

Chapitre 6

Une entreprise taylorienne (1966–1981)

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur le compromis entre la direction et le syndicat qui caractérisait l'usine de Meublex dans la période 1966-1981. Nous examinerons tour à tour l'organisation du travail et le type de relation qu'entretiennent les parties patronale et syndicale. Enfin, nous exposerons quelques éléments de ce compromis.

L'usine de Meublex existe depuis 1966. Cependant, il faut remonter aux années 1950 pour retracer l'histoire de l'usine. En effet, trois phases caractérisent son histoire. De 1952 à 1965 l'usine est connue sous le nom de Marouelle. C'est une entreprise encore «artisanale» et sans syndicat jusqu'à 1965. En 1966, l'usine passe entre les mains de TIW Industries, un groupe industriel qui possède plusieurs activités dont la fabrication du meuble, et devient l'usine Rochville. En 1981, aux prises avec des difficultés, la maison-mère TIW Industries ferme l'usine de Rochville, qui fut rachetée un an plus tard par Sherville, compagnie qui existe depuis 1977. À partir de 1982, le nom de Rochville devient Meublex.

Les travailleurs y sont soutenus par le syndicat du meuble de Meublex. Ce syndicat, qui existe depuis 1966, était alors affilié à la CSN, mais en 1972, la CSD est entrée dans l'usine. Il semble que les travailleurs étaient insatisfaits de l'équipe qui les représen-

tait. Ils reprochaient à la CSN de ne pas défendre leurs droits et de ne pas être suffisamment démocratique dans sa structure. Comme nous l'a rapporté un ancien travailleur de l'emballage, le président et ses délégués «n'en faisaient qu'à leur tête». Avant d'élaborer davantage sur le terrain, examinons tout d'abord l'organisation du travail qui prévalait à cette époque, c'est-à-dire entre 1966 et 1981.

1. Un mode taylorien d'organisation du travail

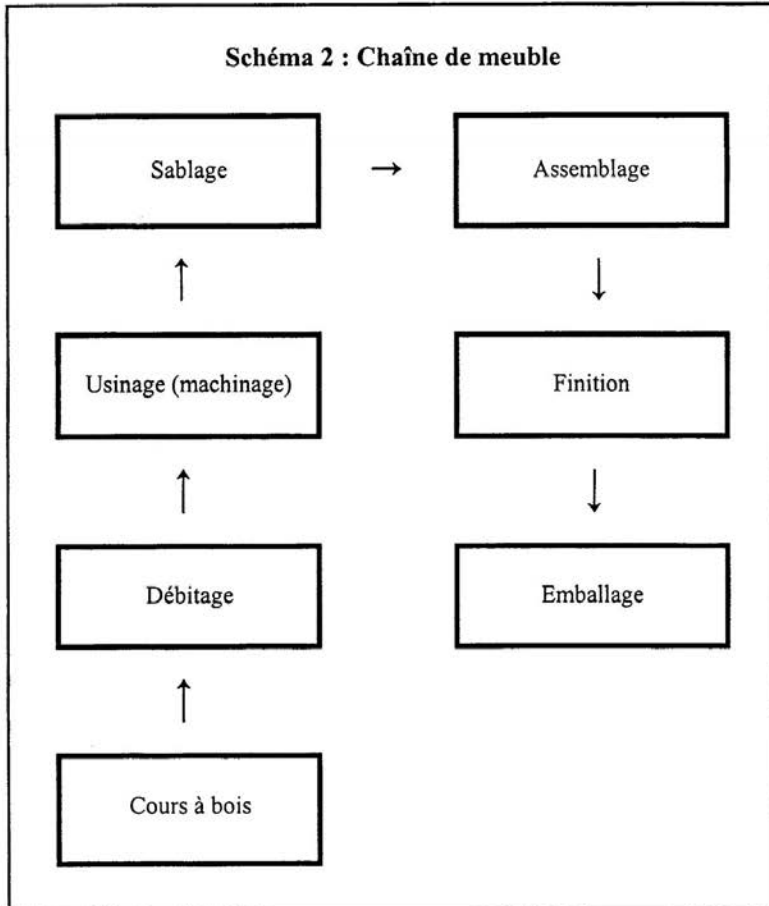
Parmi les aspects de l'organisation du travail qui sont les plus fondamentaux à étudier, notons la division entre la conception et l'exécution, la parcellisation du travail, les mesures de temps et mouvements, le contrôle du travail et le type d'implication des travailleurs dans l'organisation. Mais avant d'exposer ces éléments, quelques indications sur le fonctionnement de la chaîne de meuble s'imposent.

Comme l'indique le schéma 2, la chaîne de meuble comprend sept étapes desquelles découlent sept départements. Les premières opérations de fabrication d'un article de meuble commencent dans le département de cours à bois, c'est-à-dire celui qui se charge de la réception, de l'entreposage, du classement et du séchage de bois.

Par la suite, le bois est acheminé au département de débitage. Le travail consiste alors à couper le bois en morceaux de plusieurs tailles spécifiques. La fabrication du meuble passe ensuite par quatre opérations différentes : 1. le tronçonnage ; 2. le planage ; 3. la coupe de bois ; 4. l'application de la colle. Le département de débitage est considéré comme le département le plus important au niveau des coûts ; c'est pourquoi les opérations doivent y être précises afin de minimiser la perte de bois.

Dans le département de l'usinage (machinage), les travailleurs procèdent à toutes les opérations manuelles qui se feront sur la pièce de bois. Une douzaine d'opérations y seront réalisées, de la coupe du bois au profilage, mortaisage, perçage et fraisage en passant par le perçage des trous et le découpage des courbes, des moulures ou des rainures requises par le modèle. Dans ce département, la précision des opérations est à la base d'un bon article de meuble.

L'atelier de sablage se caractérise par la suppression des imperfections et le sablage des surfaces de façon à obtenir un fini lisse et des dimensions précises.



L'atelier de l'assemblage consiste à relier les différentes pièces avec de la colle, des vis ou des clous afin de s'assurer de la solidité de la construction et du fonctionnement impeccable des parties mobiles. L'atelier se divise en deux sections : le sous-assemblage où les composantes (pièces) du meuble sont emboîtées et l'assemblage complet qui consiste à sceller les pièces ensemble pour arriver au meuble final. Cet atelier joue un rôle clé dans la détection de toute erreur ou défaut pouvant s'être glissé dans les départements antérieurs.

Le département de finition comprend l'application des vernis, des laques, des peintures ou de la cire, selon les besoins et le polissage final. Le meuble y reçoit également «le fini» que nécessitent sa qualité et le degré de brillance désiré. La façon de procéder exige ici beaucoup d'attention puisque l'erreur coûte cher: c'est la valeur du meuble fini qui est prise en compte.

Au département d'emballage les meubles sont enfin enveloppés dans des matériaux spécialement conçus pour les protéger contre les égratignures, les coups et les fissures pendant l'entreposage et le transport.

À cela il faut ajouter la section de l'entretien (maintenance) où sont faites la réparation des machines et la fabrication des outils nécessaires à l'ensemble des opérations nécessaires à la fabrication d'un meuble.

Afin de mieux saisir le rôle précis que joue chaque département dans la fabrication d'un meuble, illustrons le processus à l'aide d'un exemple concret, soit la fabrication d'une commode en bois. Dans ce cas-ci, la conception de la fabrication suivra habituellement les étapes suivantes.

Au département de débitage, on procédera : 1. au tronçonnage des planches de bois à partir des plans et devis; 2. au planage du dessus et du dessous des planches ; 3. à la coupe des côtés des planches ; 4. à l'application de la colle sur les côtés des planches ; 5. à l'assemblage des panneaux formés de planches juxtaposées et pressées à l'aide d'un étau et d'une colleuse électronique.

Au département d'usinage (machinage), les opérations suivantes sont ensuite requises : 1. la préparation des planches et des panneaux: les panneaux sont coupés en fonction des dimensions des côtés et du dessus du meuble et ce, à l'aide d'une scie à ruban ou d'une scie-toupie qui coupe et moule simultanément suivant un gabarit ; 2. le rainurage : entaille longue et étroite dans la pièce de bois ; 3. le mortaisage : consiste à façonner l'extrémité d'une pièce pour l'introduire dans l'excavation de même équarrissage (mortaise) pratiqué dans une autre pièce ; 4. perçage : perforation d'une planche de part et d'autre ; 5. fraisage : travail qui consiste à évaser l'orifice d'un trou dans lequel une vis ou tout autre objet doit être inséré.

Au département de sablage, on fait généralement le ponçage à l'aide d'une scie à ruban (outil dont la lame est constituée par un ruban d'acier tendu).

Au département de l'assemblage, on réalise les opérations suivantes : 1. assemblage de la partie centrale du meuble ; 2. assemblage des tiroirs ; 3. pose des glissières de tiroir ; 4. pose et ajustement des tiroirs.

Au département de finition, on procède finalement : 1. à l'application d'une couche de fond ; 2. au premier sablage ; 3. à l'application de peinture ou de teinture ; 4. au second sablage ; 5. à l'application d'une laque ou d'un vernis ; 6. au troisième sablage ou polissage ; 7. au séchage.

Maintenant que la chaîne de production du meuble est décrite, voyons comment se caractérise l'organisation du travail.

1.1 Répartition des tâches

Entre 1966 et 1981, le taylorisme dominait et l'organisation du travail reposait alors sur deux grands principes : la séparation de la conception du travail de sa réalisation et la division des travaux d'exécution de façon à parvenir à des opérations courtes et donc facilement standardisées. D'un côté, le bureau des méthodes assurait une fonction centrale dans l'usine, soit celle de regrouper les connaissances expérimentales des travailleurs et de définir la méthode adéquate pour l'exécution d'une tâche ainsi que le meilleur temps pour le faire. De l'autre côté, les travailleurs étaient appelés à exécuter strictement les consignes. Pour illustrer tout cela, examinons les activités du bureau des méthodes puisque c'est là où se prépare le travail dans ses moindres détails.

Le travail du bureau des méthodes consistait à ramasser toutes les informations jugées nécessaires pour élaborer un plan d'exécution destiné aux travailleurs. Son travail commençait donc par le choix du processus du travail humain à étudier¹. Ce choix était fait en fonction des avantages économiques escomptés. Le bureau de méthodes s'attaquait à tout poste de travail susceptible

1 Le travail technique est aussi étudié par la direction. Il s'agit de ramasser les informations nécessaires sur le matériel qui provoque un goulot d'étranglement dans le circuit de la production. Exemple : le bureau des méthodes se posait la question suivante à propos d'une machine (chuk double) qui tourne à une vitesse inférieure à l'efficacité maximale : Peut-on changer sa vitesse de marche ? La machine est-elle incapable de toute façon de résister à une vitesse maximale et par conséquent faut-il la changer ? Ce genre de problème est souvent réglé à l'aide de spécialistes (ingénieurs) qui gravitent autour du bureau des méthodes.

de générer des temps improductifs considérables qui risquent éventuellement de bloquer la suite des opérations. Lorsque le travail à étudier était choisi, le bureau des méthodes enregistrait, par observation directe, toutes les données nécessaires à l'élaboration de la meilleure méthode de travail. En somme, et c'est là un aspect fondamental de ce modèle traditionnel, le bureau des méthodes réunissait tous les éléments de la connaissance des travailleurs et les concentrait entre les mains de la direction. Le travailleur allait perdre alors lentement le contrôle de ses activités de travail.

L'exemple de l'opérateur à teneur double illustre bien ce qui vient d'être mentionné. À l'origine, le travail de l'opérateur consistait à ajuster la machine en réglant les têtes en fonction de la bonne épaisseur, à couper le bois en longueur et en largeur, à faire tenir les têtes suivant des normes précises de production, à huiler et à graisser la machine, à évacuer les morceaux sortant de la machine, à les empiler et les compter et enfin, à acheminer le bois à l'opération suivante. Aux yeux de la direction, l'opérateur prenait beaucoup de temps pour boucler le cycle de fabrication : les déplacements étaient jugés trop nombreux car il devait non seulement intervenir sur la machine mais exécuter un travail technique et alimenter l'opérateur suivant. Une fois que tous les éléments du travail (quantité produite, durée du travail, nature des tâches, opinions de l'opérateur l'égard de son travail, etc.) ont été réunis par la direction, le bureau des méthodes a séparé le poste en deux : l'opérateur et son aide. Le premier intervenait sur la machine et l'autre sur le travail (évacuer le matériel, empiler le bois, etc).

Après avoir ramassé les informations nécessaires sur tous les postes jugés nécessaires, le bureau des méthodes procède à l'analyse détaillée des modes opératoires et le processus de déroulement des opérations.

1.2 Parcellisation des tâches

Les connaissances qui étaient retournées aux travailleurs sous forme de programme d'action, s'accompagnaient d'une définition stricte et précise des tâches réduites à la répétition d'un petit nombre de gestes. Le bureau des méthodes procédait ensuite à une analyse d'exécution détaillée de la gamme opératoire et

précisait l'ordre dans lequel les pièces et les éléments devaient être fabriqués et assemblés. Chaque phase de fabrication faisait l'objet d'une «étude des opérations» qui précisait le processus de travail de la phase, la succession des éléments de travail, l'emploi et le réglage de la machine ainsi que l'outillage nécessaire.

Dans le Manuel de description des tâches, on retrouve une description minutieuse des postes de travail assignés aux ouvriers, c'est-à-dire une énumération du nombre de tâches précises qu'ils auront à exécuter. Un exemple parmi d'autres illustre notre propos, soit le travail d'un opérateur «renverseur». Dans son plan d'action, le bureau des méthodes indiquait au travailleur la méthode la plus précise possible sur la façon d'exécuter son travail. On le sommait de suivre certaines étapes pour mieux faire son travail telles qu'approcher les pignons de bois, les empiler à l'aide de convoyeurs et de transferts, faire fonctionner le «renverseur» pour fournir les «éboueurs», ramasser les baguettes et les pièces qui dépassent des pignons, les empiler et les renvoyer à la cour à bois.

Suite à la restructuration initiée par le bureau des méthodes, l'usine compta environ 92 postes de travail regroupés en cinq classes (voir tableau 14 ci-dessous). Le passage d'une classe à une autre dépend du nombre de points accumulés par le travailleur. Ainsi, la classe 1 se situe entre 73.5 et 94.5 points ; la seconde se situe entre 94.5 et 115.5 et la classe 3 se situe entre 115.5 et 136.5 ; tandis que la classe 4 se situe entre 136.5 et 157.5 points et la dernière, classe 5, entre 157.5 et 178.5.

Tableau 14
Nombre de classes et de postes de travail

Classes	Points	Nombre de postes
1	73.5-94.5	4
2	94.5-115.5	26
3	115.5-136.5	30
4	136.5-157.5	14
5	157.5-178.5	18
Total		93

Source : Manuel des description des tâches, Usine de Meublex, 1990.

Chaque poste de travail faisait l'objet d'une évaluation qui permettait au travailleur de passer d'une classe à une autre. L'évaluation se basait sur quatre (4) facteurs : 1. le facteur de compétence apprécié à partir de l'éducation, de l'habileté, de l'expérience, de l'initiative et de l'ingéniosité ; 2. le facteur de condition physique (physique, mentale et visuelle) ; 3. le facteur de responsabilités, c'est-à-dire le devoir envers le matériel (ou le produit) et envers l'équipement et enfin, 4. le facteur des conditions de travail qui comprend deux éléments : accidents et environnement de travail (sécurité, chaleur, etc). Chacun de ces quatre critères comprend quatre degrés auxquels la direction attribue des points.

Pour bien illustrer le processus d'évaluation, prenons un exemple tiré du manuel d'évaluation des tâches portant sur le facteur de compétence ainsi que sur les différents degrés qui l'accompagnent.

1. L'éducation : il s'agit d'évaluer les connaissances acquises dans le domaine des mathématiques, du dessin, des instruments à mesurer ou, encore, les connaissances techniques de la tâche. Ce critère comprend quatre degrés de pointage : a. degré 1 (5 points) : la tâche requiert l'habileté de lire et écrire, additionner et soustraire des nombres ; b. degré 2 (10 points) : la tâche demande la maîtrise de l'arithmétique simple comme l'addition, la soustraction, les dessins simples et l'utilisation d'instruments comme le compas ou l'équerre ; c. degré 3 (15 points) : la tâche nécessite une aptitude à se servir des dessins plus complexes, des mathématiques avancées et d'instruments de précision variés ; d. degré 4 (20 points) : tous les éléments du degré trois plus une vaste connaissance de la tâche et des compétences techniques suffisantes pour évaluer les problèmes complexes de la mécanique.

2. L'habileté : est le facteur qui estime l'adresse manuelle et naturelle dans l'exécution convenable des tâches. Il comprend également quatre degrés de notation : a. degré 1 (10 points) : requiert une habileté minimale pour exécuter des tâches simples et opérer de la machinerie élémentaire ; b. degré 2 (20 points) : identique au précédent plus l'acquisition de nouvelles aptitudes en ce qui a trait à des ajustements complexes ; c. degré 3 (30 points) : nécessite une adresse manuelle et une habileté à combiner simultanément un ensemble de mouvements du corps, des pieds, des bras, etc, de même qu'une aptitude pour les tâches compliquées et pour l'opération de machines diversifiées ; d. degré 4 (40 points) : capacité de diriger et d'opérer une variété de machines complexes, de former et de diriger un groupe de travailleurs.

3. L'expérience : indique le laps de temps ordinairement requis pour qu'un individu, avec une éducation particulière et une connaissance spécifique du métier, puisse faire le travail de façon satisfaisante. L'échelle se divise, ici encore, en quatre degrés : a. degré 1 (10 points) : jusqu'à 3 mois ; b. degré 2 (20 points) : jusqu'à 6 mois ; c. degré 3 (30 points) : jusqu'à un an ; d. degré 4 (40 points) : plus d'un an.

4. L'initiative et l'ingéniosité mesurent l'autonomie d'action et l'exercice du jugement pour la mise en oeuvre des décisions qu'exige le travail. Ce facteur indique également le degré de complexité du travail accompli. Il comprend quatre degrés : a. degré 1 (10 points) : suivre des instructions simples et à la lettre ; b. degré 2 (20 points) : prendre des décisions mineures provenant de consignes détaillées ; c. degré 3 (30 points) : requiert du jugement et de la planification dans le cadre des méthodes d'opération disponibles et reconnues ; d. 4 (40 points) : identique au précédent avec une prise de décision, d'initiative et de jugement accrues.

Arrivée à ce stade, la direction procédait, à partir des informations recueillies, à une analyse détaillée des mouvements et des parties du corps qui doivent intervenir dans le travail. Rien n'était laissé au hasard. Tous les mouvements et déplacements jugés inutiles furent donc éliminés.

1.3 Étude des mouvements

L'étude des mouvements touche deux principaux aspects : l'utilisation du corps humain et la disposition du poste de travail¹. Le premier concerne particulièrement le choix des mouvements jugés appropriés à la tâche. Or, les mouvements ayant trait aux parties du corps pouvant potentiellement servir de pivot – jointure du doigt, poignet, coude, épaule, tronc, etc. – étaient généralement considérés les plus adéquats puisqu'ils économisent les efforts. Quant à la disposition du poste de travail, il s'agit d'organiser l'espace de sorte que tout soit à la portée de l'exécutant. Cette disposition permettait au travailleur d'accomplir sa tâche sans difficulté et avec une grande rapidité.

1 L'étude des mouvements touche aussi un troisième domaine, celui de la conception de l'outillage et du matériel mais cet aspect n'a pas fait l'objet d'une investigation particulière dans notre recherche.

L'exemple de l'opérateur «renverseur» est un bon modèle pour illustrer notre propos. Le bureau des méthodes indiquait avec une grande précision à l'opérateur les mouvements et gestes qui intervenaient dans son travail. En effet, il devait avancer son matériel dans la zone de travail, s'approcher à 20 centimètres de la table de travail, utiliser les deux mains pour ramasser les baguettes simultanément, utiliser la main gauche pour commencer, etc. On indique également à l'opérateur «renverseur» d'utiliser un nombre fixe de pièces, d'approcher le matériel dans la zone du travail pour éliminer les déplacements inutiles, etc. Or, ajoutée à la simplification des tâches, l'analyse des mouvements avait pour conséquence de reléguer les travailleurs à des tâches d'exécution et de soustraire le contrôle du processus de leur travail.

Après avoir ainsi simplifié les tâches, c'est-à-dire décomposé le travail en plusieurs éléments de façon à ce que ses parties composantes se prêtent à l'observation, le bureau de méthodes procédait alors à la mesure du temps de chaque opération.

1.4 Mesure du travail

Pour mesurer le travail, la direction disposait d'une série de renseignements concernant le travailleur et les conditions dans lesquelles il travaille, le temps pris pour chacun des éléments de l'opération ainsi que la vitesse de travail (en la comparant à une allure normale prédéterminée). Tout cela dans le but de fixer une ou plusieurs méthodes de travail applicables à un travailleur moyen et expérimenté dans des conditions matérielles données. Les techniques de mesure du travail utilisées sont décrites d'une façon détaillée dans la convention collective de 1981 : a) L'étude du temps et du mouvement (chronométrage) ; b) L'échantillonnage du travail ; c) La Charte des données standards ; d) Toute autre technique convenue entre les parties. Les mêmes méthodes d'analyse et de description par élément sont employées pour faire toute mesure de temps (article 17.01).

Toute étude de temps était accompagnée d'une description détaillée des données nécessaires à son identification et à son calcul (art. 17.02). On mentionnait par exemple : a) La date ; b) Le nom de département ; c) Le titre de l'opération ; d) L'identification de la machinerie ; e) Les éléments de travail ; f) Le relevé des chronométrages et des jugements d'allure ; g) Le nom de la pièce sur laquelle on travaille.

Une description détaillée des différents éléments composant l'opération est faite, expliquée aux salariés concernés qui effectuent normalement ce travail, à défaut au salarié qui effectue le travail, qu'une (sic) mesure (chronométrage) ayant pour objet immédiat l'établissement d'un standard de production, ne soit effectué, et le préposé de département des standards de production de l'employeur doit soumettre son étude de temps au salarié qui doit signer cette dernière si les jugements d'allure sont enregistrés à l'encre.

Une fois le travail choisi, enregistré et décomposé en plusieurs éléments qui se prêtent facilement au chronométrage, la mesure du temps pouvait commencer. Tout d'abord, on utilisait un chronomètre à minute décimale, c'est-à-dire muni d'un cadran gradué en centième, dont la grande aiguille faisait un tour en une minute ainsi qu'un petit cadran pouvant compter trente minutes. Par la suite, la direction fixait la méthode de chronométrage qui était habituellement celle du retour à zéro. L'article 17.03 décrit la méthode adoptée. On note que :

Chaque élément de l'opération est mesuré en nombre suffisant de fois pour obtenir une stabilité de lecture ; la longueur minimum des éléments manuels est recommandée à 0.10 minute, alors que la longueur maximum peut être 0.33 minutes. Cependant, un élément plus long peut être accepté à la condition qu'il n'y ait pas de variations appréciables (plus ou moins 5%) d'allure au cours de sa durée.

S'il était relativement facile de chronométrer le temps des machines, il en était autrement pour le travail manuel qui restait insaisissable puisque la méthode du travailleur influait sur les écarts de chronométrage. Cela donnait lieu à des erreurs incontournables. Si le travail était à cycle long, le chronométrage pouvait se révéler très coûteux en main-d'oeuvre. C'est pourquoi le chronométrateur cherchait toujours à stabiliser les facteurs de travail afin d'éviter les irrégularités et obtenir un cycle de travail court et constant. Le chronométrateur était amené ainsi à évaluer la cadence de travail de l'exécutant par rapport à une allure de référence. Celle-ci se définissait comme étant la vitesse momentanée de production d'un effet utile dans le cas où cette vitesse dépendait de l'activité déployée par le travailleur. En d'autres termes, comme le note l'article 17.04, «l'allure normale 100% est le rythme ou la vitesse qu'un exécutant moyen travaillant dans le stimulant d'une rémunération au rendement peut maintenir sans fatigue excessive ni physique ni mentale».

Mais l'allure normale avait non seulement comme utilité de définir la vitesse d'exécution mais aussi d'influencer la qualité et l'efficacité du travail. Ainsi, pour fixer une norme de temps, il fallait ramener le temps enregistré à une allure de référence par un jugement porté sur l'allure de l'observation. La détermination d'une allure de référence impliquait que le travail soit accompli, entre autres, dans une ambiance physique normale, dans des conditions de travail normales et avec un entraînement complet. Comme point de repère à l'allure normale, on prenait :

Le rythme d'un homme de force physique moyenne marchant sans charge en ligne droite sur un sol uni à la vitesse de trois (3) milles à l'heure ou encore la distribution de cinquante deux (52) cartes de quatre (4) paquets en trente (30) secondes. Aucune étude devant servir à établir un standard de production n'est prise sur un salarié ayant une allure inférieure à 80% : a) Le boni débute à une efficacité de 100% ; b) La charge maximum de travail exigible par l'Employeur est de 100%, incluant le 15% de majoration minimum prévu à 17.05 (...) du présent article ; c) Tout standard de production ou charte de données standards doit donner une possibilité de 30% d'efficacité de plus que 100%, c'est-à-dire un effort de 30% de plus que la normale (art.17.04).

Décomposer le travail en plusieurs tâches faciles à exécuter et le mesurer sous l'angle des mouvements et du temps ne suffisaient pas à s'assurer de l'efficacité de la méthode de travail. Encore fallait-il que la discipline soit maintenue et le travail sérieusement surveillé. C'est sur le contremaître que reposait alors cette responsabilité.

1.5 Contrôle et coordination du travail

En plus de concevoir et de préparer le travail dans ses moindres détails, la direction accentuait le contrôle sur les travailleurs par l'intermédiaire de contremaîtres dont la fonction consistait à s'assurer du déroulement du travail selon les directives et les prescriptions élaborées par le bureau des méthodes¹.

1 Dans la convention collective signée en 1981, le contremaître se définit comme «une personne chargée d'un département, d'une partie de département et qui n'est pas astreint à un travail manuel sauf pour dépanner à l'occasion durant les heures régulières de travail ou lors d'entraînement de salarié» (art. 1.08).

Or, il ressort des entrevues effectuées dans le cadre de notre recherche que le contrôle s'exerçait de différentes façons. Certains travailleurs se souviennent encore de la pression qu'ils subissaient : «tu travailles constamment et au lieu d'aller aux toilettes 5-6 minutes, tu y allais 2-3 minutes», nous dit un débiteur (débitur no 1, entrevue, 1990). D'autres mentionnent l'absence de relations inter-personnelles entre les travailleurs : «tu ne pouvais ni parler ni jaser ni même te gratter le nombril», nous confie un machiniste (machiniste no 1, entrevue, 1990). D'autres, enfin, dénoncent le système au rendement comme source de contrôle : «De toute façon, tu ne pouvais rien faire [d'autre que ton travail puisque], c'est toi qui payais, tu perdais le boni», nous dit un autre machiniste (machiniste no 2, entrevue, 1990).

En dépit de cette discipline, le rôle du contremaître restait ambigu. D'une part, il était considéré comme un salarié du capital et donc amené à faire respecter la discipline dictée par la direction mais, d'autre part, il était avant tout un ancien travailleur qui avait vécu parmi ses collègues depuis 1952¹. Il était donc constamment tiraillé entre deux groupes sociaux : «écoute ! ces gars, je les connaissais tous. J'ai chassé avec eux, j'ai bu avec eux... tout à coup tu les surveilles. Pour eux, c'était mieux un gars qu'ils connaissaient pour les surveiller, c'est certain», nous avoue un ancien contremaître. En réalité, le contremaître savait qu'il n'avait pas le choix car ses responsabilités étaient limitées et même surveillées par la direction. Il devait appliquer à son tour des directives qu'il n'approuvait pas nécessairement et qui échappaient totalement à son contrôle. Le même contremaître nous confiait : «Tu étais un numéro. Tu n'osais même pas dire au «time study» qu'il fallait faire ceci ou cela. Ils pensaient connaître tout. Toi, ta job était de faire la discipline. S'il y avait un problème, tu appelais le surintendant». Même si les travailleurs s'entendaient pour dire que les contremaîtres «faisaient des farces avec eux» et demandaient souvent «les nouvelles de leur famille», ceux-ci demeuraient néanmoins maîtres de cet autre domaine que constituait la surveillance des travailleurs.

Certes, les travailleurs ne faisaient pas qu'obéir aux instructions de la direction. Les entrevues révèlent, en effet, qu'ils contournaient l'autorité en s'absentant, en restant longtemps dans les toilettes, en quittant l'atelier avant la sirène, etc. De plus, la

1 L'entreprise qui existait auparavant (1952-1966) est celle de Marouelle.

simplification du travail, sa subdivision en opérations courtes et élémentaires, strictement définies et normalisées, ainsi que l'étude du temps ont épargné certains postes comme ceux des employés de l'entretien et de la finition dont les tâches (entretien des machines, réparation, construction des machines non compliquées, soudure, changement des formes et affûtage des couteaux, etc.) n'étaient ni décomposées ni chronométrées. Un peintre et un soudeur nous confient que même sous l'autorité du bureau des études leurs tâches sont «restées pareilles» (peintre no 1, entrevue, 1990)¹ puisqu'ils ont «toujours travaillé sur les machines de la même manière que maintenant» (soudeur no 1, entrevue, 1990).

La rigidité d'une telle organisation du travail étouffait toute initiative et toute forme d'implication des ouvriers, validant par le fait même l'extériorité du syndicat et des travailleurs par rapport aux problèmes de l'entreprise. Dans cette perspective, les questions de productivité et de qualité restent un domaine exclusivement patronal. Comme le relève un machiniste, «tu fais ce qu'on te dit de faire ... tu n'as pas à faire plus. Quand une chose ne marche pas, tu n'as pas à le dire. Ton travail à toi, c'est de faire ta job» (machiniste no 3, entrevue, 1990). On est donc en présence d'une philosophie de gestion qui voit les travailleurs comme un complément aux machines ; comme un facteur de production parmi d'autres. La direction ne leur demande rien d'autre que d'être loyaux et de fournir la quantité moyenne de travail qu'elle est en droit d'exiger de tout employé.

Cette exclusion de l'organisation du travail était légitimée par la nature même des relations entre la direction et le syndicat à cette époque. C'est pourquoi l'analyse du modèle traditionnel ne serait pas complète sans un examen du compromis patronal-syndical qui a prévalu entre 1966-1981.

2. Un compromis patronal-syndical de type fordiste

Le maintien de la paix industrielle entre les parties et l'adhésion des travailleurs aux objectifs de l'entreprise reposaient sur un compromis entre la direction et le syndicat. En échange de leur loyauté et de leur acceptation de l'organisation taylorienne du travail, le syndicat et les travailleurs voulurent s'assurer d'une

1 Les tâches sont «restées pareilles» par rapport à l'entreprise de Marouelle.

amélioration de leurs conditions de vie. Mais, avant d'exposer les principaux éléments de ce compromis, voyons d'abord comment se caractérisait le type de relations de travail à cette époque.

2.1 Des relations de travail antagonistes

En 1967, un comité de relations industrielles a été mis sur pied afin d'étudier et de régler les réclamations, les disputes et les plaintes déposées par le syndicat ou par l'employeur (art. 12). Ce comité était composé de trois (3) représentants du syndicat, ouvriers de l'usine, et de trois (3) représentants de l'employeur qui se réunissaient au moins une fois par mois sur demande de l'une ou l'autre des parties. Les séances se tenaient pendant les heures de travail, si possible, et ce sans perte de salaire (art. 12). En dépit de l'existence d'un comité de relations industrielles, les relations patronales-syndicales sont demeurées fortement antagonistes.

À première vue, ces rencontres mensuelles sont issues d'une volonté générale des parties de placer les ententes informelles bien au-dessus des règles de la convention collective et de réduire ainsi les conflits. Or, ce qui semble caractériser ces relations, ce sont moins les conflits ouverts qu'un climat où régnait l'indifférence et l'absence d'implication au travail, résultat de l'exclusion que supposait l'organisation taylorienne du travail. Comme l'explique l'ancien président du syndicat, «la communication était pratiquement inexistante : c'était plus de gestes et moins de paroles. Chaque fois qu'il y avait un problème, on passait à l'action. D'un côté, il y avait les travailleurs, de l'autre il y avait le boss». Il ne faut pas alors se surprendre qu'une telle organisation engendre beaucoup d'insatisfaction du côté de la part des travailleurs. On peut se demander, dans ce cas, à quoi servait le comité de relations industrielles puisqu'il n'arrivait pas à résoudre le moindre désaccord. Un ancien contremaître répond à l'interrogation : «lorsqu'il y avait un problème, je voulais le régler. Mais on [la direction] me disait de me mêler de mes affaires». Cela signifie que la rigidité de l'organisation taylorienne empêchait tout rapport informel. Dans le cas particulier de l'usine de Rochville, nous pouvons conclure que l'existence d'un comité de relations industrielles, ayant pour but le maintien de la paix entre les parties, n'est pas efficace dans une organisation rigide.

En dépit de l'exclusion des travailleurs de la vie de l'entreprise, de la pression exercée sur eux par les contremaîtres, de la frustration qu'ils éprouvaient envers la direction et, enfin, d'un

climat d'indifférence, les travailleurs et le syndicat semblaient, sinon accepter la rigidité de cette organisation du travail, tout au moins s'en accommoder. Comment expliquer ce paradoxe ? Comme plusieurs auteurs (Coriat, 1979 ; Lipietz, 1985 ; etc.) l'ont soulevé, les patrons dans le cadre du fordisme ont toujours préféré les concessions monétaires aux concessions plus qualitatives touchant l'organisation du travail, de sorte que les syndicats ont pu ainsi monnayer l'insatisfaction des travailleurs et leur exclusion de l'organisation du travail. Le salaire, comme l'écrit Erbès-Séguin (1988) servait alors d'équivalent général au champ du négociable. Dans le cadre de ce compromis, la partie syndicale reconnaissait la domination et le contrôle des gestionnaires dans le milieu de travail (le droit de gestion) et retraduisait toutes les demandes des travailleurs en revendications salariales. Or, c'est exactement ce que fit le syndicat des travailleurs de Rochville avant 1982 et c'est aussi ce qui se dégage clairement de la dernière convention collective de cette époque.

2.1.1 Droits de gestion

La convention collective signée en 1981 entre le syndicat (CSD) et la direction de l'usine de Rochville laisse entrevoir un cadre de négociation de type fordiste. Le syndicat reconnaissait pleinement à l'employeur le droit à l'exercice des fonctions touchant l'administration, la direction et la gestion de l'entreprise en conformité avec les dispositions de la convention. L'article 5.02 stipule à cet effet que :

Le Syndicat reconnaît à l'Employeur le droit à l'exercice de ses fonctions de direction, d'administration et de gestion de son entreprise. Toutefois, l'exercice de ces droits doit être en tout temps compatible avec les dispositions de la convention.

Le syndicat va aussi plus loin en cédant à l'employeur le droit de regard sur la production et sur la nature même du travail à accomplir. En fait, comme l'indique l'article 16.07 :

L'Employeur a le droit de classer de nouvelles tâches ou de reclasser une tâche modifiée. La classification de la nouvelle tâche modifiée doit se faire selon le manuel d'évaluation des tâches initiées par les parties.

Cependant, le même article ajoute que :

Si les classifications de la nouvelle tâche ou de la tâche modifiée n'est pas acceptée par le Syndicat, elle peut faire l'objet d'un grief qui, nonobstant les dispositions de la clause 17.09 (1) peut être soumis, à la première étape, dans les quatorze (14) jours de sa mise en vigueur. Si le grief est référé à l'arbitrage, les parties ont dix jours ouvrables pour s'entendre sur le choix d'un arbitre, à défaut, un ingénieur industriel est nommé par le Ministère du travail. La décision de l'arbitre est rétroactive à la date de l'entrée en vigueur de la nouvelle classification ou reclassification, selon le cas.

Plus qu'un simple droit de regard sur la nature des tâches, c'est l'ensemble du travail accompli par le travailleur qui était laissé aux soins de l'employeur. C'est qu'en fait l'ouvrier n'avait aucun contrôle sur la méthode de travail utilisée :

Toute technique de mesure de travail utilisée pour déterminer les standards de production est appliquée à un ouvrier moyen et expérimenté travaillant dans des conditions normales pour accomplir un travail suivant la méthode spécifiée par l'Employeur (article 17.01).

La modification des standards de production ou de la charte de données standardisées est impossible sans une transformation parallèle du processus de travail lui-même. En effet, si l'on se rapporte à l'article 17.06, on constate :

a) qu'il est convenu qu'il n'y aura aucun changement dans les standards ou la charte des données standards de production établie à moins que l'on ne fasse un changement du processus de travail (modification de méthodes de production, style, équipements, outillage, matériau et séquences des opérations) ou de modification des éléments de travail qui augmentent ou diminuent le temps requis pour produire une unité de production ; b) Tout changement dans les standards ou la charte des données de production prévu au paragraphe a) est fait au prorata du degré de changement dans le processus du travail ou des modifications des éléments de travail.

En ce qui a trait à la méthode de standard de la production, eue s'obtenait de la façon suivante :

(Temps actuel ou chronométré) X (jugement d'allure en pourcentage à chaque élément) = temps normal. Temps normal plus le pourcentage (%) des majorations¹ = Temps standard. Le temps standard de production veut dire le temps alloué à 100% (art.17.07).

Notons que tout nouveau changement dans les standards de production était laissé à l'initiative de l'employeur. Celui-ci par exemple :

a) établit un standard de production qui est initié par son représentant qui l'affiche au poste de travail avant de le mettre en vigueur ; b) En cas de plainte en relation avec le présent article, le technicien syndical local peut rencontrer le préposé en étude de temps de l'Employeur accompagné du contremaître si possible afin de trouver une solution.

Cependant, en cas d'une insatisfaction du travailleur face au standard de production, celui-ci pouvait :

a) entre le troisième (3e) jour ouvrable et le quinzième (15e) jour ouvrable de travail en ce nouveau standard de production suivant son application, soumettre un grief au contremaître ; b) Dans le cas où le salarié aurait l'occasion de ne travailler qu'une journée (1) ou deux (2) sur un nouveau standard de production, la période prévue à la disposition a) ne s'applique pas. Le syndicat ou le salarié peut lors du deuxième (2e) essai contester le standards de production; c) En cas de grief, le délégué du syndicat a le droit de prendre des études de temps et d'interviewer le plaignant privément pendant les temps de repos ou durant le temps de travail sans nuire au déroulement normal des opérations pour toute enquête nécessaire en relation avec le cas présenté. Cette vérification assume que tous les éléments du travail à laquelle les valeurs de temps sont assignées est bien celle suivie par le salarié. Le délégué syndical en étude du travail peut s'adjoindre les services d'un conseiller en étude du travail ; d) Il est convenu qu'un grief ne peut être soumis à l'arbitrage, si le résultat de l'étude du technicien syndical est inférieur à 5% du standard de production ou de la charte des données standards de production en litige (17.09).

1 Tout standard de production contient des majorations minimum de 15% couvrant : fatigue, besoins et délais extérieurs au cycle de production.

Parallèlement au contrôle des méthodes de travail, l'employeur conservait un droit de regard absolu sur les changements technologiques :

1. Dans le cas de changements technologiques pouvant entraîner des déplacements ou des mises à pied, l'Employeur doit aviser par écrit le salarié qui en sera affecté, au moins trois (3) mois avant tel (le) déplacement ou mise à pied. Dans un tel cas, l'employeur s'engage à utiliser toute mesure législative, tel que le Programme de Formation en Industrie de la Main-d'oeuvre du Canada. 2. Dans l'éventualité d'une amélioration technique ou technologique ou d'une modification quelconque ayant une incidence sur les conditions de travail des salariés, l'Employeur convient d'entraîner les salariés concernés, en tenant compte de l'ancienneté pour leur permettre d'accéder aux occupations disponibles (article 26.01).

En contrepartie de la renonciation des travailleurs au droit de regard sur l'organisation du travail et sur la gestion de l'entreprise, l'employeur s'engageait à prévoir dans la convention collective une série de mécanismes fordistes visant à soutenir le pouvoir d'achat de ses employés.

2.1.2 Équivalents salariaux

L'entente issue de la convention collective prévoyait, en effet, une augmentation salariale annuelle de 10.4% pour les cinq classes de la main-d'oeuvre directe visée pour une durée de trois ans. Le tableau 15 ci-dessous expose cette majoration du taux horaire depuis l'entrée en vigueur de la convention jusqu'en 1983.

Tableau 15
Salaires horaires (1981-83)

Classes	Taux en 1980	1981	1982	1983
5	5.84	6.44	7.09	7.84
4	5.77	6.37	7.02	7.77
3	5.71	6.31	6.96	7.71
2	5.64	6.24	6.89	7.64
1	5.58	6.18	6.83	7.58

Source : Données tirées de la convention collective signée en 1981 entre le syndicat du meuble et l'usine de Rochville.

Cette programmation soutenue du salaire se complétait d'une disposition qui assurait l'indexation automatique des salaires au coût de la vie. L'article 28.03 touchant l'augmentation salariale au coût de la vie posait ainsi les conditions nécessaires à une telle hausse :

Si l'indice des prix à la consommation (tous les éléments) tel qu'établi par Statistiques Canada, augmente de plus de douze pour cent (12%) pour la période du premier janvier 1981 au 31 décembre 1981, l'Employeur accordera à compter du 18 avril 1982, une augmentation de salaire en pourcentage égale au pourcentage excédant l'augmentation de douze pour cent (12%) de l'indice des prix à la consommation. Cette augmentation sera distribuée également à tous les salariés en augmentant les taux de base par le même nombre de cents et sera en surplus de l'augmentation accordée au 18 avril 1982. Le même principe est applicable pour la période du 1er janvier 1982 au 31 décembre 1982 en faisant les adaptations nécessaires le 17 avril 1983.

De plus, au chapitre des avantages sociaux, l'Employeur :

convient de maintenir en force un plan d'assurance--accident-maladie, assurance-vie et assurance-salaire au bénéfice de tous ses salariés (article 23.01). La contribution de l'Employeur au plan d'assurance-groupe est la suivante : \$13.00 par mois par salarié marié, \$7.75 par mois par salarié célibataire. La contribution de l'Employeur au plan d'assurance-groupe est applicable aux bénéfices d'assurance-vie et maladie seulement. Le Syndicat avise l'Employeur du montant de la prime que les salariés doivent payer (article 23.03). L'adhésion au plan d'assurance-groupe est une condition d'emploi, tout nouveau salarié est couvert par le plan d'assurance-groupe le jour qu'il acquiert son droit d'ancienneté (article 23.04).

Pour ce qui est des mises à pied, le système en vigueur à l'époque visait la «Mise à pied et retour au travail», c'est-à-dire que l'embauche éventuelle de personnel devait prioritairement passer par le recrutement des travailleurs mis à pied et ce, selon leur niveau d'ancienneté. L'article 15.06.4 stipule clairement que :

a) Dans le cas de mise à pied et de retour au travail, la préférence est accordée au salarié ayant le plus d'ancienneté en conformité avec l'article 15.06. 1. L'Employeur avise par écrit le délégué de département au moins un an (1) jour

ouvrable à l'avance de mettre à pied tout salarié, sinon, il peut être mis à pied. b) Toutefois, par suite de situations incontrôlables, l'Employeur n'est pas tenu de se conformer à ce qui précède, dans le cas de mise à pied de deux (2) jours et moins et ne se répétant pas plus de trois (3) fois par année; c) Dans le cas où l'Employeur cesse temporairement mais progressivement toutes ses opérations, les départements pourront fermer les uns à la suite des autres, d'après l'ordre établi par l'Employeur l'ancienneté s'appliquant alors sur une base départementale à condition que les départements ferment pendant le même nombre de jours approximativement. S'il y a mise à pied, une liste des salariés visés sera remise au Syndicat et les réembauchages seront faits dans l'ordre inverse de mise à pied. L'Employeur, dans le cas ci-haut mentionné, doit en aviser le Syndicat dans un délai de cinq (5) jours ouvrables avant l'arrivée de tels événements.

Un second système de rappel pouvait également être en oeuvre mais celui-ci donnait toutefois la priorité aux représentants syndicaux et à leurs délégués. Ce système d'«ancienneté préférentielle» stipulait que :

Dans tous les cas de mise à pied ou de rappel, les officiers représentant le syndicat et le délégué syndical sont les derniers mis à pied et les premiers rappelés à condition qu'ils puissent remplir les exigences standards de la tâche.

La convention collective prévoyait aussi un mécanisme de protection des salariés contre des mises à pied engendrées par l'embauche d'entrepreneurs pour faire du travail à la place des salariés de l'usine. L'article 25.01 explique ainsi :

L'Employeur ne peut octroyer à des entrepreneurs privés de l'extérieur, du travail habituellement accompli par des salariés membres de l'unité de négociation, si cet octroi est la cause de mise à pied ou de non rappel de salariés membres de l'unité de négociation. Il est entendu que cette disposition n'a aucune application en ce qui concerne un transfert d'une partie des opérations (partie des opérations ne signifie pas la fabrication complète de meubles sauf les chaises) à l'intérieur de la compagnie les Meubles Rochville Limitée.

Le compromis patronal-syndical qui se dégage alors est donc clair : à la direction, des droits exclusifs sur l'organisation du travail et la gestion de l'entreprise et au syndicat, des avantages salariaux assurant une hausse du niveau de vie. Cependant, dès 1980 ce modèle traditionnel rencontre des limites insurmontables.

3. Crise du modèle traditionnel

En 1981, la société-mère, TIW, dont le siège social est à Ottawa, prend tout le monde par surprise en annonçant la fermeture de l'usine de Rochville. Mais à quoi attribuer cette fermeture? À la rigidité de l'organisation du travail? À la rationalisation des activités dans une conjoncture difficile? Le manque d'informations et d'indices sérieux empêchent de fournir une réponse précise et convaincante quant aux raisons entourant cette fermeture. Cependant nous pouvons, à la lumière des quelques éléments que nous possédons, examiner les différentes hypothèses.

3.1 Crise de l'organisation du travail

Comme nous l'avons déjà mentionné, le modèle traditionnel était contesté et engendrait beaucoup d'insatisfaction. Les entrevues que nous avons réalisées en font foi car l'absentéisme et le roulement des travailleurs étaient monnaie courante. Comme le rappelle le président du syndicat : «... chaque matin 8 ou 9 gars ne voulaient pas rentrer travailler. Le boss chialait tout le temps. En plus, les gars changeaient de poste tout le temps. En moyenne un gars changeait de poste 3 ou 4 fois par année. Le boss venait en maudit» (entrevue, 1990).

Malgré les bénéfices monétaires que retirent les travailleurs du modèle traditionnel, celui-ci engendre tout de même beaucoup de frustrations. D'une part, le système de boni causait une pression considérable sur les travailleurs car «le travail se faisait vite chez Rochville. Il fallait s'organiser le soir ... ce qui avait pour conséquence un nombre élevé d'accidents» nous confie un machiniste (machiniste no 1, entrevue, 1990). Le rythme de travail semblait si rapide que «tu pouvais pas prendre ton temps. Des fois, tu penses même pas au réglage de ta machine», nous dit un second machiniste (machiniste no 2, entrevue, 1990). D'autre part, la rémunération à la pièce paraissait susciter de nombreuses déceptions, si l'on se fie aux témoignages des travailleurs de l'époque : «la vie ne valait pas la peine d'être vécue. Tu travaillais comme un fou pour de l'argent», nous confie un assembleur (assembleur no 1, entrevue, 1990). Ce point de vue semblait également partagé par un bon nombre de travailleurs dont un machiniste qui affirme : «je n'aimais pas ça du tout ce maudit

système à la pièce qui faisait mourir quelqu'un. Il fallait toujours se dépêcher. C'est le stress au bout» (machiniste no 3, entrevue, 1990). Le système taylorien risquait même d'avoir une influence sur la vie conjugale des travailleurs : «les boni ? c'est stressant. Je trouvais les journées longues. Tu calculais tout le temps : tout le temps sur les nerfs. Plusieurs fois je dormais devant la T.V. Cela pouvait causer un divorce ce maudit système», déclare un assembleur (assembleur no 2, entrevue, 1990).

De plus, contrairement à l'optimisme de la direction quant aux bienfaits de ses méthodes¹, un machiniste explique qu'«entre employeur et employés c'est la guerre sur le taux. La direction disait que c'était bon, le gars disait que c'était non. C'était un système de mésentente» (machiniste no 2, entrevue, 1990). Or, cette mésentente se retrouvait aussi entre les travailleurs puisque les méthodes tayloriennes engendraient la compétition et la rivalité, comme le laisse entendre un travailleur du débitage : «Le système était payant mais il y avait plus de compétition entre les gars. Prends un exemple : il y avait certaines longueurs du bois qui étaient plus payantes que d'autre, donc, c'était la chicane pour savoir qui aurait cela. Plus le bois était long, plus il était payant. Il y avait beaucoup de chicanes à cause de cela. Les gars arrivaient à 6 heures 30 pour choisir le bois payant. C'était comme cela partout dans l'usine» (débiteur no 1, entrevue, 1990). Les frustrations des employés donnèrent alors lieu à une grève d'une semaine en 1980. Le conflit se solda finalement par des hausses importantes de salaire.

Même s'il engendrait beaucoup d'insatisfactions et même s'il était fortement critiqué, il est difficile de conclure à une remise en cause du modèle traditionnel par le syndicat de Rochville. Trop d'indices demeurent manquants. Sur la productivité du travail, par exemple, nous en savons peu sauf pour ce qui est des témoignages de certains responsables syndicaux qui infirment l'hypothèse d'une baisse de la productivité en affirmant que l'usine ne souffrait avant la fermeture d'aucun problème de productivité. Des informations additionnelles que nous avons recueillies, vont également en ce sens.

1 Un contremaître nous confie : «il y avait pas de troubles. Les gars savaient bien ce qu'ils devaient faire et rien n'était laissé au hasard. Ça fait que ça évite bien des chicanes».

3.2 Rationalisation des activités de production

On ne peut parler du mouvement de rationalisation des activités de production sans faire référence à la crise économique du début des années 1980 qui fut particulièrement dure pour le secteur du meuble au Québec. Avec ses 12,000 emplois provenant en majorité de 180 entreprises et ses 875 millions de dollars d'expédition, l'industrie du meuble avait vu, depuis l'automne 1981, la demande s'affaïsser et les entreprises réduire leurs inventaires. Alors que les mois de mai, juin et juillet sont traditionnellement des mois cruciaux pour la vente au détail de meubles, il semble que les commandes aient baissé en 1981 à cause principalement d'une baisse de la demande. Les usines tournent à moins de 70% de leur capacité et certaines ne fonctionnent que trois jours par semaine, comme chez Vallières à Nicolet. Lors du salon du meuble de Montréal de 1981, le président de l'Association des fabricants de meubles du Québec lance un appel de secours aux pouvoirs publics : «avec l'émission d'obligations et des avantages fiscaux accordés aux REER, le gouvernement est notre plus gros compétiteur. Pour inciter le consommateur à acheter, il pourrait par exemple autoriser l'utilisation de \$2000 d'un REER» (*Le Devoir*, 1981).

La baisse de la demande oblige alors certaines entreprises à concevoir un plan de rationalisation/modernisation de leur appareil productif. L'entreprise Rougier, par exemple, avait entrepris à cette époque une révision de son design afin de se lancer dans les marchés d'Amérique du nord et d'Amérique du sud tandis, que la compagnie Vallières se lançait dans la fabrication de meubles exclusifs pour l'Amérique du Nord. C'est également le cas de l'entreprise d'Amisco qui a préféré, quant à elle, travailler à 90% de sa capacité afin de mettre en place un produit nouveau et différent lui permettant d'attaquer le marché américain, ce qui préfigurait déjà un intérêt naissant pour la qualité des produits dans ce secteur. Gérard Collin, le président de la compagnie, abonde explicitement dans le même sens lorsqu'il raconte à un journaliste que «c'est une période difficile : il faut travailler deux fois plus, travailler différemment, sortir de nouveaux produits» (*Le Devoir*, 1981).

À défaut d'une telle modernisation, les usines étaient contraintes soit à fermer, soit à relocaliser la production dans d'autres lieux plus favorables. En 1981-1982, les faillites augmentent de 22% dans l'ensemble des secteurs, soit «le plus haut niveau jamais vu» jusqu'alors (*Le Devoir*: 1982). C'est dans ce marasme économique qu'en 1981 l'usine de Rochville ferme ses portes, mettant ainsi à pied 225 travailleurs. Cette fermeture n'a apparemment pas été engendrée par une détérioration des relations de travail mais plutôt par la nécessité d'une rationalisation des activités qu'exigeait la forte récession du début des années 1980. En effet, après avoir réglé la grève de 1980, TIW achète, dans la même année au coût de \$5,5 millions, l'usine de Vilas à Thurso dont les actifs étaient en prise de possession par la banque Mercantile. Cette usine employait alors 180 travailleurs affiliés à la FIQ. L'enthousiasme était grand lors de la transaction : « nous (la direction de TIW) avons réussi à sauver Vilas. Toutes les parties en cause sont d'avis qu'il s'agit d'une excellente transaction» (*Le Devoir*, septembre 1980). Dans les articles qu'il accorde à cette transaction, le quotidien caractérise TIW comme étant un des «plus importants fabricants de meubles au Canada, derrière Sklar». Dans la même année, TIW annonce aussi des démarches visant à mettre la main sur les stocks, les comptes ainsi que les installations de l'usine de Cowansville.

Tout va donc pour le mieux pour TIW. Pourtant, quelques mois plus tard, en 1981, la société-mère, TIW, annonce la fermeture de toutes ses usines de meubles. La décision de TIW prend les travailleurs de Rochville par surprise : «on était bien loin de la fermeture de l'usine», nous dit un ancien président du syndicat. Ce constat est également confirmé par un machiniste, alors délégué syndical, qui nous dit : «Ils sont venus (la direction) un beau jour et ils nous ont annoncé la fermeture. On ne comprenait pas car l'usine fonctionnait à 100%». Chez les manufacturiers du meuble, rassemblés en 1981 au Salon du meuble de Montréal, la décision de TIW fait l'effet d'une bombe : «on croyait que TIW avait quand même les reins solides» disent plusieurs fabricants (*Le Devoir*, 1981). Surpris, ils tentent de comprendre les raisons entourant la fermeture : «l'erreur de Rochville a été d'acheter l'usine Vilas juste avant que le marché du meuble ne décline à cause des hauts taux d'intérêts». Le problème, c'est aussi que «TIW n'a pas su trans-

mettre une image unique. Elle n'est restée qu'un regroupement de petites compagnies alors que Sklar en Ontario a réussi à imposer une image unique», rapportent certains fabricants. D'autres blâment les banques qui «utilisent trop vite la plogue, manquent de patience et devraient s'asseoir pour discuter avec les dirigeants avant d'intervenir» (*Le Devoir*, 1981).

Chose curieuse, au même moment, la Banque Nationale poursuit ses négociations avec la société-mère pour trouver un plan de financement qui permettrait au grand fabricant de meubles du Québec de survivre. La démarche est alors prise au sérieux car les dirigeants de certaines usines du groupe de TIW espèrent toujours que les leurs survivront à tout prix. Mais ce ne sont que les dernières lueurs d'espoir. La fermeture de Rochville devenait de plus en plus inévitable. Un communiqué émanant de la société-mère d'Ottawa explique que le groupe est en train de travailler à un plan de réorganisation complète qui inclurait un refinancement des activités du groupe mais il n'est pas exclu que les meubles de Rochville soient vendus puisque la TIW accusait, elle-même, en 1981, un déficit de l'ordre de 22 millions de dollars¹. L'industrie du meuble ne constituait cependant qu'une partie des activités de la TIW qui s'était diversifiée dans les secteurs métallurgique, touristique (hôtels et centres de ski) et enfin dans celui du matériel de transport. Alors que des mesures de redressement sont encore possibles, telles que l'injection de capital de risque et des démarches de sollicitation de la relance de l'entreprise auprès de la Société de développement industriel (SDI), la société-mère décide tout de même de fermer définitivement les portes du groupe de meubles et de concentrer ses activités dans les secteurs les plus rentables (hôtellerie, ski, etc.)

Comme on peut le constater, et malgré le fait que des indices sérieux concernant l'évolution de la productivité demeurent rares, l'hypothèse selon laquelle l'usine de Rochville n'était pas rentable est difficile à soutenir. Si tel était le cas, pourquoi ne pas fermer seulement les usines les moins rentables au lieu de tout le groupe de TIW ? Comment, alors, une entreprise en difficulté se permettrait-elle d'accorder des augmentations salariales et d'achever une usine dans la même année ? L'hypothèse de la crise de

1 Le groupe de meubles avait un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars sur un total d'une centaine de millions pour la TIW (*Le Devoir*, 1981).

l'organisation du travail demeure donc plausible mais il reste à savoir à quel point elle était derrière la fermeture. Il est difficile de fournir une réponse précise à cette question compte tenu, nous l'avons déjà dit, du manque d'informations. Chose certaine, l'année suivante, soit en 1982, Rochville fut achetée par Sherville, une entreprise qui existait depuis 1977, et avec ce rachat, de nouvelles modifications seront introduites dans le compromis traditionnel. C'est ce qui constitue l'objet des prochains chapitres.

Le modèle taylorien, dont nous venons d'esquisser les grands traits, représente une variante du rapport salarial fordiste. Nous avons examiné, tour à tour, deux grandes dimensions de ce rapport salarial : l'organisation du travail et les relations patronales-syndicales.

Au plan de l'organisation du travail, nous avons souligné qu'elle se caractérisait par une séparation nette entre la conception du travail et son exécution. La première était, en effet, du ressort de la direction qui ramassait, par le biais du bureau des méthodes, les informations relatives au processus du travail et prescrivait par la suite aux travailleurs la meilleure méthode de travail à suivre. C'était également la direction qui, par l'entremise des contremaîtres, coordonnait, surveillait et assurait la discipline dans l'usine.

Quant aux travailleurs, ils étaient relégués à des tâches d'exécution. Mis à part les travailleurs de l'entretien et certains ouvriers de la finition, les tâches se limitaient généralement à la répétition d'un petit nombre de gestes faciles à exécuter. En dépit de leurs tentatives de contourner les décisions de la direction, les employés étaient contraints d'appliquer un programme fait sur mesure pour eux.

On se retrouve donc en présence d'une philosophie de gestion qui fait des travailleurs un capital humain soumis aux mêmes exigences que les autres facteurs de production et qui a pour effet de maintenir deux espaces différents : la direction et les travailleurs. Ces derniers n'ont pas de responsabilité à assumer (malgré leurs efforts pour contourner la hiérarchie et la discipline) et la direction ne leur demande pas non plus d'investir dans un espace étranger au leur. Ils étaient tenus tout simplement de faire leur devoir et d'être loyaux envers l'entreprise et ses règles.

En dépit de leur mécontentement, le syndicat et les travailleurs semblaient tout de même s'accommoder de cette organisation du travail. L'action syndicale ne s'étendait pas à des aspects touchant la formation ou les charges du travail, par

exemple, mais se limitait plutôt au domaine salarial. En effet, en échange de leur acceptation de cette organisation taylorienne du travail, le syndicat et ses travailleurs se sont assurés d'une amélioration de leur mode de vie. Cet échange a joué un rôle important dans le maintien du modèle traditionnel et dans l'acceptation de ce modèle par les travailleurs. La crise des années 1980 a cependant fait apparaître les limites de ce compromis puisqu'en 1981, l'usine ferma ses portes, condamnant ainsi le modèle traditionnel. Comment expliquer la manifestation soudaine de ces limites ?

Les informations que nous possédons nous ont permis de formuler deux hypothèses pour expliquer la fermeture de l'usine : la crise de l'organisation du travail et le mouvement de rationalisation du capital. La première laisse plusieurs questions sans réponse. En revanche, la seconde est confortée par les témoignages et la couverture de l'événement à l'époque. On peut penser que ces deux facteurs ont joué un rôle important et qu'ils sont intimement liés. En effet, la réorganisation du capital s'inscrit elle-même dans un contexte macro-économique caractérisé par une crise du travail. De plus, même si la rigidité de l'organisation et des relations de travail taylorienne (caractéristiques de la période 1966-1981) ne semble pas être directement responsables de la fermeture de l'usine, elle se retrouvera, au coeur des transformations amorcées à partir de 1982.