le directeur vient lui dire de la passer quand même parce qu'on en n'a pas d'autres. Au fond le gars n'est pas encouragé et la question qu'il se posait : c'est quoi le système de la qualité ? » D'autres travailleurs n'hésitent pas, par ailleurs, à afficher leur mécontentement : « Pour nous autres, on trouve que c'est niaisieux, car cela prend du temps » (Machiniste). Les contraintes de la qualité totale sapent le moral de certains travailleurs.

La motivation baisse et une perte de confiance dans le programme est clairement affichée, comme nous le disait ce travailleur du débitage : « Au débitage les gars ne croient pas beaucoup. Quand ils demandent toujours des solutions mais cela marche pas, il vient un temps où on n'y croit plus. C'est normal après tout... c'est nous qui recevons le mauvais bois ». D'autres continuent de contester le programme en refusant de relever les problèmes qu'ils rencontrent, comme nous le résumait un délégué syndical : « il y a des gars qui ne soulignent pas les problèmes même si, en général, ils y participent ».

### **L'implication du syndicat**

Afin d'impliquer activement les travailleurs dans la qualité, la direction décide alors d'implanter les cercles de qualité. À cet égard, des cours de formation sont donnés par un consultant externe à quatre travailleurs provenant de chaque département, ainsi qu'aux contremaîtres, sur le rôle et les objectifs des cercles de qualité, et sur leur importance pour les travailleurs et la direction. Cependant, ces efforts ne donnent pas les résultats escomptés puisque le consultant est taxé, par les travailleurs, d'incompétence et de méconnaissance de la réalité de l'usine. De plus, à leur sortie des cours de formation, les travailleurs discutent rarement des notions reçues et ne cherchent même pas à transmettre les informations à leurs collègues.

Devant cet échec, la direction décide alors d'approcher le syndicat afin qu'il l'appuie dans la stratégie de gestion poursuivie jusque-là. Le syndicat trouve dans cet échec l'occasion de faire valoir sa conception de la qualité en posant deux conditions à son implication. La première est qu'il soit représenté dans les deux comités hiérarchiques : le comité usine et le comité conjoint usine-direction générale. La deuxième est la démission du consultant, jugé inapte. En contrepartie, le syndicat s'engage à s'impliquer à fond dans la qualité totale en donnant lui-même la formation à ses membres. Pour redonner confiance aux travailleurs et les inciter à s'impliquer, la direction n'a plus besoin d'intervenir. Elle laisse le champ « libre » au syndicat et donne

aux travailleurs les raisons de croire au jeu. Avec l'aide du directeur, le syndicat devient animateur des cercles de qualité et motivateur. Le président du syndicat nous confie : « On essaye de leur dire que le système de la qualité est jeune et on leur dit d'y croire, car ce sont nos jobs. Ils n'ont pas le choix ». Dans une réunion de qualité totale, à laquelle nous avons assisté, le président mentionne qu'il a participé à un colloque sur l'industrie du meuble où étaient présents plusieurs syndicats et entreprises. Il raconte qu'ils avaient parlé de l'importance de la qualité et de son rôle aujourd'hui. Il insiste : « Je dois vous dire qu'on est en avance sur les autres entreprises même les plus concurrentielles. S'il n'y avait pas le programme, on serait maintenant sans jobs ». Le syndicat va plus loin dans son adhésion au discours patronal :

Le programme de la qualité n'avantage pas tout de suite le syndicat. Mais on a une preuve qu'il y a moins de retours de pièces et de produits. Dans deux ans, j'ai espoir que la compagnie va faire de l'argent, car il y aura moins de dépenses de meubles défectueux, moins de perte de temps dans le travail et dans le transport, moins de perte de bois... Donc, les jobs vont rester là et on aura aussi des augmentations salariales.

Pour pousser les travailleurs à s'impliquer dans les cercles de qualité, le syndicat multiplie aussi les réunions. Il s'assure lui-même de leur donner la formation aux techniques des cercles de qualité. Une fois formés, les travailleurs deviennent, à leur tour, des animateurs des cercles de qualité. Ils informent leurs collègues du département concerné des décisions prises, les motivent à s'impliquer dans le programme de qualité et les aident à remplir la paperasse à la fin de la journée. Les travailleurs qui participent aux cercles de qualité se sentent pris dans le jeu. Ils se sentent d'ailleurs « fiers d'être des leaders de leur groupe ». Un travailleur déclare même qu'il se sent comme « un professeur ».

Même les travailleurs qui ne participent pas aux cercles de qualité semblent partager l'enthousiasme de leurs collègues et de leur syndicat, voire pris dans le jeu, au point d'entretenir un rapport enchanté à leur travail. Comme nous le rapporte un machiniste : « Jusqu'à date, je suis très content. Avant, je n'y croyais pas parce que, quand on voulait faire de quoi de bon, les

autres faisaient passer les pièces. Maintenant, cela va très bien ». D'autres vont plus loin : « À cause de l'employeur et l'employé, surtout l'employé qui surveille plus. Si le gars s'aperçoit que cela passe quand ce n'est pas bon, il va voir son cercle de qualité et leur dit... comme cela, ils décident de passer cela ou non » (travailleur de débitage).

Devenu formateur, animateur, le syndicat est visiblement très satisfait de son expérience qu'il trouve très enrichissante parce que, pour lui, c'est la première fois que le syndicat et le patron « s'assoient à la même table au lieu de se renvoyer tout le temps la mauvaise balle ». Dans son discours, il reprend même à son compte le discours du président sur la collaboration syndicale et patronale :

La relation entre employeur et employé doit changer. On devrait s'asseoir et trouver des solutions à nos problèmes. L'ancien syndicalisme était que l'employeur était le chien et l'employé était le chat ; il y avait toujours des chicanes. Aujourd'hui, il faudra discuter, il faut trouver les moyens de discuter sur de nouvelles bases pour s'entendre, sinon on va tous couler. C'est fini l'ancien syndicalisme ; ce que l'employeur disait, l'employé répondait qu'il veut nous fourrer et vice-versa.

Pour le syndicat, le climat est à la discussion, et non à la confrontation :

Depuis qu'on a installé le programme de la qualité et que le comité-usine se réunit avec le comité-direction, ils [les membres de la direction] se rendent compte de plus en plus des problèmes et ils sont déterminés à trouver des solutions. Alors qu'avant, on ne se rencontrait pas et qu'ils étaient toujours dans le bureau et nous ici, ils comprennent maintenant nos problèmes. Ils pensaient que ce n'était pas vrai ce qu'on disait. Quand il y avait des problèmes, la direction de l'usine prenait des décisions et quand ça ne marche pas, elle justifiait ça sur notre dos. Aujourd'hui, l'employeur change de plus en plus en bien. Il comprend plus et s'assoit pour discuter régulièrement. Ensemble, on essaye de trouver des solutions à nos problèmes.

Cette adhésion aux objectifs de la direction ne réussit pas, cependant, à gommer les tensions et les frustrations qui se développent à l'occasion chez certains travailleurs. Certains travailleurs se sentent frustrés et déçus de leurs conditions

monétaires. À leurs yeux, « la compagnie fait beaucoup de profits mais préfère investir dans les autres entreprises » (machiniste). En effet, malgré la rentabilité de l'usine, le salaire des travailleurs (en moyenne 13 \$ de l'heure) a peu augmenté depuis des années. Ils refusent de s'impliquer dans les cercles de qualité et vont même jusqu'à déjouer le contrôle en laissant passer des pièces défectueuses. Dans d'autres cas, les travailleurs s'attaquent au syndicat, l'accusant d'être la source de leurs frustrations et de « travailler pour le boss<sup>26</sup> ».

Cependant, ces critiques n'ont aucun effet sur le rapport force qui l'opposait à la direction et le syndicat. Ce dernier continue de multiplier les réunions et d'inviter les travailleurs à s'impliquer : « On leur dit que si tu ne fais pas bien la qualité, que tu laisses passer n'importe quoi et que les meubles reviennent, il va arriver un moment que la compagnie va fermer. Si tu veux comprendre, c'est ton job qui est en danger. Si tu ne suis pas les autres, tu vas être dehors ».

### **2000-2005 : la délocalisation**

Au début des années deux mille, tout va pour le mieux pour l'entreprise. Malgré la frustration de certains travailleurs, en raison des maigres résultats obtenus en échange des concessions consenties jusque-là, l'adhésion du syndicat et des travailleurs au projet de l'entreprise demeure. Cependant, l'environnement change beaucoup durant les années deux mille. Du côté des travailleurs, un nouveau syndicat est élu. La compagnie, elle, fait face, à la concurrence du meuble chinois sur le marché américain dont dépend 85 % de sa production.

Pour s'y adapter, la direction se tourne une fois de plus vers les travailleurs, leur demandant de l'aide dans sa guerre économique contre la concurrence chinoise. La direction exige d'autres concessions : la réduction du nombre de jours de vacances, l'ouverture de l'usine toute l'année pour répondre aux commandes

---

<sup>26</sup> Les accusations se seront avérées justes. Peu de temps après, le directeur du syndicat démissionnera et occupera un poste de vice-directeur dans la gestion de l'usine.

et la renonciation à l'ancienneté pour permettre l'affectation des travailleurs sur les lieux de travail. Pour faire plier les travailleurs, la direction brandit la menace de la fermeture de l'usine. Les travailleurs acceptent les deux premières demandes, mais s'opposent à 87 % à l'abolition de l'ancienneté. Pour le syndicat, accepter la proposition patronale équivaut à « accepter un retour en arrière, à l'arbitraire patronale, au favoritisme » (délégué syndical). C'est la première fois depuis vingt ans que le syndicat oppose une fin de non-recevoir aux demandes patronales. Face à l'intransigeance des travailleurs, l'employeur envoie un avis de mise à pied aux travailleurs. Pendant que les travailleurs mènent la grève contre le sort qui leur est réservé, l'employeur profite de la situation pour délocaliser une partie de sa production en Chine. La direction annonce que cette stratégie de délocalisation n'est qu'une facette de son plan de restructuration de ses usines.

Devant ce fait accompli, et après cinq mois de chômage, les travailleurs de *Meublex* se déchirent entre eux. Douze travailleurs reprochent à leur nouveau syndicat d'être responsable de leur misère et demandent officiellement la reprise du vote. Selon les règlements du syndicat, dix signataires suffisent à tenir une assemblée extraordinaire. Les travailleurs votent à 57 % en faveur de renverser le vote. Ils acceptent finalement de renoncer à l'ancienneté. Après d'âpres négociations, la direction accepte de rouvrir l'entreprise, mais en imposant aux travailleurs de nouvelles exigences : la signature d'un contrat de dix ans et l'acceptation d'une nouvelle organisation du travail qui privilégie le travail « en cellules ». Il s'agit d'organiser les travailleurs en petits groupes pour fabriquer le meuble de « A à Z ». Cela équivaut à la disparition de la chaîne de meuble, à la perte d'emplois et à la transformation des qualifications de travailleurs, avec tous les effets qui en découlent.

Les travailleurs reprennent finalement le travail dans un climat d'incertitude. Mais, pour la compagnie, et en dépit de la concurrence du meuble chinois, tout allait pour le mieux. *Sherm* comptait même profiter de cet environnement concurrentiel pour mettre la main sur d'autres entreprises en difficulté sur le

sol américain. Comme le note le président de *Sherm* : « L'industrie vit une période très intéressante et toutes les compagnies ne sont pas aussi en santé que la nôtre [...] la question, c'est de savoir combien on peut se permettre de payer pour une entreprise manufacturière en Amérique du Nord, aujourd'hui ».

Mais l'espoir des travailleurs est de courte durée. En 2007, soit 2 ans après la fin de la grève, la compagnie prend tout le monde par surprise en annonçant la fermeture définitive de l'entreprise *Meublex* et d'autres usines. Pour l'employeur, la stratégie de la délocalisation de sa production en Chine s'avère payante. Désormais, le meuble sera conçu au Canada mais construit en Chine. Malgré le choc, les travailleurs rabattent leur dernière carte en proposant de racheter l'entreprise. Mais l'employeur rejette leur offre sous prétexte que la machinerie et les équipements seront transférés dans d'autres usines.

Deux ans plus tard, la compagnie *Sherm* est vendue à un autre concurrent québécois qui, quelques années plus tard, revend à son tour l'entreprise à un employeur œuvrant dans le domaine du plastique. Avec cette fermeture, ce n'est pas seulement des milliers d'emplois qui sont perdus, c'est aussi l'héritage ouvrier qui se défait brutalement.

## Conclusion

La scène d'ouverture à ce texte prend maintenant tout son sens. Dans cette scène, le délégué syndical nous dépeint des travailleurs laissés sur le carreau, désillusionnés. Les travailleurs sont allés aussi loin qu'ils le pouvaient dans leur investissement, dans leur collaboration. Ils ont consenti à toutes les concessions exigées par la partie patronale, au-delà de toute rationalité spécifique de leur travail. L'investissement dont il s'agit ici est moins synonyme d'investir sa puissance pour prendre une place, de miser sur un retour sur éventuel, que d'être investi dans son travail, voire être investi par le travail. Il désigne plus précisément l'adhésion entière et inconditionnelle aux attentes de l'employeur au-delà de ce qui est exigé du travailleur. Dans le cas de l'entreprise étudiée – qui n'est pas exceptionnel –, les travailleurs ont accepté,

dès le rachat de l'entreprise, de faire des concessions sur le salaire et les conditions du travail. Ils ont accepté de participer à l'organisation du travail pour augmenter la productivité puis pour améliorer la qualité. Ils sont allés même jusqu'à accepter l'abolition de l'ancienneté.

Ce témoignage invite à s'interroger sur les raisons qui poussent les travailleurs à s'investir dans une coopération objective avec les intérêts de leurs employeurs au-delà de ce qui est exigé d'eux. En effet, il est clair que la menace du chômage semble peser lourd sur les choix douloureux que font les travailleurs. Comme on l'a vu, l'employeur évoque les contraintes du libre-échange avec les États-Unis, l'exigence des clients et la concurrence des produits chinois. À chaque fois, la menace du chômage ou la fermeture d'usine est brandie pour contraindre les travailleurs à se mobiliser et à faire encore des concessions. Mais la menace du chômage n'opère pas seule. L'employeur instaure un rapport de force favorable à son projet en encourageant les nouvelles formes d'encadrement participatif et l'instrumentalisation des dispositions des travailleurs à bien faire leur travail.

En mobilisant la notion d'*illusio*, notre étude montre aussi qu'au de-là des contraintes qui pèsent sur les travailleurs, le syndicat et les travailleurs ont, eux aussi, cru à ce projet et ont joué le jeu jusqu'au bout. Comme on l'a vu, grâce à la collaboration du syndicat, l'employeur n'avait plus besoin de continuer d'utiliser lui-même la contrainte et la menace : le syndicat assumait très bien ce rôle. Malgré les réticences et les critiques, le syndicat devient graduellement pro-patronal, adoptant le langage de la direction et appliquant lui-même les stratégies patronales. La participation au travail, perçue par le syndicat et les travailleurs comme une conquête, contribue paradoxalement à masquer la contrainte globale qui s'imposait à eux. L'enchantement qu'engendre cette situation s'est, cependant, transformé en désillusions. L'amertume et la colère que ressentaient les travailleurs ne sont au fond que le reflet de l'illusion, mais une illusion nécessaire, partagée par les travailleurs et le syndicat à propos de leur investissement au travail.

Notre texte, bien qu'empirique, apporte un regard neuf sur la question de l'investissement au travail. Si la littérature est abondante sur le sujet, elle se cantonne souvent dans l'examen des stratégies patronales ou se limite à décrire les effets de l'investissement au travail sur les travailleurs. Elle se place rarement du côté des travailleurs pour comprendre leur croyance dans le jeu et pour décrire le processus qui mène à cet investissement au travail. Notre étude ne sépare pas l'agent et la structure ; elle étudie la dynamique entre les deux. La notion d'*illusio* permet justement de rendre raison à cette dynamique. Mais ce concept demeure inconnu dans les recherches sur le travail ; Bourdieu, lui-même, y a fait souvent allusion dans ses écrits, mais sans jamais l'exploiter empiriquement.

## Bibliographie

- Actes de la recherche en sciences sociales, Les nouvelles formes de domination dans le travail*, vol. 114, n° 1, 1996.
- Bagaoui, Rachid, *Culture d'entreprise et compromis patronal-syndical*, Sudbury, Série monographiques en sciences sociales, 1999.
- Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, coll. « Politique et économie. Tendances actuelles », 1994.
- Bigi, Maëlezig et al., *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, coll. « Le monde comme il va », 2015.
- Boltanski, Luc et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 1999.
- Both, Anne, *Les managers et leur discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, coll. « Études culturelles », 2007.
- Bourdieu, Pierre, « Les doubles vérités du travail », *Actes de recherches en sciences sociales*, vol. 114, n° 1, 1996, p. 89-90.
- Bourdieu, Pierre, *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1996.

- Bourdieu, Pierre, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1997.
- Burawoy, Michael, La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci, *Actuel Marx*, vol. 50, 2011, p. 166-190.
- Castel, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.
- Cordonnier, Laurent, « Financiarisation », dans Nicolas Postel et Richard Sobel (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes – éthique – institutions », 2016, p. 206-210.
- Coriat, Benjamin, *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgois, coll. « Cibles », 1979.
- Coste, Florent, Paul Costey et Lucie Tangy, « Consentir : domination, consentement et déni », *Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 14, 2008, p. 5-27.
- Courpasson, David et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, coll. « Signature », 2008.
- D'Amours, Martine, Sid Ahmed Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2015.
- Drucker, Peter F., *La grande mutation. Vers une nouvelle société*, traduit de l'anglais par Philippe Quoniam de Schompré, Paris, Éditions d'Organisation, 1970 [1969].
- Durand, Jean- Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, coll. « Économie humaine », 2004.
- Durand, Jean-Pierre et Marie-Christine Le Floch (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2006.
- Guyonvarch, Mélanie, « L'investissement de soi au travail... lorsqu'on le perd », *Communications*, vol. 89, 2011, p. 103-115.
- Huizinga, Johan, *Homo Ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, coll. « Tel », 1988 [1938].
- Jany-Catrice, Florence, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes – éthique – institutions », 2016 [2012].
- Le Goff, Jean-Pierre, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, coll. « La Découverte Poche / Essais », 2003 [1996].
- Linhart, Danielle, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie », 1991.

- Linhart, Danièle Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, coll. « Clinique du travail », 2008.
- Linhart, Danielle, « Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés », *Revista Sociedade e Estado*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 519-539.
- Lordon, Frédéric, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La fabrique, 2010.
- Malenfant, Romaine et Guy Bellemare (dir.), *La domination au travail. Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Gestion des ressources humaines et relations industrielles », 2010.
- Manicki, Anthony et Arnaud Fossier (dir.), *L'illusion, contexte et usage, Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 8, 2005, <https://docplayer.fr/184218572-Editorial-traces-revue-de-sciences-humaines-l-illusion-anthony-manicki-et-arnaud-fossier.html>.
- Peters, Thomas et Robert Waterman, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, traduit de l'anglais par Michèle Garène et Chantal Pommier, Paris, InterÉditions, 1983 [1982].
- Prigent, Michel et Natascha Borgeaud-Garciandia (dir.), *Travail et domination*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Actuel Marx », 2011.
- Robelin, Jean, « Petite philosophie du management », *Actuel Marx*, n° 51, 2012, p. 134-149.
- Saint-Amand, Denis et David Vrydaghs (dir.), « Nouveaux regards sur l'illusion », *Contextes. Revue de sociologie de la littérature*, n° 9, 2011, <https://doi.org/10.4000/contextes.4783>.