



# **L'industrie à la campagne. 50 ans de mémoire ouvrière d'une usine de pâte à papier dans les Pyrénées.**

Claire Thébault, Jens Thoemmes

## **► To cite this version:**

Claire Thébault, Jens Thoemmes. L'industrie à la campagne. 50 ans de mémoire ouvrière d'une usine de pâte à papier dans les Pyrénées.. Octarès, 2014, 9782366300345. <hal-01088233>

**HAL Id: hal-01088233**

**<https://hal.science/hal-01088233v1>**

Submitted on 17 May 2026

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

# == L'industrie à la campagne ==

**50 ans de mémoire ouvrière d'une usine de pâte à papier dans les Pyrénées**

Claire Thébault et Jens Thoemmes

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « *copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective* », et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « *toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite* » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

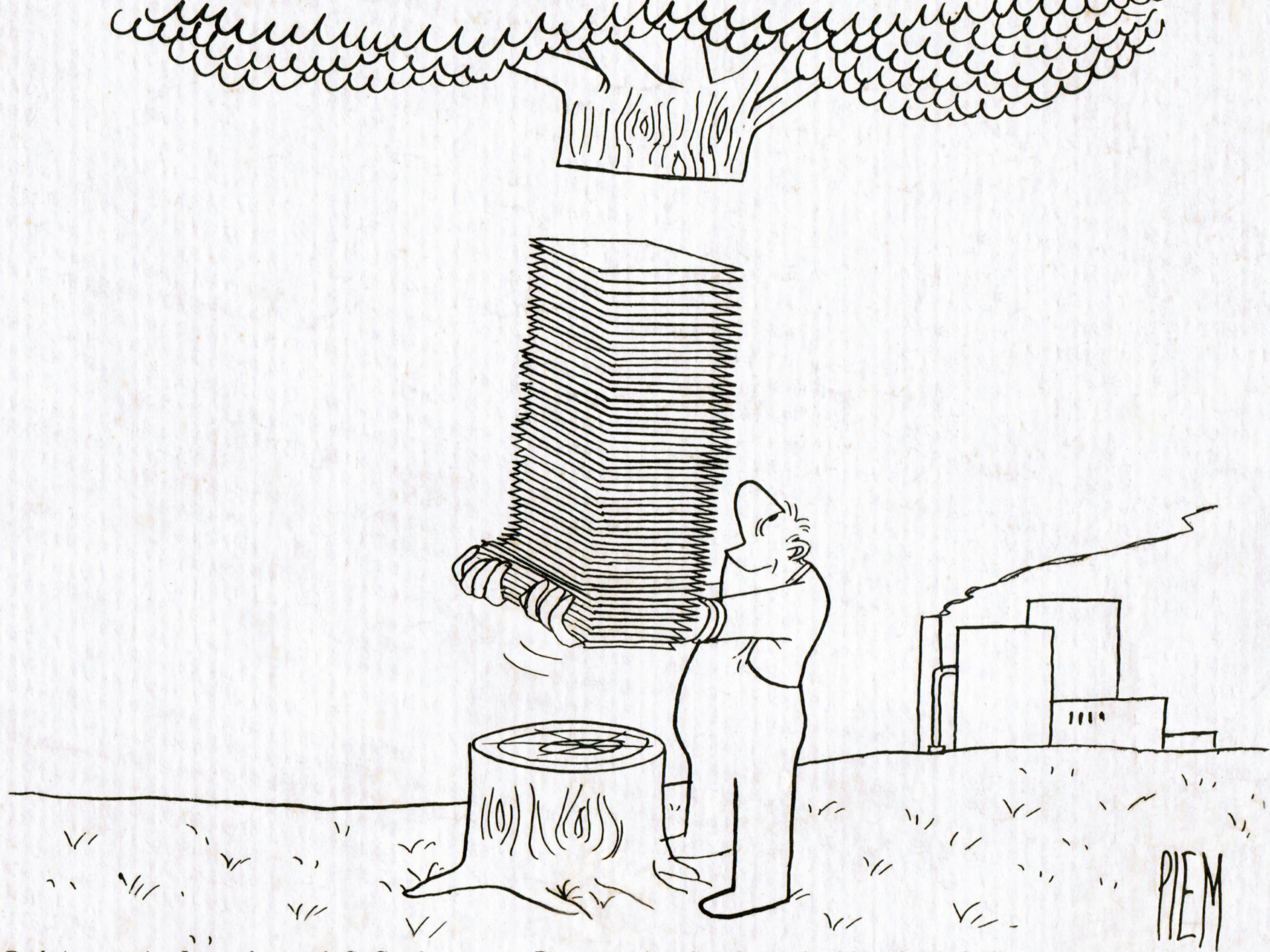
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Première édition

© 2014 OCTARÈS Editions - 24, rue Nazareth, 31000 Toulouse, France

[www.octares.com](http://www.octares.com)





Du bois au papier: La production de St-Gaudens vue par Piem, sur échantillon de pâte kraft blanchie de feuillus.





## Remerciements

Nous remercions tout particulièrement les personnes retraitées de l'usine qui ont accepté de nous confier leur témoignage et sans lesquelles nous n'aurions pu réaliser ce document. Nos remerciements vont également à Monsieur Chiron, Directeur de l'usine, Monsieur Audouin, DRH, Monsieur Mazauric, Responsable Qualité Sécurité, Mesdames et Messieurs les membres du Comité de pilotage des manifestations pour le cinquantenaire, Monsieur Sorel, Président de l'Amicale des Anciens, à Alice Vanhoenacker et Elodie Pucheu pour leur participation à la recherche.

Enfin, nous tenons à remercier l'entreprise qui nous a permis d'accéder à son fond documentaire et photographique.





# Sommaire

|       |                                                                                                               |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Introduction : une entreprise à forte identité malgré des changements importants .....                        | 1  |
| 2.    | Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise : la fondation, les crises de 1968, 1981 et 1993 ..... | 6  |
| 2.1   | La fondation et le démarrage de l'usine .....                                                                 | 6  |
| 2.2   | Les années fastes .....                                                                                       | 12 |
| 2.3   | La drôle de crise de 1968 .....                                                                               | 15 |
| 2.4   | La crise de 1980-1981 : un événement capital dans la mémoire de l'entreprise .....                            | 17 |
| 2.4.1 | Le contexte de l'annonce des licenciements .....                                                              | 18 |
| 2.4.2 | Le plan de licenciement comme point central de la mémoire de la crise de 1981.....                            | 21 |
| 2.4.3 | Du conflit au compromis.....                                                                                  | 22 |
| 2.5   | 1992-1997 : une période de crises qui mobilise moins : éléments de comparaison avec la crise de 1981 .....    | 24 |
| 3.    | Les conditions de travail.....                                                                                | 28 |
| 3.1   | Un salaire correct et des relations hiérarchiques au plus proche de la production.....                        | 29 |
| 3.2   | Un travail sale, pénible, aux horaires difficiles .....                                                       | 30 |
| 3.3   | Les accidents .....                                                                                           | 32 |
| 3.4   | Évolution des technologies.....                                                                               | 35 |
| 4.    | Les personnages historiques de l'usine .....                                                                  | 37 |
| 4.1   | Des personnages qui ont laissé des traces .....                                                               | 38 |
| 4.2   | « F » un syndicaliste de choc .....                                                                           | 40 |
| 4.3   | « C » un directeur communément apprécié.....                                                                  | 42 |

|     |                                                                                   |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.  | Une identité collective et un sentiment d'appartenance à l'usine .....            | 43 |
| 5.1 | Les rapports de camaraderie et de solidarité .....                                | 44 |
| 5.2 | Une origine et une culture commune .....                                          | 45 |
| 5.3 | L'usine, plus qu'un simple lieu de travail, un véritable lieu de vie.....         | 47 |
| 5.4 | Un attachement à l'usine qui se prolonge au-delà de la vie professionnelle.....   | 49 |
| 6.  | La différence entre les générations : tout était mieux avant ? .....              | 50 |
| 6.1 | Contre toute attente : avant ce n'était pas toujours mieux .....                  | 50 |
| 6.2 | Mais les temps ont pourtant changé.....                                           | 52 |
| 6.3 | L'affaiblissement des valeurs communes comme conséquence de l'individualisme..... | 55 |
| 7.  | Conclusions : l'usine est toujours là et elle fume .....                          | 58 |

## **1. INTRODUCTION**

### **UNE ENTREPRISE À FORTE IDENTITÉ MALGRÉ DES CHANGEMENTS IMPORTANTS**

« L'usine, il faut qu'elle fume » nous dira l'un des retraités que nous avons interrogé pour comprendre cinquante années d'existence d'une industrie de process dans les Pyrénées. En effet, 2009 est une date importante pour l'entreprise de fabrication de pâte à papier implantée depuis 1959 sur la commune de Saint-Gaudens dans le département de la Haute-Garonne. Elle fête un demi-siècle d'existence et doit faire face, au même moment, à une période troublée par les effets de la crise économique 2008-2009 avec un effondrement des prix de la pâte à papier sur le marché mondial et pour l'usine, une assez longue et inquiétante période de chômage technique (février/mars 2009). Notre travail sociologique s'inscrit dans une dynamique de recherche qui s'intéresse à la mémoire ouvrière et de l'entreprise, aux événements, aux relations sociales et aux crises. Dans cette perspective les travaux fondateurs de Maurice Halbwachs<sup>1</sup> et ses successeurs mériteraient d'être mobilisés pour situer les résultats de notre recherche. Pourtant l'objectif de cet ouvrage est tout autre, plus modeste pourrait-on dire. Il vise à faire partager à un grand nombre de lecteurs les expériences de salariés qui, pendant une longue période, ont vécu et travaillé ensemble dans une usine.

Cet ouvrage est le résultat d'une démarche tripartite. Elle a impliqué la direction de l'entreprise et l'amicale des retraités

ainsi qu'une équipe de chercheurs intéressés par le patrimoine industriel d'une région située aux confins des Pyrénées. L'idée était de saisir l'opportunité du cinquantenaire de l'usine pour faire un retour sur ce qui pourrait constituer « la mémoire de l'histoire sociale de l'entreprise depuis sa création ». Cette recherche a bénéficié d'une ouverture des archives et de la contribution de nombreux retraités de l'usine, détenteurs de la mémoire collective. Grâce à un « comité de pilotage pour le cinquantenaire » impliquant différents acteurs de l'entreprise ainsi que d'anciens salariés de l'usine, les personnels actifs et retraités ont été informés et invités, pour ceux qui le souhaitent, à participer et à contribuer à l'élaboration de cet ouvrage. C'est ainsi que les chercheurs ont pu rencontrer d'anciens salariés ayant exercé à des postes divers, avec des statuts différents (membres du personnel ou de l'encadrement) et ayant travaillé à l'usine pendant différentes périodes. Ces retraités volontaires, une trentaine au total, ont accepté de s'entretenir avec les chercheurs et d'évoquer, en faisant appel à leur mémoire, les souvenirs de leur vie professionnelle à l'usine.

Les différentes sources documentaires et les archives mises à notre disposition ainsi que les souvenirs exprimés par les retraités de l'entreprise ont permis d'élaborer une vision de la mémoire ouvrière de l'entreprise à travers les circonstances de ses origines, son évolution, les différentes crises économiques et sociales qu'elle a traversé, la diversité des relations sociales, mais aussi les événements qui ont laissé des traces, les personnages qui ont compté pour l'entreprise au-delà de leur action concrète et quotidienne au service de la production.

---

1. M. Halbwachs (1925).

L'autre particularité de cet ouvrage est qu'il s'adresse à un public large. Il comporte de nombreux témoignages oraux et photographiques. Il est destiné d'une part aux salariés et retraités qui sont les dépositaires de la mémoire du travail dans les usines. Cet ouvrage se destine d'autre part à toutes celles et ceux pour lesquels le travail est plus qu'un moyen de gagner sa vie. Cet ouvrage insistera sur ce point important que « travailler c'est aussi vivre ensemble » à l'intérieur d'une usine, comme au sein d'une ville qui s'est forgée autour d'une activité économique, constitue fondamentalement du lien social. C'est pourquoi la question de la mémoire n'est pas seulement un problème du passé. La mémoire ouvrière indique ce qui reste et ce qui a changé dans la manière de vivre ensemble. Elle permet d'analyser le présent et le futur possible à la lumière des changements intervenus. Enfin, cet ouvrage s'adresse à toutes celles et ceux qui s'intéressent au travail et au patrimoine industriel dans sa diversité. La situation particulière de voir s'implanter une usine à la campagne rompt avec l'image d'une industrie dépendante des grands centres urbains et provoquant de l'exode rural. Dans notre cas, au contraire, c'est la ruralité qui a attiré les projets d'industrialisation. Compte tenu du large éventail de destinataires de cet écrit, trois conclusions pratiques se sont imposées au cours de la rédaction.

La première concerne la nature des paroles et des matériaux que nous avons analysés. Au cours de la recherche qui s'est avérée particulièrement riche et complexe, nous avons fait le choix d'être les porte-parole des personnes qui ont travaillé dans l'usine. Ce retour à la subjectivité des travailleurs a été

accompagné de différentes manières d'objectiver la mémoire : l'exploration des archives de documents, lettres, rapports, tracts syndicaux et autres traces écrites. Cela veut dire que le point de vue de l'analyse exposée dépend étroitement des propos tenus et des archives dépouillées. Les paroles des anciens salariés sont citées de manière abondante et dans leur diversité au cours du texte. Nous avons choisi de recourir à un usage de photographies pour illustrer l'analyse, pour accompagner les propos tenus ou au contraire pour amener des compléments. Lorsqu'aucune légende ne s'imposait pour commenter la photo, nous avons fait le choix de la laisser telle qu'elle est. En effet, la photo en tant que « trace d'un réel<sup>2</sup> » éloigné dans le temps constitue une « image informationnelle » qui renforce les témoignages recueillis. Le travail en photographie soit dans son statut d'archive, c'est-à-dire de témoignage d'une réalité passée, soit dans son usage de saisie par l'image d'une réalité présente contribue alors à donner de la force à la parole qui reconstitue une réalité subjective et variable d'un individu à l'autre.

La deuxième conclusion pour l'écriture rend compte de la diversité du public visé. Il ne s'agissait pas pour nous de contribuer à développer un champ scientifique par un écrit académique. Au contraire notre ambition a été de pouvoir énoncer un point de vue plus large qui pouvait se discuter en limitant le jargon des sciences sociales et en préférant un langage qui pourrait être partagé par le plus grand nombre de lecteurs.

---

2. P. Piette (1992) ; M. Peroni et J. Roux (1996).

Enfin, la troisième conclusion a déterminé le format présenté. Nous avons voulu présenter un document aéré, relativement court et circonscrit. Il s'agissait d'alterner entre les paroles des anciens salariés, les résultats du travail sur les archives, et les moments d'analyse qui permettent de progresser vers une mise en perspective des résultats. Bref, nous avons voulu donner envie de lire, y compris à des personnes qui dans leur quotidien n'ont pas toujours l'habitude de feuilleter un livre sur le travail et sur l'industrie.

Ces conclusions pratiques pour l'écriture devaient rendre compte de la difficulté de restituer la parole aux personnes qui pour certaines avaient déjà quitté l'entreprise depuis de longues années. La présentation qui suit, s'appuie sur cette mémoire restituée. Elle permet de retracer à la fois la diversité des expériences, mais aussi de comprendre ce qui constitue le fonds commun de l'histoire de l'entreprise pour ces anciens salariés à la retraite, certains depuis plus de vingt ans. Pouvaient-ils nous raconter ce qui a compté le plus pendant ces cinquante années d'existence de l'usine ? Quels ont été les événements et les hommes qui ont marqué leur mémoire ? Quelles traces ont-ils conservé de leur vie à La Cellulose ?

Leur témoignage, issu de multiples et larges extraits d'entretiens, permettra de conforter l'idée que l'entreprise dispose d'une véritable identité qui va au-delà des seules caractéristiques de sa production, la pâte à papier. Dotée d'un fort pouvoir de structuration des liens sociaux et d'une intégration très particulière dans un territoire ancestral au riche passé historique, l'usine de fabrication de pâte à papier n'est pas seule-

ment un lieu de travail mais elle représente aussi, pour ceux qui ont gardé en mémoire le souvenir des années de labeur à l'usine, un lieu de vie à part entière.

Avec ses 11.753<sup>3</sup> habitants, la commune de Saint-Gaudens, sous préfecture du département de la Haute-Garonne est historiquement la capitale économique du Comminges. Cette zone n'a que très peu bénéficié d'une croissance économique constatée dans d'autres régions françaises entre le XVII<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>. Si en Comminges à la fin de l'Ancien régime la population se situe autour de 130.000 habitants, les inégalités et l'absence de développement économique conduisent beaucoup d'habitants à l'émigration<sup>5</sup>. La pluriactivité combinant activités agricoles et du textile (draperies) deviennent alors importantes pour ceux qui restent afin de s'assurer un revenu minimal<sup>6</sup>. En revanche les activités dans les Comminges, notamment dans les moulins à papier, restent largement ignorées par les recherches historiques. Le contexte territorial dans lequel l'usine de la pâte à papier voit le jour est donc assez surprenant. Malgré la proximité de la matière première (les forêts des Pyrénées et l'eau de la Garonne) rien ne prédestinait *a priori* la région à accueillir une industrie de process. Pourtant l'usine bénéficie, depuis la fin des années 1950, d'un ancrage territorial ancien et tenace dans une zone rurale et malgré de multiples crises dont celles de 1968, 1981, 1993 et plus

---

3. INSEE, chiffres de 2010.

4. J.-M. Minovez (1997).

5. J.-M. Minovez (2011).

6. *Op. cit.*

récemment celle de 2009, l'usine est toujours présente dans le territoire du Comminges. Elle y tient sa place au sein de l'économie locale en générant encore aujourd'hui des centaines d'emplois directs et indirects.

Au cours de ses cinquante ans d'existence, l'usine a subi de nombreuses transformations. L'amélioration des conditions de travail et de la production atteste de sa capacité à s'adapter au fil des années aussi bien au contexte économique qu'aux contraintes imposées par les évolutions technologiques et par le déploiement de nouvelles règles d'hygiène et de sécurité dans l'organisation du travail. L'histoire de ses transformations est particulièrement riche. L'évolution de l'entreprise s'est faite dans différents domaines. Sur le plan économique<sup>7</sup>, l'usine a oscillé entre des difficultés financières, subissant même un dépôt de bilan en 1981, et des périodes plus dynamiques ; sa capacité de production en tonnes/jour est multipliée par six en cinquante ans. Au niveau technologique, elle est progressivement devenue une usine de process, les tâches ont évolué du fait de l'automatisation<sup>8</sup> et les normes de sécurité se sont imposées à tous. Les équipements, les conditions de travail et les relations sociales se sont aussi transformés en raison des nouveaux modes d'organisation et de management ainsi que de la diminution des effectifs de personnels (l'usine est passée de 650 salariés dans les années fastes à 280 aujourd'hui).

---

7. Cf. document interne, service Qualité Sécurité Environnement « Dossier d'informations », juillet 2008 (format PDF).

8. Cf. Fond d'archives photographiques de l'entreprise.

En cinquante ans l'entreprise a subi six changements de raison sociale sans que ces mutations ne viennent la « déraciner ». En 1957, à son origine, l'usine est dénommée Cellulose d'Aquitaine. En 1969, est créé un Groupement d'Intérêt Economique et La Cellulose d'Aquitaine devient GEC : Groupement Européen de Cellulose qui intègre l'usine de Saint-Gaudens et l'usine de Tarascon (département des Bouches-du-Rhône). En 1980, à la suite du dépôt de bilan, l'usine devient SECA, Société d'Exploitation de la Cellulose d'Aquitaine. En 1981, le GEC est racheté par le groupe La Rochette Cenpa et devient Cellulose du Rhône et d'Aquitaine (CRDA). Le 1<sup>er</sup> janvier 1996, les deux établissements composant la CRDA sont filialisés et l'entreprise de Saint-Gaudens devient PYRENE-CELL. Le 1<sup>er</sup> novembre 2000, l'entreprise de Saint-Gaudens est rachetée par le groupe canadien TEMBEC ainsi que celles de Tarascon et de Tartas (département des Landes) : PYRENE-CELL devient TEMBEC SAINT-GAUDENS. Enfin, en mai 2010, l'entreprise Saint Gaudinoise devient FIBRE EXCELLENCE SAS après son rachat par le groupe hollandais Paper Excellence BV.

En définitive, même si elle a été longtemps perçue avec méfiance par la population locale, parce qu'elle était accusée d'être dangereuse (l'usine est classée Seveso II) et de polluer l'eau de la Garonne et l'air en raison de ses rejets malodorants, elle a su restaurer son image, grâce aux évolutions techniques qui ont permis de diminuer les rejets polluants ; elle a su aussi améliorer ses relations avec la population grâce à un effort d'ouverture sur l'extérieur.



« On avait une très mauvaise image par rapport à la ville. [...] Ça n'a pas été évident de se faire accepter. Ça s'est fait progressivement parce qu'il y a eu un travail de fait et des relations qui se sont créées avec les différentes mairies où il y a eu quand même des contacts resserrés. On a commencé à ouvrir l'entreprise pour la faire visiter et voir ce qu'il en était parce que c'est vrai qu'on avait une très mauvaise image du fait qu'on était classé Seveso II donc usine à hauts risques. [...] Après, il faut savoir qu'on est quand même hyper surveillé, ce qui est normal, par l'Agence Bassin Adour, que ce soit aussi bien au niveau de l'eau que de l'air ou tout ce que vous voulez, et ça on a su le dire aux gens. » (Q)

Ainsi son enracinement ancien dans le Comminges, sa capacité à évoluer et à s'adapter au changement mais aussi les hommes et les femmes qui y travaillent ou qui y ont travaillé font de cette usine, fleuron de l'activité économique de la région, une entreprise à forte identité.

Plusieurs périodes traversées par des crises et des difficultés économiques ont marqué la mémoire des anciens et ont pu être identifiées dans l'histoire de l'entreprise et c'est à l'occasion de l'évocation avec les retraités de ces moments forts qu'ont été mis en lumière l'importance de la culture et de la solidarité ouvrière dans l'histoire de l'usine et des relations sociales qui sont les siennes.

Quatre grands moments ont marqué l'histoire de l'usine : le temps de sa fondation, la crise de 1968, celle de 1980-1981, les difficultés des années 1992-1997 et, tout à fait récemment,

la crise de 2009. L'histoire des conditions de travail, de leurs évolutions, des incidents et accidents contribue également à éclairer la construction des solidarités et des relations sociales de l'entreprise. Les anciens salariés de La Cellulose expriment une certaine forme d'attachement à l'entreprise et pour beaucoup un sentiment de fierté d'y avoir été salarié. Nombreux sont ceux qui y ont fait toute leur carrière et ont participé à de nombreux événements importants. Beaucoup y sont entrés par relations qu'elles soient sociales, familiales, scolaires et ont pu également y faire embaucher des membres de leur famille ou de leur proche voisinage ce qui a marqué les relations de travail d'une qualité particulière de proximité et d'une certaine solidarité.

« Mais on a été favorisé en tant que sportifs pour rentrer à l'usine. Moi j'avais mon beau-frère, il jouait au foot aussi, il était dessinateur, bon il a été embauché aussi. Et beaucoup comme ça. Au football on était, je ne sais pas moi, on était une dizaine à travailler à l'usine. Au rugby, ils étaient je ne sais pas combien. » (C)

La présentation qui suit portera d'abord sur les événements marquants de l'histoire de l'entreprise (2). Elle insistera ensuite sur les conditions de travail et leur évolution durant ce demi-siècle (3). Après une présentation des personnages qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (4) nous allons circonscrire les éléments qui ont été décisifs dans le développement d'un sentiment d'appartenance à l'usine (5). Avant de conclure, nous nous interrogerons sur la question de savoir s'il

existe une différence de perception de générations d'ouvriers à l'usine (6). Ces éléments nous permettront d'interroger l'identité et l'inscription de La Cellulose tant dans l'espace géographique qu'est le territoire du Comminges, que dans l'espace temporel de cinquante ans d'existence.

## **2. LES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE : LA FONDATION, LES CRISES DE 1968, 1981 ET 1993**

De toutes les crises qui ont traversé l'entreprise, celle qui a laissé les traces les plus vives dans la mémoire des « anciens de La Cellulose » ainsi que dans les différentes archives et qui apparaît comme fondamentale dans l'histoire de l'entreprise est la crise de 1981. Il s'agit en effet d'une date clé qui marque une étape décisive dans la vie de l'usine. Il y a un « avant » et un « après » la crise de 1981. L'analyse des documents d'archive et les témoignages des anciens abondent dans le même sens : cette date marque le début d'une série de périodes difficiles récurrentes. Mais bien qu'elle soit de loin la plus marquante et la plus importante, 1981 n'est pas la seule crise qu'ait vécu l'entreprise. La période 1992-1997 est un autre point fort dans la mémoire des retraités. Cette seconde période de crise, qui succède à de nouvelles installations dans l'usine, sera marquée à la fois par des menaces sur l'emploi mais de moindre ampleur qu'en 1981, mais aussi par une forme de désolidarisation entre les salariés. Mais avant tout c'est la fondation et le démarrage de l'usine qui a marqué la mémoire de ceux qui en ont été les premiers acteurs.

### **2.1 LA FONDATION ET LE DÉMARRAGE DE L'USINE**

Si les souvenirs de la fondation de l'entreprise auprès des retraités rencontrés sont dispersés, c'est d'abord en raison du petit nombre de ceux, assez âgés, qui étaient en emploi à l'usine à cette période (seuls huit retraités sur trente au total ayant débuté entre 1957 et 1962 ont fait partie de l'échantillon). De surcroît, l'histoire riche de l'entreprise, son développement important, l'évolution des effectifs et des techniques de production ainsi que la survenue de nombreux événements ont sans doute atténué dans la mémoire collective le souvenir de ces moments fondateurs. Pourtant les souvenirs de la création de « l'usine de La Cellulose » restent vifs dans la mémoire des plus anciens. Grâce à ces témoignages, aux documents d'archives disponibles qu'il a été possible de consulter dans l'entreprise ainsi qu'à ceux retrouvés dans les archives de la presse locale, l'essentiel de l'histoire de sa création a pu être reconstituée. La première société d'études de la Cellulose d'Aquitaine existait depuis 1953. Afin de répondre aux besoins croissants de la papeterie française, et après une période de prospection et d'études de marché de 1953 à 1957, la société a conçu le projet de l'usine de la Cellulose d'Aquitaine. Ses promoteurs choisirent le site de Saint-Gaudens, zone rurale, pour y implanter une usine de production de pâte à papier en raison de l'intérêt que constituait sa situation géographique.

« Cette usine a été implantée à Saint-Gaudens dans les années 57-58. C'est un problème géopolitique qui s'est posé à l'époque puisqu'elle devait être implantée à Muret, et après elle est arrivée ici. » (S)

En effet, cette commune située au sein d'un important massif forestier est traversée par la voie ferrée Toulouse-Bayonne ainsi que par la route qui longe le massif Pyrénéen, deux axes de communication qui devaient faciliter le transport du bois et des matières premières.

« Elle existe depuis 1959 cette usine, ça fait cinquante ans alors que normalement, elle aurait dû se construire à Muret. Mais je pense que vu l'éloignement du massif forestier, ils ont préféré l'implanter ici à Saint-Gaudens. » (F)

D'une part, la proximité des gisements de gaz naturel du Sud-Ouest (Lacq et Saint-Marcet) et des industries locales qui fournissaient les produits chimiques nécessaires à la production de la cellulose, représentait un avantage supplémentaire. D'autre part, la proximité de la Garonne permettait d'envisager une alimentation de l'usine en eau pure grâce à un débit abondant.



*Photo 1 :  
la proximité de  
la Garonne*

Enfin, il existait à l'époque un fort potentiel de main-d'œuvre disponible dans la région du Comminges. C'est dans le contexte économique qui est celui de l'après guerre et dans le cadre du plan Marshall avec l'apport de capitaux américains qu'a lieu, entre 1957 et 1959, la fondation de l'entreprise Saint-Gaudinoise. Il était nécessaire au préalable d'acheter des terrains aux agriculteurs disposés à les vendre, parfois en échange d'un emploi, pour pouvoir engager les travaux de construction qui débutent le 1<sup>er</sup> octobre 1957.



*Photo 2 : les terrains*



« Oh moi, j'ai fait l'ouverture de La Cellulose, j'étais la seule employée de La Cellulose en 57 [...], j'étais toute seule avec Monsieur M. qui lui faisait les tractations pour acheter les terrains pour faire démarrer La Cellulose, [il] allait voir les paysans du coin pour acheter des terrains. » (D)



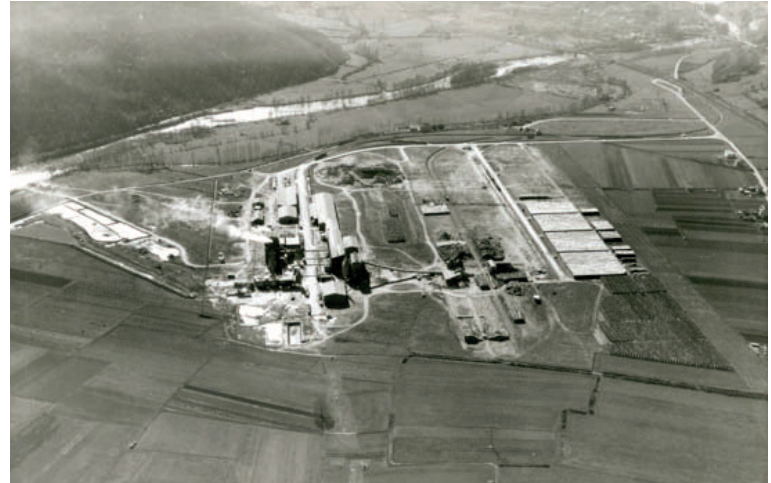
*Photo 3 : les débuts de la construction*

C'est le groupe Parsons et Whittemore qui est chargé de construire l'usine pour le compte de la Cellulose d'Aquitaine.

Et le 22 mars 1959, avec la garantie technique du groupe, l'usine est prête à fonctionner.



*Photo 4 : la construction*



*Photo 5 : vue générale*

Les principales installations de l'usine comprenaient le secteur du parc à bois (réception, stockage, écorçage et déchiquetage des rondins), la chaîne de fabrication (cuisson, lavage, blanchiment, épuration et chaîne de mise en feuille), le département Force motrice (avec deux chaudières de récupération fournissant 60 % de l'énergie nécessaire et deux chaudières d'appoint), un atelier de caustication et un four à chaux, un atelier de produits chimiques, un important service d'entretien (bureau d'études, ateliers de mécanique, chaudronnerie, électricité, métrologie), des installations de traitement des gaz malodorants et un important laboratoire de contrôle.

Les premières embauches ont lieu dès 1958 comme en témoignent les retraités les plus anciens :

« J'ai signé mon contrat d'emploi le 22 novembre 58. » (S)

Si l'usine était tout juste achevée, elle n'avait pas encore démarré au moment des tout premiers recrutements :

« J'ai eu mon entretien en décembre 58 et j'ai été embauché en janvier 59, j'ai démarré en janvier 59 [...].

Quand je suis arrivé il y avait l'usine déjà, il y avait les murs, tout était construit mais elle n'avait pas démarré puisqu'elle a démarré en mars 59. » (D)

Dans la mémoire des anciens c'est son démarrage qui constitue le premier événement notable de l'histoire de l'usine. C'était avec les moyens du bord qu'il a fallu initier la mise en route d'une activité complexe qui nécessitait des compétences spécifiques dont l'usine n'était pas totalement pourvue à l'époque.

« Le démarrage de l'usine n'a pas été facile. D'abord une méconnaissance de certains phénomènes. Méconnaissance à l'époque de tout le

monde. Dans notre service, pour vous donner un exemple, nous n'avions qu'un seul contremaître qui avait déjà vu une chaudière de récupération. » (S)

Les tout premiers salariés ont dû procéder aux installations nécessaires au fonctionnement de l'usine :

« Je me suis occupé donc du laboratoire de contrôle, on a donc installé tout le labo parce qu'il n'y avait rien,

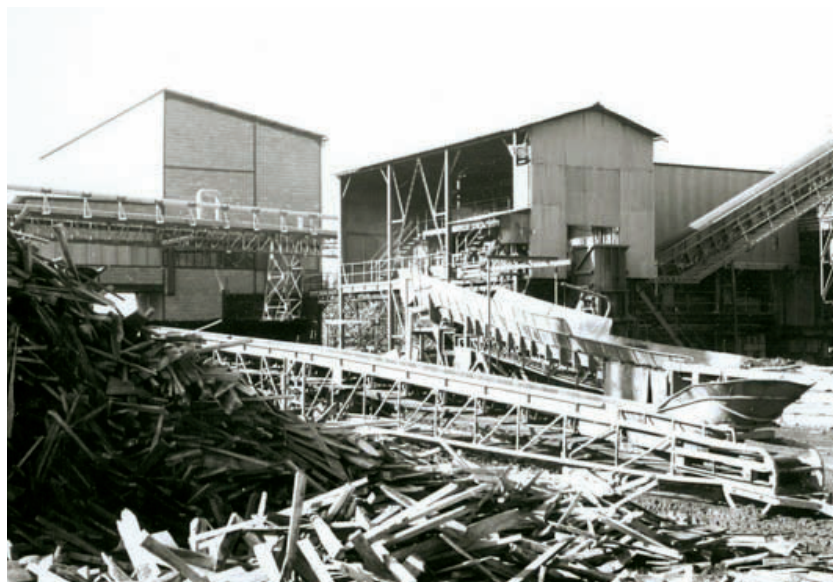


Photo 6 : secteur du parc à bois



quand je suis arrivé il n'y avait rien alors il fallait déballer toutes les caisses et tout, les produits chimiques, les classer etc., faire des paillasses. » (D)

Ils ont dû également commencer à organiser l'activité de production. C'est ainsi qu'ont été mises en place les premières organisations du travail en équipes successives.

« On a organisé les 3x8, il n'y avait rien, personne ne connaissait ce système les 3x8. Les 3x8 c'était 5 h du matin - 13 h, 13 h - 21 h et 21 h - 5 h, ça c'était les 3x8 et on avait six



*Photo 7 : le laboratoire*

jours de travail, deux jours de repos [...]. Il y en avait trois par équipes donc il y avait quatre équipes, trois fois quatre douze déjà, et douze aides chimistes postés, postés en 3x8. Et puis on avait une équipe de jour, c'est-à-dire aides chimistes de jour qui travaillaient la journée comme tout le monde, 48 heures, c'était même pas 45 heures. » (D)

Et si l'entreprise avait fait appel à des compétences spécifiques en recrutant des personnels issus d'autres régions, il a fallu former les personnels dont le recrutement était plus local et qui étaient moins qualifiés.

« Ensuite le gros travail c'était de former des gens parce qu'il n'y avait personne il n'y avait pas de chimiste sur place. » (D)

La recherche de compétences pour l'usine à ses débuts a contribué à l'afflux d'une nouvelle population sur Saint-Gaudens :

« Donc c'est des gens qui sont venus d'ailleurs pour démarrer cette usine. Bon, ces gens là se sont bien intégrés et puis après, bon, c'était en 58, et puis il a eu 61, l'arrivée des Nord-africains, des Pieds Noirs qui eux, en plus de leurs compétences qu'ils pouvaient avoir acquises en Algérie, avaient des facilités gouvernementales pour retrouver un emploi, donc ça... Donc en 61-62, il y a une majorité de Pieds Noirs qui ont travaillé à l'usine. » (E)

Cet accroissement de la population renforcé par l'arrivée des rapatriés d'Algérie en 1962 a nécessité un réaménagement

ment urbain important pour la commune. Un programme de construction immobilière a permis d'accroître le parc d'habitation d'environ 460 logements familiaux en un peu plus de deux ans sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 1961 au 1<sup>er</sup> avril 1963.

« En 59, quand les travaux ont commencé, Saint-Gaudens comptait 5 à 6 000 habitants. Bon quand l'usine a démarré quelques temps après il y en avait 13 000, hein, ça explique beaucoup de choses, il n'y a pas que les gens qui sont venus travailler à l'usine, il y a les commerces qui se sont montés, il y a les fournisseurs de bois, [...] ça a fait boule de neige, il a fallu plus d'instituteurs, il a fallu plus de monde à la gare, il a fallu plus de postes, etc., etc., de banques, etc., ça a fait boule de neige, d'ailleurs on le voit maintenant quand une usine ferme dans un coin où il n'y a pas grand-chose c'est le désert quoi. » (O)

Au moment de sa fondation, les relations sociales dans l'entreprise ont été influencées par son implantation à la campagne. Beaucoup de salariés embauchés à La Cellulose étaient en même temps chefs d'exploitations agricoles ou bien travaillaient les terres d'autres agriculteurs.

En même temps, ces relations de proximité entre la ville, la campagne et l'usine ont rendu perméables les frontières entre vie privée et vie professionnelle. À l'époque, les relations de travail et les relations privées s'enchevêtraient très largement créant ainsi une familiarité au cœur même de la vie de l'entreprise.

« On s'est marié à La Cellulose, on était les premiers mariés à La Cellulose. » (D)



*Photo 8 : déchargement du bois*

Enfin, si à l'usine des relations de proximité et de familiarité ont été de mise pendant cette période, les nouvelles installations ont aussi amené des personnes d'ailleurs pour travailler. La proximité et l'altérité se complétaient dans une croissance des populations, des nouvelles infrastructures liées aux transports, aux écoles et aux logements. Bref,



l'implantation de l'usine signifiait aussi le début d'une certaine modernité et du progrès dans une région marquée par la culture de la ruralité. Bien sûr, ces promesses d'avenir ont été difficiles à réaliser. Les difficultés liées au choix du site d'implantation, qui ont été aussi des difficultés politiques, ainsi que la mise en place concrète des sites de production ont posé des problèmes de sécurité, de qualification et d'organisation. Mais l'esprit pionnier des premiers travailleurs et décideurs a permis de dépasser ces difficultés en jetant la base d'une production industrielle de la pâte à papier dans la région.

## 2.2 LES ANNÉES FASTES

Ces premières difficultés passées, la décennie suivante se caractérise par une augmentation de l'activité et de l'emploi. L'esprit fondateur s'est rapidement trouvé récompensé par de la croissance économique, de l'embauche et une reconnaissance extérieure de ce qui a été accompli. Ce sont certainement les années 1960 qui symbolisent l'accumulation des richesses à l'abri provisoire des guerres et des crises. La mémoire des Trente glorieuses reste pourtant à reconstruire y compris par de l'histoire locale.<sup>9</sup> L'usine de la pâte à papier expérimente alors les augmentations de capacité sans précédent qui vont poser des défis particuliers : recrutements, renouveau des méthodes de production et allonge-

---

9. J.-M. Chapoulie, O. Kourchid, J.-L. Robert et A.-M. Sohn (2005).

ment de la durée d'utilisation des équipements, les premières modernisations<sup>10</sup>.

« Alors très rapidement et dès le 1<sup>er</sup> mai 1959, il est décidé de faire la probation de production de l'usine ; cette usine a été faite à l'origine pour faire 140 tonnes de pâte, prime à qualité bois, par jour. Pour arriver à faire ça, il fallait qu'il n'y ait pas d'interruption de fonctionnement, le moins d'anomalies possibles et la direction a décidé pour ce faire de doubler toutes les équipes, que ce soit en force motrice, en fabrication ou en parc à bois pour tourner 24 h sur 24 et en équipe de 12 h. On a donc tourné 31 jours au mois de mai, 12 h par poste et en redoublant les postes si il le fallait [...] parce qu'à l'époque on partait avec des équipes qui étaient beaucoup plus étoffées à cause de l'incompétence de chacun ; pour un contremaître qui était de service, il fallait tourner sans arrêt dans tous les ateliers, [...] tout le monde était très attentionné et il y avait un travail très important à faire, physique également pour les personnels surtout. Et donc on a fait cette probation, l'usine au bout des 31 jours de cette période de probation a fait la moyenne des 140 tonnes/jour dans la qualité voulue et donc on a été conforté et confirmé [...] même pas un an après, c'est quelque mois après la phase de démarrage, c'est trois mois. » (S)

Ainsi en quelques mois la capacité de production prévue (150 tonnes/jour) est atteinte et même largement dépassée à

---

10. N. Hatzfeld (2002).

la fin de 1960. Un an après sa mise en route l'usine produisait 58 000 tonnes/an de pâte kraft blanchie de feuillus en utilisant une nouvelle technologie qui faisait d'elle un site innovant montré en exemple.



*Photo 9*

L'usine recevait alors de nombreuses visites dont certaines de visiteurs prestigieux ; elle accueillait également de nombreux stagiaires français et étrangers. Près d'une centaine auront été reçus pour la seule année 1963 dont un grand nombre de nationalité belge et tunisienne<sup>11</sup>.

---

11. Sources : Bulletin d'information de la Cellulose d'Aquitaine n° 6, Octobre 1963.

Dans le même temps, l'usine détache des techniciens à l'étranger pour contribuer au démarrage de nouvelles usines de production de cellulose.

« Au début, tant qu'on était Parson et Wilmore, il y avait des chantiers à l'extérieur, ils construisaient beaucoup d'usines donc il y avait des gens de l'usine qui étaient détachés un peu partout en Europe ou même en Afrique, donc ça marchait [...]. Je ne peux pas dire si ça marchait bien ou pas bien mais ça marchait parce que ces gens étaient en déplacement, ils gagnaient bien leur vie et l'usine produisait. » (H)

Le démarrage fulgurant de l'usine a conduit à l'amortissement des premiers investissements en 3 ans, bien au-delà de ce qui était attendu. En 1962 l'entreprise procède à la mise en place des premières primes de production :

« Cette usine devait s'amortir en cinq ans et l'investissement qui avait été fait était de l'ordre de 8 milliards de francs à l'époque ; elle a été amortie en trois ans [...]. Cet événement a été sanctionné par le directeur général qui vient féliciter tout le personnel évidemment, [...] et pour récompenser les bons résultats produits évidemment [par] l'annonce d'un calcul de prime de production pour le personnel de production. » (S)

La prime était une forme de reconnaissance de l'effort fourni par les salariés. Elle s'adressait tout d'abord aux salariés de la production pour être étendue ensuite à l'ensemble des catégories. La prime devient un enjeu discuté de participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise, mais aussi

un enjeu d'égalité entre les catégories. La première prime en appelle d'autres par la suite. De cette manière la prime de production devient une partie intégrante de la rémunération des travailleurs.

« En 1962, voilà la prime de production qui est attribuée au personnel de production lui-même c'est-à-dire les ateliers de production et non pas l'entretien ni les administratifs. Et là on a une évolution importante parce qu'en 1965 on fait quelques améliorations techniques, c'est-à-dire des extensions qui permettent d'avoir une meilleure capacité de production d'énergie, c'est surtout au niveau de la force motrice que l'on produit et c'est surtout au niveau du traitement de l'eau, [...] et là on a une prime qui s'ajoute et qui est calculée sur le brut, alors 10 % de prime c'est déjà pas mal [...]. On avait une prime moyenne de l'ordre de 10, 12 % et on est monté à 38 % de prime, 38 % de prime sur le brut, vous savez avec l'évolution des salaires qu'on avait, ça a fait tilt pour les autres services, à partir de là, les représentants syndicaux qui défendaient les intérêts des autres personnels présents dans l'usine n'ont eu de cesse que d'obtenir une participation de cette prime de production parce que après tout ils y participaient aussi, ils intervenaient sur les pannes, ils intervenaient dans de mauvaises conditions, donc ils l'ont obtenue, je ne me rappelle plus de l'époque mais de toute façon c'était avant 70. » (S)

Entre 1961 et 1972, l'usine continue à se transformer grâce à de nouvelles installations plus modernes. Elle améliore sa productivité et parvient ainsi à doubler sa capacité



*Photo 10 : le parking de l'usine*

de production de pâte à papier portant celle-ci à environ 470 tonnes/jour en 1974.

En résumé, malgré les difficultés de logistique et d'organisation de la production, les résultats des premières années ont dépassé toutes les espérances : l'usine devient un réel succès économique. Très rapidement, elle favorise le renouvellement des infrastructures de la région et elle participe à l'élévation du niveau de vie d'une population qui vivait par ailleurs de l'agriculture ou qui venait s'installer pour l'occasion dans la région. Mais après ces premiers succès l'usine allait bientôt connaître une première mise à l'épreuve.

### 2.3 LA DRÔLE DE CRISE DE 1968

En France les événements de mai 1968 dépassent largement le monde du travail par l'importance quantitative des conflits localisés et généralisés, des grèves et des journées nationales d'action et des jours de travail perdu à cette occasion<sup>12</sup>. Sur un plan plus qualitatif le gréviste deviendra une figure plus commune de l'entreprise<sup>13</sup> et de nombreux droits en matière de liberté d'expression et syndicale vont modifier la société dans son ensemble<sup>14</sup>. Pourtant et loin des accords de Grenelles, à l'autre bout de la France, dans les Pyrénées, les évolutions de portée générale et nationale semblent au premier abord davantage subies que promues. Néanmoins, nous nous trouvons ici face à des changements qui sont profondément ancrés dans des réalités locales. La rupture sociale est vécue sur un mode festif, la grève crée un espace de liberté. La crise de 1968 est avant tout une autre manière de vivre le lieu de travail. C'est ce que montre le cas de l'usine de pâte à papier. Le premier événement fort et véritablement marquant après la construction et le démarrage de l'usine, pour la mémoire des anciens est constitué par les mouvements de mai 1968. Certes l'usine est loin de la capitale et des centres de l'agitation, mais néanmoins les traces de ce mouvement se propagent jusque dans les enceintes de l'usine, ne serait-ce qu'en raison de sa dépendance vis-à-vis du monde extérieur.

12. M. Borrel (1996).

13. J.-D. Reynaud (1982).

14. G. Groux et J.-M. Pernot (2008).

« On parle beaucoup de 68 mais cette usine elle n'est pas partie en conflit social en 68. L'arrêt de l'usine pendant les vingt et un jours en 68, ça a été la conséquence de l'état national des choses puisque il n'y avait plus d'approvisionnement, les trains ne roulaient plus. » (S)

Pourtant, dès le mois d'avril 1968 circulent des rumeurs de licenciement et de débauchage, évoquées dans un communiqué intersyndical paru dans *La Dépêche du Midi* le 30 avril 68 : « les ouvriers de la Cellulose d'Aquitaine menacés de licenciements ou de réductions d'horaires »<sup>15</sup>. À l'issue de la manifestation du 13 mai, une motion intersyndicale, signée par les Unions locales CGT et CFDT de Saint-Gaudens, la FEN (SNI et SNES), Force Ouvrière, la CGC (Cellulose d'Aquitaine), les Unions locales CGT de Montréjeau et du Bas-Salas, est déposée à la Sous-Préfecture et publiée dans la *Dépêche* du 13 mai. Et si le mouvement s'étend dans le Comminges à partir de cette date, ce n'est pourtant que le 20 mai que le personnel de la Cellulose décide, lors d'un vote à bulletin secret, la grève illimitée à partir du 21 mai avec occupation de l'usine et piquets de grève<sup>16</sup>.

« Il y a eu mai 68 et on a été arrêté pendant un mois je crois, enfin je ne suis pas sûr [...]. L'usine a été arrêtée et puis

15. Cité dans l'article « Mai 68 en Comminges, 40 ans déjà », paru dans la *Revue de Comminges et des Pyrénées-Centrales*, Tome CXXIV - N° 1, Janvier-Juin 2008, p. 162.

16. *Ibid.*, (p. 163).



on se retrouvait à l'intérieur de l'usine toute la journée pour attendre les événements. » (B)

Si mai 68 a marqué les esprits, les souvenirs relatés évoquent plutôt la fête :

« 68 était comme partout. On a tout arrêté et on a joué au ballon, on a joué à la pétanque, quand on ne faisait pas des manifestations. Ça faisait tout drôle parce que c'était la première fois que tout le monde s'arrêtait. » (C)

L'usine devient aussi un lieu de rencontre de diverses populations locales. Des personnes curieuses ou des écoliers venaient échanger avec les ouvriers. Dans l'après midi du 22 mai, des élèves du Lycée d'État mixte de Saint-Gaudens viendront rendre visite aux grévistes de La Cellulose.



Photo 11 : mai 1968

« Vers 16h, c'est un groupe d'une cinquantaine de lycéens et de lycéennes qui vont témoigner de leur solidarité avec les travailleurs en grève. On a chanté, on a joué de la guitare devant la grille de l'usine, les ouvriers applaudissent les jeunes, les jeunes applaudissent les ouvriers. »<sup>17</sup>

Pour conclure sur cette première rupture on pourrait dire que, comme à d'autres endroits, la grève de 1968 dans l'usine ne correspond pas à une crise portant sur les fondements économiques de la production. Il s'agissait d'un événement politique important, influencé par un contexte national en ébullition. Au niveau local, le mouvement a bien été suivi, et pour beaucoup de salariés il s'agissait de leur première grève. Nos témoins nous parlent de la bonne ambiance qui régnait au sein de l'usine. Les discussions et les fêtes transgressaient la séparation entre les catégories et les âges : la convivialité et les discussions ont été les moments marquants de ces événements. La reprise d'activité s'est faite, comme ailleurs, au début du mois de juin 1968 sans événement notable. *A posteriori*, on pourrait considérer ces événements comme une contrepartie à la croissance : les besoins de discuter, d'échanger et de se manifester l'ont emporté. Il s'agit aussi d'un type d'apprentissage de la démocratie industrielle qui allait être utile pour les décennies qui suivent. Les années 70 pourraient être considérées dans cette perspective comme la transition d'une période de croissance vers une période de difficultés économiques qui

17. *Ibid.*, (p. 164).



va s'ouvrir à la fin de cette décennie. En effet nous verrons que l'enthousiasme du démarrage et la festivité des événements de 1968 font place une décennie plus tard à une vision plus sombre du monde. La crise économique pointe bel et bien son nez. Les difficultés que rencontre l'entreprise à cette période en termes d'investissements, de rentabilité, et de marché de la pâte à papier vont déboucher sur une crise majeure qui, dans la mémoire des retraités, constitue l'événement le plus important et le plus marquant de ses cinquante ans d'existence.

#### 2.4 LA CRISE DE 1980-1981 :

##### UN EVENEMENT CAPITAL DANS LA MÉMOIRE DE L'ENTREPRISE

La période entre 1968 et 1982 est d'une importance particulière pour le mouvement ouvrier en France : crise sociale et politique, crise du syndicalisme et crise économique.<sup>18</sup> Cette période se ferme sur une nouvelle crise économique qui va mettre l'usine de pâte à papier à rude épreuve. Cet événement est de loin celui dont le souvenir a été le plus longuement mobilisé par les retraités. Pas un seul n'a omis d'en faire mention et tous le qualifient comme « LA crise de l'histoire de l'usine ». Au-delà de la place qu'elle occupe encore dans la mémoire collective, si longtemps après son émergence, les raisons pour lesquelles la crise a laissé une telle empreinte dans le souvenir de chacun sont multiples et relèvent aussi bien du contexte économique que du contexte politique de l'époque.

---

18. M. Kesselman et G. Groux (1984).

Sur le plan économique, la décennie des années 1970 voit la fin de la période des « Trente glorieuses » avec le premier choc pétrolier en 1973 suivi par le second choc de 1979. Les effets défavorables de ce contexte économique auront pour conséquences une déstabilisation du marché des matières premières de l'énergie et en 1978-1979 une détérioration importante de la situation du groupe GEC avec de très importantes pertes financières.



*Photo 12*

#### 2.4.1 LE CONTEXTE DE L'ANNONCE DES LICENCIEMENTS

Pour comprendre la dimension politique de la mobilisation il est nécessaire de rappeler certains éléments du contexte de l'époque. En 1979, Raymond Barre, alors Premier ministre sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, entreprend un plan de restructuration de l'industrie française.

Des usines comme celle de Saint-Gaudens ne sont plus soutenues par le gouvernement, ce que celui-ci exprimera dans une déclaration restée gravée dans les mémoires des anciens et perçue par certains comme « la mort annoncée de l'usine » :

« Avant les élections de mai 81, le gouvernement avait décidé que la France ne pouvait plus garder ses canards boiteux, son industrie avec ses canards boiteux, et il avait cité en exemple l'usine de Saint-Gaudens. [...] On était l'exemple type d'industries qu'on ne pouvait plus garder, qui étaient polluantes, qui n'étaient plus les industries d'avenir pour la France des années 80. » (N)

En réaction, les salariés interpellent leurs élus locaux. En 1978, lors des élections législatives, le député élu dans la circonscription dont dépend Saint-Gaudens est membre du Parti Socialiste (comme tous les autres députés de la Haute-Garonne). L'ancrage à gauche du département permet aux salariés de faire remonter leurs revendications jusqu'au niveau national. Le contexte politique de l'époque et la campagne pour l'élection présidentielle de 1981 jouent un rôle essentiel dans le déroulement et le dénouement de la mobilisation. Les salariés se servent alors de la campagne comme une

opportunité pour faire pression sur le candidat Mitterrand. La démarche trouve un écho et le mouvement est soutenu par le Parti Socialiste en campagne probablement par volonté de contradiction avec la politique menée par la droite au pouvoir.

En 1980, en raison d'une augmentation du prix du bois et de l'énergie ainsi que d'une crise mondiale du marché de la pâte à papier, la situation financière du groupe GEC et de l'usine s'aggrave et nécessite la mise en place d'un plan de redressement du groupe et des entreprises qui le constituent dans le cadre de négociations avec les pouvoirs publics.



*Photo 13*

Au cours de la même année, plusieurs licenciements économiques avec mesures sociales de salariés ayant atteint l'âge de 58 ans sont annoncés au comité d'entreprise de la Cellulose d'Aquitaine ; les organisations syndicales considèrent à ce moment-là que les conditions de départ sont acceptables mais elles ne peuvent pas admettre des mesures qui conduisent à des compressions d'effectifs et s'abstiennent donc de donner un avis sur le sujet<sup>19</sup>.

Fin 1980, une procédure de règlement judiciaire par jugement est prononcée ; un arrêt technique de l'usine avec mise en congé d'une partie des personnels est programmé en raison de la baisse du stock de bois, du stock de pâte trop important et de la nécessité d'effectuer des travaux d'entretien. Suite à l'annonce des mesures de chômage technique et de fermeture prochaine du site, les salariés se sont mobilisés et des mouvements de grève ont débuté. À cette occasion, si les organisations syndicales ont exercé une influence certaine sur le déroulement du mouvement, la quasi-totalité des personnels de l'usine, au-delà d'une éventuelle appartenance à un syndicat, s'est mobilisée pour défendre l'outil de travail.

En janvier 1981, l'usine est reprise par La Rochette-Cenpa et l'annonce de nouveaux licenciements inaugure une nouvelle période de crise sociale et financière pour l'usine. Une période de troubles perdurera jusqu'à la fin de l'année 1981 et le début

de l'année 1982, ponctuée de divers mouvements sociaux dont le souvenir est resté fort dans la mémoire des anciens. À l'annonce des licenciements, démarre un mouvement de grève avec blocage de l'usine.

« Ah oui, il y a eu 136 licenciements quand même, ce n'était pas anodin mais ils ont été repris. [...] Ce qui importait à l'époque c'était de récupérer ces gens-là et puis on a bien senti que l'usine allait disparaître à ce moment-là en 81, donc en plus on avait cette épée de Damoclès au dessus de nos têtes. D'un côté il y avait les 136 licenciements et de l'autre on nous disait "si on ne licencie pas, on ferme". Nous on n'a pas tenu compte de ça, on a dit "non, non il n'est pas question de licencier, ni de fermer non plus". Certains vous diront, et c'est certainement vrai, ça a dû y contribuer, il y a eu le changement en 81 avec l'arrivée de Mitterrand et la gauche au pouvoir. Est-ce que ça y a contribué ? Certainement que quelque part ça y a contribué parce que je me rappelle à l'époque que Barre avait dit, quand il était Premier ministre, il avait dit que les canards boiteux, comme il avait appelé ça, en dessous d'une ligne Bordeaux-Nice allaient disparaître. Et nous on était plus que canards boiteux, on n'était même plus boiteux, on était invalide complètement. Donc ça s'est joué à quelques semaines près. Donc à l'époque a été nommé Monsieur C., qui était ingénieur au laboratoire de recherche, il a été nommé directeur de l'entreprise et ça a redémarré comme ça. » (Q)

Mai 1981 voit l'avènement de la gauche au pouvoir avec l'élection du Président Mitterrand. Les salariés maintiennent

---

19. Source : compte-rendu des réunions du CE pour l'année 1980.

leur mobilisation pour que des décisions politiques soient prises au plus haut niveau afin de trouver une issue favorable à cette crise. Ce qui est fait par la vente de l'usine pour 1 franc symbolique à la société La Rochette-Cenpa :

« Ce qui sauve cette usine c'est la reprise en gérance décidée au niveau national avec des grandes sociétés et la grande société choisie c'est La Rochette-Cenpa. » (S)

La reprise par le papetier français ayant été « imposée » par les responsables politiques, la direction de La Rochette envisage un plan de restructuration très lourd pour l'usine de Saint-Gaudens dans le but de ne pas compromettre davantage l'équilibre financier d'un groupe déjà largement maintenu « sous perfusion » par l'État. Ce plan prévoit notamment le licenciement de près de 170 personnes et le gel de tout nouvel investissement.

En juin 1981, dans la continuité du mouvement déjà engagé, l'intensité s'accroît encore une fois avec une action jouant sur un nouveau registre : la séquestration des représentants de la direction générale.

« En 81, il y a une nouvelle crise financière à l'usine [...], là il y a vraiment un gros problème. Ca se passe début juin 81 et il y a une réunion importante à l'usine

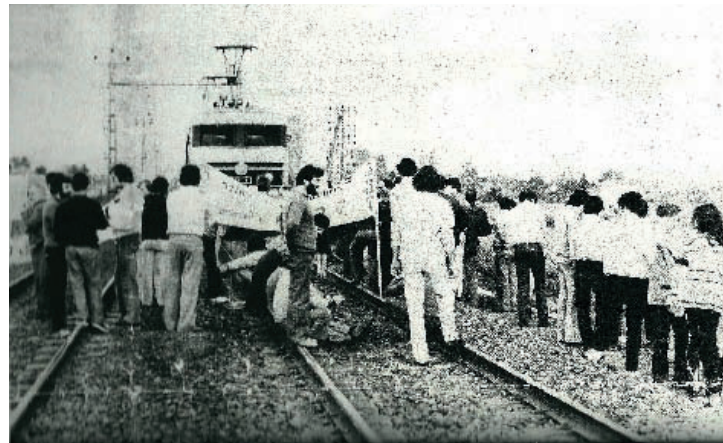
de la direction générale et donc conflit/contestation. [...] Les syndicats, qui représentent le personnel et qui sont dans la négociation, rentrent et sortent de cette salle. [...] Et finalement, ils prennent la décision de séquestrer les représentants de la direction. » (S)

Les négociations aboutissent à la réintégration de certains des personnels.

À l'automne 1981, l'usine est arrêtée et bloquée par les grévistes qui en empêchent l'accès. Pour accentuer la visibilité de leur action les grévistes organisent une action d'occupation des voies de chemin de fer.

« Ils s'étaient organisés pour empêcher l'usine de fonctionner. Et comme ça ne suffisait pas de laisser le problème de l'usine à l'intérieur de l'usine on va dire, et bien ça se traduisait par des barages sur les routes et par des barages sur les voies de la SNCF. Parce que bon voilà, à un moment donné il faut se faire entendre. » (N)

Et, pour la première fois semble-t-il depuis son arrivée au pouvoir, le gouvernement de gauche fait intervenir la force publique pour débloquer les voies de chemin de fer.



*Photo 14 : manifestation et blocage des voies ferrées*



« Après il y a eu l'action choc, c'est l'arrêt des trains. [...] Le blocage des voies. Donc ça a été un moment fort. Et puis après [...] le blocage de toutes les voies, avec tous les moyens qu'on peut avoir pour manifester, mais manifestations qui se sont toujours passées dans le calme, sauf le jour où ils nous ont envoyé les CRS. Bon là, ça a été un peu plus houleux. » (E)

#### 2.4.2 LE PLAN DE LICENCIEMENT

##### COMME POINT CENTRAL DE LA MÉMOIRE DE LA CRISE DE 1981

1981 constitue une exception dans l'histoire de l'entreprise, car c'est la seule fois en un demi-siècle où il y a eu un dépôt de bilan et donc un risque imminent de fermeture du site. Les difficultés liées aux fluctuations du marché du papier, ajoutées à une situation financière déjà délicate ont abouti à un dépôt de bilan de la part de la direction de l'usine. C'est ce dépôt de bilan qui constitue l'élément déclencheur de tout le mouvement social qui se poursuivra durant plusieurs mois. Les expériences relevées ici témoignent d'abord exclusivement du rôle des licenciements, du vécu et de la réaction des salariés.

« En 81 il y a eu des licenciements par exemple, et ça devenait quand même assez agressif. C'est La Rochette qui avait repris l'usine et ils ont annoncé par haut-parleur sur le parking de l'usine les gens qui étaient licenciés. » (U)

Le désarroi et la peur des salariés devant l'annonce des licenciements contribuent à l'organisation du mouvement social et à sa mise en œuvre.

« Janvier 81. Les premiers licenciés, personnes protégées, donc je fais parti du lot. On était trois je crois. [...] C'était une époque dure mais je vous parle de 168 licenciements. [...] On a commencé à arrêter des trains de pèlerins italiens qui allaient à Lourdes. » (I)

On pourrait multiplier ici les citations des témoignages des anciens salariés. Chacun et chacune a des choses à dire sur le plan de licenciement de 1981.

« En 81 l'usine a eu des difficultés et ils ont débauché pas mal de gens, moi je fais partie du wagon, j'ai été licencié, on a été plusieurs, je ne sais pas combien. » (D)

Ces propos nous montrent que la raison principale pour laquelle ces années sont ancrées dans la mémoire des retraités concerne l'enjeu des événements : l'entreprise est sur le point de fermer ses portes, elle propose un plan de licenciements massifs pour redresser la situation.

« 81, la crise. Alors la crise, là il y a eu un sérieux coup de main. La Rochette a pris l'affaire en main, toute la recherche a été licenciée. » (T)

C'est pourquoi ce qui est retenu par les retraités concerne moins l'évolution qui a contribué à créer cette situation,



que le moment précis du dépôt de bilan et l'annonce des licenciements.

« En 1981, il y a eu la faillite du groupe, il y a eu des licenciements et moi j'ai la chance de ne pas faire partie des licenciements. » (B)

Il s'agit d'un choc qui provoque une réaction immédiate, par des moyens d'actions divers, notamment la grève et l'occupation de l'usine.

#### 2.4.3 DU CONFLIT AU COMPROMIS

Les relations sociales dans l'entreprise se sont trouvées fortement affectées par l'annonce des licenciements. D'une part, cela crée un choc parmi les salariés : faire ou ne pas faire partie de la liste des personnes licenciées constitue une angoisse pour tous ceux qui ont connu parfois une longue vie professionnelle au sein de l'usine.

« En 81, j'ai été sur la liste en premier, mais comme ils avaient besoin de moi ils m'avaient gardé. » (E)

D'autre part, et même si on ne peut pas dire que l'ensemble des salariés ait été dans le passé proche des organisations syndicales, beaucoup de salariés avaient, à ce moment-là, envisagé des moyens de résistance contre les licenciements : grève, occupation et séquestration du directeur ont été les moyens retenus par tous ceux qui souhaitent revenir sur les licenciements.

« Faire pression sur la direction pour essayer de réembaucher ces gens. Et la plupart des gens ont été réembauchés. [...] Même après la reprise par La Rochette et la reprise du travail, on a continué à se mobiliser pour faire des petites grèves pour essayer de faire réembaucher les gens. [...] Par la suite on faisait des grèves tournantes, on ne faisait pas des grèves prolongées. C'est-à-dire qu'on faisait un jour, une faction, on arrêtait, on repartait. Ça permettait de casser la production. » (U)

Même les salariés jusque-là peu engagés dans les mouvements sociaux et dans l'action syndicale se sont mobilisés :

« Bon moi je ne suis pas de ceux qui aiment trop faire grève, je n'ai jamais adhéré à un syndicat [...]. Mais bon, il a fallu faire grève. On est resté je ne sais pas combien de temps au portail, 15 jours je crois, mais je ne me rappelle plus. » (F)

Ces événements très conflictuels se terminent néanmoins sur un compromis. D'une part, les retraités estiment que la réaction du personnel a évité le pire : l'usine est sauvée et un grand nombre de salariés est réembauché.

« Oui, on s'était battu, ça a été important parce que je vous l'ai dit, ça s'est joué à quelques semaines près de fermer l'usine. » (Q)

D'autre part, la victoire laisse un goût amer car la situation de l'emploi va rester préoccupante pendant la décennie suivante. Beaucoup d'entre eux vont estimer que la situation

s'est dégradée par la suite, notamment au niveau des relations sociales, alors que la bataille de 1980-1981 a réussi à créer une coalition d'intérêts large pour permettre la survie de l'usine. Le long témoignage qui suit est celui d'un syndicaliste dont le récit des événements nous indique comment un premier compromis a été négocié pour trouver une issue à la crise.

« Décembre 80, dépôt de bilan. Là, l'usine s'arrête et il y a une démarche qui est déjà entamée pour savoir si cette usine doit fermer ou être reprise compte tenu de la qualité de pâte qu'elle faisait. [...] Il y a eu des licenciements secs, il y a eu pas mal de dispositions de faites, pas mal de remous sociaux aussi [...]. Donc il y a eu des haut-parleurs qui ont été installés à l'extérieur et on a pu suivre la réunion qui se passait dans cette salle de l'extérieur, et tous les propos qui se tenaient dans la salle on les entendait à l'extérieur. On a entendu de tout, on a entendu les cinquante noms des personnes qui étaient licenciées et pour lesquelles il y a eu certains commentaires de fait à titre personnel [...]. Je vois le mouvement et finalement sur le coup de 18 h 30-18 h 45, ils prennent la décision de séquestrer les représentants de la direction, ils leur interdisent tout contact avec l'extérieur, rien que les appels téléphoniques auxquels ils doivent répondre devant témoins et dans la salle, sans s'isoler, et ils les accompagnent aux WC, pas d'échange de papier, rien du tout. Je quitte l'usine, il est 21 h, la situation est tendue, vraiment tendue, ils n'ont pas encore pris la décision de les nourrir voyez ; je rentre chez moi souper et je dis à ma femme "je repars" et je passe la nuit à l'usine [...]. Donc je suis parti après ça, je suis rentré et suis allé me coucher

un peu et le matin je suis revenu ; je reprenais mon service à 13 h, à 7 h j'étais à l'usine et là j'ai eu confirmation que la médiation allait se faire. Alors j'ai attendu jusqu'à la venue du médiateur parce qu'il est venu prendre contact sur place et lui m'avait téléphoné entre temps, il me dit : "qu'est-ce qui se passe ?", je lui explique, "bon" me dit-il "il y a des chances d'aboutir ?" "oui, si ça va dans ce sens-là oui, mais si ils vont un petit plus loin, ce ne sera plus possible de revenir en arrière et de négocier quoi que ce soit" "bon, je viens" me dit-il, "je vous attends". Alors je l'ai attendu à l'usine, quand il est arrivé on s'est dit bonjour puisqu'on ne s'était pas vu, et il me dit "c'est chaud ?" "plus que chaud, vous pouvez y aller" et je lui ai dit "je pense que ce serait bien que votre médiation se passe sur terrain neutre" "ah, oui" me dit-il, "la mairie à Villeneuve ?" "oui", lui dis-je, "mais je ne pourrais pas y être, je suis de service" "ah bon, d'accord". Et la médiation s'est faite à la mairie à Villeneuve. [...] Tout le monde a été libéré, ils ont pu rentrer à l'hôtel se faire la toilette et ainsi de suite. Et la médiation a commencé je crois à 3 h de l'après-midi et elle a duré jusqu'à 7 ou 8 h, et ils se sont mis d'accord sur les termes de l'accord général et définitif qui allait rentrer en jeu et à partir de là, l'usine est repartie avec la promesse de l'argent qui devait revenir à cette entreprise et donc moi, qui n'étais plus mandaté, j'avais arrêté mon mandat lors du dépôt de bilan. » (S)

La mémoire détaillée et précise des salariés d'une histoire qui s'est produite il y a trente ans, est étonnante. La mémoire les a rattachées à un événement clé de l'histoire de l'entre-

prise. Nous savons que d'autres personnes, parmi celles que nous avons interrogées, sont capables de mobiliser des récits de niveau similaire en donnant, bien sûr, leur propre point de vue, mais aussi en produisant autant de détails sur le vécu des événements. Ceci illustre que la crise de 1981 reste le moment le plus important pour la mémoire des retraités de l'usine.

En résumé, la crise de 1981 représente l'événement emblématique de l'histoire de l'entreprise. Elle est en quelque sorte le symbole à la fois de la violence et de l'âge d'or des relations sociales à la Cellulose. Elle a permis de montrer, aux salariés eux-mêmes mais aussi à l'extérieur, la force du collectif qui était l'un des éléments fondamentaux de l'identité de l'entreprise. Cet événement a été l'unique fois où tous les facteurs des relations sociales à l'usine ont été poussés à leur paroxysme : la mobilisation collective pour la défense d'une même cause (en l'occurrence l'outil de travail), la solidarité entre les travailleurs dans une période difficile, le dynamisme de l'action syndicale, et la possibilité de trouver malgré tout un compromis qui permette au plus grand nombre de continuer leur travail dans l'usine.

## 2.5 1992-1997 : UNE PÉRIODE DE CRISES QUI MOBILISE MOINS : ÉLÉMENTS DE COMPARAISON AVEC LA CRISE DE 1981

La crise de 1981 aura laissé des traces. Le conflit sur le licenciement a conduit à un compromis sur la réintégration des salariés licenciés. Mais la crise aura fait plus. Elle a d'abord permis aux salariés de prendre conscience de la fragilité de la situation économique de l'usine. Ensuite, elle a indiqué aux

employeurs la nécessité de manier avec précaution la mise en cause de l'emploi dans l'entreprise. Ces deux enseignements seront perceptibles pour la décennie suivante. Les compromis ultérieurs tenteront d'éviter des licenciements secs en cas de crise importante. Mais revenons d'abord à l'issue du conflit et à la suite donnée par les participants. Au printemps 1982 les représentants du personnel participent aux négociations (Assemblée nationale) qui aboutiront à la réaffectation de financements à l'usine de Saint-Gaudens. En septembre 1982 la nomination d'un nouveau directeur de l'usine marquera le début d'une autre période.



Cabine cuisson



Vue partielle de l'atelier cuisson

*Photo 15 : vues de postes de travail*

Le financement obtenu permettra de nouveaux investissements dont ceux des premiers chantiers de modernisation. Entre 1982 et 1989 se succéderont deux tranches d'investissement avec, entre autres, l'installation d'une nouvelle chaudière à gaz, d'une nouvelle évaporation, d'une nouvelle salle cuisson, d'un nouvel électro-filtre, d'une septième lessiveuse, et parallèlement un développement des actions de formation devant permettre l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques.

Mais les années 1990 ont aussi connu leur lot de crises. Le chômage technique, la baisse des activités et aussi des licenciements économiques ont été envisagés.

« On a eu du chômage technique en 93 avec des montages de dossiers à traiter à la main, des casements de tête phénoménaux. » (J)

Durant cette décennie nous voyons aussi apparaître la négociation des préretraites qui au final ont permis d'éviter des licenciements « secs ». Ensuite, au cours de la période 1992-1997, on note que l'entreprise traverse à nouveau des difficultés économiques. À deux reprises, en 92 et en 97 des licenciements collectifs pour raison économique sont mis en place dans le cadre de plans sociaux avec bénéficiaires du Fond national pour l'emploi (FNE) pour les salariés âgés de plus de 56 ans à quelques exceptions près. Il ne semble pas y avoir d'opposition importante de la part des personnels à ces plans sociaux dans la mesure où les représentants du personnel ont obtenu qu'il n'y ait pas de licenciement sec. Au total



Automatisation cuisson



Photo 16



une centaine de salariés partiront en FNE ce qui donnera lieu à une réorganisation des effectifs restant avec des réaffectations et des mutations internes des personnels. Il y aura plusieurs arrêts techniques de production dont certains seront prolongés au-delà de la durée normale.

« En 93 ce n'était pas les grèves, on était inquiet parce que l'usine ne marchait pas. Et ce qui se passait aussi, moi je le vois maintenant avec le recul, c'est qu'on ne pouvait pas faire confiance à la direction parce que ça va toujours mal. » (U)

On le voit, l'ajustement structurel de l'activité de l'usine aux nouvelles conditions des marchés, n'empêche pas que de nouvelles crises conjoncturelles apparaissent. C'est ainsi que les événements de 1993 vont constituer un autre point fort pour la mémoire des retraités. Une période de chômage technique, ainsi que des grèves et des mouvements vont marquer ce moment comme une nouvelle épreuve pour l'usine.

« En 93 on avait eu du chômage technique, mais je ne me rappelle plus des dates, mais disons qu'il y a eu des conflits sérieux là. Après il y a eu des grèves, il y a eu quelques mouvements de grève mais qui en fait n'ont pas duré comme ça avait duré en 81. » (Q)

De moindre ampleur que la crise de 1981, celle de 1993 a pourtant mobilisé la mémoire des retraités. Bien sûr, les souvenirs sont moins précis parce que l'enjeu de la fermeture de l'usine ne se posait pas pour cette dernière crise. Néanmoins

dans les propos, il s'agira-là d'un second point d'ancrage à souligner. Comme celle de 1981, elle a une origine économique. En revanche, les difficultés rencontrées par l'usine à ce moment-là sont liées davantage au contexte national de « crise économique » qu'à des fluctuations inhérentes au marché de la pâte à papier. Malgré les baisses d'effectifs régulières subies depuis 1981 (départs en retraite non remplacés essentiellement et arrêt des embauches), beaucoup de salariés ayant vécu les événements de 1981 sont encore dans l'usine. Le souvenir d'un mouvement d'une ampleur aussi importante pour des raisons similaires incite certains salariés à se mobiliser dans l'espoir d'une issue aussi favorable qu'en 1981. Autre nuance avec les grèves de 1981, il semble que dans ce cas, ce soit les organisations syndicales qui aient réellement enclenché le mouvement de contestation. Ceci s'explique par le fait que, contrairement à la crise de 1981, dès le début des difficultés et avant même que l'on entre dans la crise à proprement parler, la direction de l'entreprise a impliqué les représentants des personnels. Ce qui nous semble intéressant dans le récit suivant c'est d'une part le témoignage du secrétaire du comité d'entreprise sur le déroulement des événements de 1993. D'autre part, ces propos nous indiquent qu'en une décennie les relations sociales ont bien changé, les réactions des salariés ne sont plus les mêmes et l'action syndicale n'a pas le même impact. Les liens sociaux semblent avoir fait l'objet d'un délitement que notre interlocuteur pointe clairement dans ses propos.

« En 93 ça a été différent parce que j'étais déjà secrétaire du comité d'entreprise et délégué syndical. J'étais en respon-



sabilités salariales sur cette crise-là qui était quand même une crise très importante, qui a duré plusieurs mois et qui s'était traduite par des arrêts de travail. Alors-là c'est pareil, l'époque avait changé, les mouvements de grève massifs ce n'était plus ça, l'individualisme avait déjà fait son chemin. Je vais vous raconter une anecdote [...]. Donc les délégués syndicaux ont été réunis, ils voulaient nous présenter un plan social. Et dans ce plan social il y avait moins 4 % de salaire, à l'époque, et une vingtaine, vingt-deux ou vingt-trois, licenciements. On était 400 à l'époque, on n'était plus 600, on avait déjà largement baissé donc on était 400, et il y avait des licenciements annoncés avec des passages de certaines activités à la sous-traitance, etc. Sortis de cette réunion, donc le premier jour de l'annonce du plan, en accord avec l'ensemble des délégués des autres organisations syndicales, on avait organisé une assemblée générale du personnel devant le comité d'entreprise en sortant de l'usine, pour permettre à tout le monde d'avoir l'information au plus près. Et donc on est sorti de réunion, on a été préparer sur un tableau un peu ce qu'on nous avait présenté, chose qu'on ne partageait pas mais bon, voilà, c'était la position de la direction, et on avait listé tous les postes qui devaient être supprimés. Donc on était sur un tableau *Paper Board*® là qui était retourné, on commence donc. Sortie, 17 h 30, les gens s'arrêtent, tout le monde inquiet évidemment. On commence à expliquer ce qu'on nous avait proposé et à un moment donné, on annonce les moins 4 %, "ah non, ce n'est pas normal", enfin les gens sont en colère, manifestent et tout ça. Au bout d'un moment, on arrive à la liste des postes supprimés, qui

n'étaient pas nominatifs mais qui étaient des postes. Je tourne le tableau, j'ouvre la page, la liste des postes, deux secondes, les gens regardaient les postes tout ça, et dès qu'ils ont fini de lire les postes, quand ils ont vu que ce n'était pas les leurs [il claque dans ses mains], ils sont partis. C'était assez significatif. [...] Le conflit a duré plusieurs mois, mais c'étaient des conflits sporadiques on va dire, on ne faisait pas de longue durée. Le plus qu'on ait dû faire c'est deux ou trois jours de grève consécutifs et on avait fini par négocier une nuit un protocole de reprise. Mais on n'a jamais réussi vraiment à refaire cette osmose. [...] Ça m'avait choqué et j'ai regretté d'avoir donné la liste des postes. Je l'ai fait parce que je voulais tout dire de la même façon qu'on nous l'avait présenté, je veux dire en toute honnêteté. » (N)

Pour ce syndicaliste le passage des années 1980 aux années 1990 a été significatif de changement. D'une part, la crise mobilise moins les salariés que par le passé. Les « mentalités » semblent avoir évolué. D'autre part la négociation semble avoir pris le pas sur le conflit. Comparé à 1981, le compromis s'établit plus rapidement.

Autre distinction avec 1981, les répertoires d'action étaient différents. Certes, dans le cas présent, les organisations syndicales ont utilisé un répertoire d'action classique avec des grèves et des arrêts de travail. Mais il n'y a pas eu d'action visant à faire sortir le conflit de l'enceinte de l'usine. Le mouvement n'avait pas suscité de mobilisation aussi générale que douze ans auparavant. En 1993, la désyndicalisation avait déjà

lourdemment affaibli le dynamisme des organisations syndicales dans l'entreprise, la disparition de nombreux clubs de sport ou événements fédérateurs (fête de la saint Eloi, repas organisés le dimanche à l'usine, etc.) était déjà survenue, la réorganisation du travail avait réduit le travail en équipe, etc. Nous revenons sur cette évolution entre les deux crises, parce qu'elle nous semble symptomatique pour l'évolution des relations sociales dans l'entreprise. Si les choses ont changé, les retraités ont bien des idées sur les manifestations et les raisons de ce changement.



*Photo 17*

En résumé, nous voyons les différences et similitudes des crises de l'usine après le démarrage et après les années fastes : la crise de 1968 et son caractère davantage social et festif, la période de transition des années 1970 qui annonçait la dégradation des conditions économiques, la crise marquée et majeure de 1981 et les crises des années 1990. L'incertitude des marchés de la pâte à papier et la réduction des effectifs, ainsi que l'augmentation de la productivité par des investissements dans de nouvelles technologies ont profondément modifié les relations sociales.

Il resterait à faire le bilan en détail des années 2000 pour comprendre comment les crises ont contribué à faire évoluer les relations sociales. La tendance semble confirmer des enjeux majeurs qui se sont cristallisés depuis la fin des années 1960. La question de l'emploi, la rentabilité de la production, l'approvisionnement en bois, le lien incertain avec le prix de vente de la pâte à papier constituent les pivots d'une évolution des relations sociales qui continuent à préoccuper l'entreprise.

### **3. LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Les crises qui se sont succédées au cours des cinquante ans d'existence de l'usine ne sont qu'une des facettes des relations sociales dans l'entreprise. Qu'est-ce qui pourrait mieux illustrer l'ambiguïté et l'évolution des relations sociales qu'un examen des conditions de travail ? Le moment de la fondation de l'usine montre d'un côté des conditions salariales favorables dans un environnement qui ne connaissait guère l'activité

industrielle et de l'autre une activité difficile, souvent dangereuse et caractérisée par des accidents périodiques. C'est pourquoi les retraités insistent d'abord sur le fait que le travail était dur, sale, pénible. En contrepartie, il était bien payé. Les retraités évoquent ensuite le rôle des accidents dans l'appréhension du travail, mais aussi les nouvelles technologies qui ont contribué à rendre l'activité plus supportable et les conditions de travail plus sûres. Si les crises répétées du marché de la pâte à papier montrent que la production est de plus en plus étroitement liée à l'évolution globale du secteur, la production elle-même a néanmoins totalement changé en un demi-siècle. On pourrait dire que le site d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celui du début de la production : c'est une tout autre usine.



*Photo 18*

### 3.1 UN SALAIRE CORRECT ET DES RELATIONS HIÉRARCHIQUES AU PLUS PROCHE DE LA PRODUCTION

Dans ce contexte les témoignages des retraités insistent sur le caractère attractif des conditions salariales par rapport à celles chez d'autres employeurs locaux. Travailler à La Cellulose voulait dire « bien gagner sa vie ».

« Et étant donné que je faisais un travail d'ouvrier et qu'il y avait des postes comme je dis de techniciens qui s'ouvraient et que chez C. ils étaient là et là de me passer chef d'équipe ou... bon, et avec des salaires qui n'avaient rien à voir avec La Cellulose, vraiment rien à voir. À La Cellulose c'était le triple de chez C., c'était énorme quoi. Au lieu de mille francs c'étaient trois milles francs donc, bon, l'un dans l'autre... » (E)

L'autre caractéristique des conditions de travail était une relative autonomie de la production et des ateliers de travail. L'encadrement supérieur n'intervenait que très peu dans les affaires des ateliers qui étaient caractérisés par le respect des relations hiérarchiques en leur sein. Les ouvriers se sentaient défendus par leurs supérieurs directs et ceux-ci n'avaient que très peu de comptes à rendre à la direction. Quand il y avait des problèmes, ceux-ci étaient réglés à l'intérieur même des ateliers.

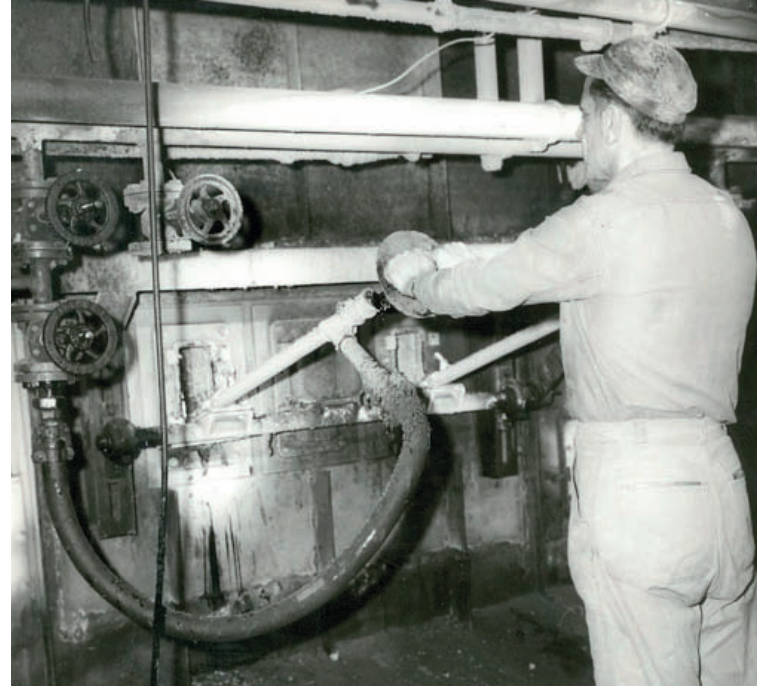
« Il y avait un échange qui était fort et il y avait un respect de la hiérarchie qui était autant en amont, vers le haut que vers le bas. [...] On était surtout défendu par la hiérarchie. [...] Défendu, oui. Nous, on avait l'atelier qui est divisé en

deux gros secteurs, le personnel à l'atelier et il y avait un chef d'équipe à chaque atelier, et au-dessus de ce chef d'atelier il y avait le contremaître, et au-dessus de ce contremaître il y avait un chef de service. Mais le chef de service n'avait pas le droit de nous faire des réprimandes. S'il avait des réprimandes à faire, il les faisait au contremaître qui les faisait au chef, mais à nous... [...] pas directement. Et tout le monde s'y opposait. C'est-à-dire qu'autant le contremaître que le chef d'équipe s'opposaient à ce que le chef, le grand chef, nous dise quoi que ce soit. [...] Et moi il a fallu que j'arrive en 81 pour voir pour la première fois mon directeur d'usine. [...] Il n'y avait pas de relations directes. On s'arrêtait nous au chef de l'atelier. Ce n'est pas comme maintenant, mais on n'était pas plus mal. » (E)

### 3.2 UN TRAVAIL SALE, PÉNIBLE AUX HORAIRES DIFFICILES

Des salaires élevés et une relative autonomie des ateliers ont été notés comme des points de satisfaction par les anciens salariés. Par contre, en matière de confort au travail, la situation se présentait différemment lorsqu'ils étaient en activité. Les conditions d'hygiène et de propreté n'avaient rien à voir avec celles d'aujourd'hui. Les huiles et les substances liées aux processus de la fabrication de la pâte à papier salissaient fortement les ateliers.

« Ils m'ont mis au lavage, j'étais aide laveur avec une personne plus âgé que moi et qui était-là depuis un moment. Et puis au bout de cinq ou six ans, je suis passé conducteur d'atelier, donc j'étais responsable d'atelier, [...] l'atelier lavage qui était le plus affreux de l'usine parce qu'on ne voyait le jour



*Photo 19*



*Photo 20 : ancienne cabine conduite évaporation*



que quand on sortait, c'était sombre, c'était noir, c'était sale comme travail. » (A)

Les conditions de propreté mais aussi l'inconfort lié à la chaleur et aux conditions de travail particulièrement difficiles donnaient néanmoins lieu à versement de primes. Il était ainsi reconnu que, dans l'usine même, certaines activités méritaient un salaire plus important.



*Photo 21*

« A l'époque quand on avait un travail important, des travaux dans des endroits pénibles où il faisait chaud ou où il fallait commencer le matin de bonne heure [...] le chef d'équipe nous donnait, à la fin du mois, une prime de pénibilité, prime

de ceci... C'est eux qui marquaient sur les feuilles pointage ces primes-là, de salissure et de pénibilité. Mais après, tout ça, ça a été codifié et il y a plus rien eu quoi. En définitive il y a plus rien aujourd'hui. » (E)

L'autre caractéristique de l'activité qui doit d'être comptée parmi les conditions de travail difficiles concerne les temps de travail. L'industrie de process nécessite en fait une rentabilisation des installations coûteuses qui conduit bien souvent à du travail de nuit comme de jour. En effet, l'usine fonctionne en continu et l'organisation des rythmes de travail se fait en 3x8 pour un grand nombre de salariés avec au tout début de l'activité de l'usine une rotation assez dure de six matinées, six après-midi, six nuits et deux jours de repos. Un retraité se souvient de l'histoire des différentes formules de travail en équipe :

« Les gens faisaient beaucoup d'heures parce que pour faire tourner l'usine en continu, il y avait trois équipes : 5 h-13 h, 13 h-21 h et 21 h-5 h. Donc théoriquement, avec trois équipes s'il n'y a jamais de repos, on arrive à tourner. Mais je crois qu'en général, il y en avait quatre. [...] Puis en 81, là La Rochette a amené ça, les cinq équipes et le travail en 3x8 qu'on a adopté et qui quand même a bien facilité les choses. [...] C'est quand même assez... c'est dur mais ça a quand même, par rapport à ce qui était dans le temps un sacré avantage. Ils font deux matins, deux après-midi, deux nuits, quatre jours de repos. Et ainsi de suite. » (T)

La nuit, la vie de l'usine continuait, mais les salariés éprouvaient des difficultés spécifiques liées à ces horaires. On pouvait

s'habituer aux conditions de travail de nuit, et même y trouver un intérêt. Mais au final le travail de nuit restait difficile à supporter.

« Là où c'était terrible, c'était la nuit parce que la nuit on a tendance à s'endormir, toujours le même bruit [...]. J'étais en poste, en 3x8, [...] oh ce n'est pas que c'était dur mais c'est vrai que la nuit quand on n'est pas habitué, la nuit, c'est assez dur, disons que le bruit qui est toujours le même, assez répétitif, ça ronronne, on avait tendance à s'endormir un peu... mais c'était bien. » (A)



*Photo 22 : l'usine de nuit*

En conclusion, on peut constater que les conditions de travail n'étaient pas comparables à celles d'autres installations de la région. L'industrie de process a apporté des conditions de salaire relativement plus favorables, mais en contrepartie d'un travail dur, pénible et sale. L'histoire montre une amélioration continue des conditions de travail sur la période considérée. Néanmoins l'aspect le plus dramatique des conditions de travail n'était pas lié à ces facteurs. L'événement que tout ouvrier craignait avant tout était l'accident de travail.

### 3.3 LES ACCIDENTS

Les accidents et la manière de les traiter au sein d'une communauté sont tout à fait caractéristiques du milieu de travail. L'interrogation sur les causes et les responsabilités d'un événement accidentel<sup>20</sup> accompagne deux autres éléments du rôle de l'accident pour la vie au travail. Le premier est le travail de mémoire et histoire de la santé<sup>21</sup>, et le second son caractère traumatique qui pourtant fait aussi du lien social dans l'entreprise. En effet, les accidents de travail faisaient partie des expériences les plus marquantes d'une vie professionnelle. On pourrait parler à ce sujet de crises plus localisées qui mettent en jeu le corps des travailleurs. La dangerosité de la production ainsi que des facteurs de risque ont accompagné la vie quotidienne des salariés. C'est souvent les souvenirs d'années particulières au cours desquelles se sont accumulés des accidents

---

20. N. Dodier (1994).

21. D. Lorient (2001).

graves, parfois mortels, qui sont restés dans la mémoire des retraités.

« Il y a eu une année noire à l'usine, si je me rappelle c'est l'année 71 où on a eu huit ou neuf accidents mortels du travail [...], quatre ou cinq ils y étaient sûrement ; c'était une usine qui était très vieille, qui manquait d'entretien. » (O)



*Photo 23 : un accident*

« En 1971 il y a eu quatre accidents mortels, quatre dont un copain, un bon copain, je l'ai ramassé sur le toit, il est tombé d'une tour, il est tombé sur le toit [...] vous savez, j'ai eu ses derniers soupirs dans mes bras. [...] C'est dur, ça marque et cette année-là, ça a été l'année catastrophe, il est tombé, il était

monté vérifier une tour, il a pris les gaz et il est tombé ; l'autre il s'est fait tamponner entre deux trains cette année-là, dans le tambour écorceur, [...] oui le tambour, il est tombé dedans, le gars qui est tombé dedans [...] avec les bûches, écrasé entre deux tampons pendant la manœuvre des wagons. » (D)



*Photo 24*

Même si les accidents prenaient souvent une tournure spectaculaire, les retraités en parlent avec de la retenue qui mêle le souvenir des personnes qu'ils ont connues, mais aussi une mise à distance d'un événement difficile à supporter. Dans les accidents, les infrastructures de l'usine ainsi que les moyens de production ont souvent participé aux drames. Parfois les



installations sont mises en cause, parfois ce sont les produits chimiques eux-mêmes ou des négligences qui ont causé la perte ou des blessures.

« Puis il y a eu des problèmes sur cette roue, ils étaient trois et la roue a explosé, il y a un gars qui a été tué sur le coup, un autre qui était mal en point et l'autre qui s'en est sorti, ça je m'en rappellerai. » (A)

Les retraités se remémorent fréquemment dans leurs récits leurs expériences d'un accident. Il faut distinguer ici les accidents qui se sont déroulés dans l'entreprise et dont ils ont été témoins, et ceux au cours desquels ils ont été eux-mêmes blessés et qui ont laissé des traces dans leur corps.

« J'ai été brûlé au chlorate une fois, après une fois au dioxyde de chlore. » (C)

« Il a appuyé avant que je lui dise, j'avais le doigt dedans [et j'ai eu] le doigt écrasé. » (A)

« J'étais cramé, jusqu'aux genoux et les mains aussi. » (C)

Parmi l'ensemble des accidents, ce sont les accidents mortels qui ont le plus marqué l'esprit et la mémoire. Même si les retraités ont tendance à repousser l'expérience extrême liée à l'environnement de travail, nombre de retraités ne peuvent pas s'empêcher de penser à ceux qui ont laissé leur vie pour le travail et pour leur entreprise.

« Oui, quand même, il y avait un gars qui transportait des copeaux et donc il avait vidé son camion et il allait chercher

un balai pour balayer et puis le bug a reculé et l'a renversé et il avait tout ça arraché et le gars est mort pendant le transfert vers l'hôpital, je m'en rappelle oui. Des accidents, il y en a eu [...] ce que j'ai vu moi, oui il y en a eu beaucoup. Il y a eu le gars qui a dégringolé quand on a monté la nouvelle chaudière, après il y en a deux autres qui ont dégringolé quand ils ont monté la ligne Camir, pareil une plate-forme qui a cédé et ils se sont retrouvés en bas, ensuite un espagnol qui a été pris par une benne, il avait une fuite d'huile, la benne était levée, il trafiquait, il ne s'est pas rendu compte que la benne baissait et il a été étouffé... oh si des accidents il y en a eu. Après il y en a un qui a été écrasé entre deux bennes de train. » (A)



*Photo 25 : accident sur la zone de stockage de la pâte à papier*



On le voit, les accidents constituent le point culminant des conditions de travail difficiles. Ils sont là pour nous rappeler que tout travail comporte des risques sur la santé et sur le bien-être. Même si des progrès ont été accomplis sur les conditions de travail en général, sur le système de rotation des équipes, sur la durée des postes et sur la sécurité des installations, le travail a toujours été considéré par les retraités comme une source de danger potentiel et réel. Il faut néanmoins souligner que les accidents ont été l'occasion d'une mise à l'épreuve de la solidarité en entreprise. Bien souvent les collègues qui n'ont pas été impliqués dans les accidents ont acheminé les blessés aux services de soins. Dans tous les cas, cela était un moment de resserrement des liens parmi les travailleurs. Les accidents ont marqué la vie active des personnes que nous avons interrogées. En ce sens, les accidents sont constitutifs de la mémoire et ils rappellent les blessures que la communauté de travail a éprouvées au cours de son histoire.

### 3.4 ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES

L'évolution des technologies a permis de limiter les accidents en améliorant les conditions de travail difficiles et la sécurité des installations<sup>22</sup>. Le classement Seveso II de l'usine a participé à renforcer les procédures de sécurité, la surveillance des installations et la formation des salariés et visiteurs. Mais les technologies ont été en premier lieu mentionnées par les retraités pour l'effet qu'elles exerçaient sur la production

22. G. de Terssac et J. Mignard (2011).

elle-même. Ils parlent surtout de la mise en place de nouvelles procédures de fabrication de la pâte à papier, du savoir technologique qui est une valeur en soi, et à laquelle ils avaient peut-être personnellement contribué.

« Bon, alors moi ce que j'ai vécu d'important c'est les évolutions dans l'usine. En premier c'est les évolutions technologiques qu'il y a eu, donc les changements de mode de fabrication de la pâte à papier. On est passé d'un système disons conventionnel à un système beaucoup plus performant. D'ailleurs, un qui fait l'objet d'un brevet de La Cellulose de Saint-Gaudens qui est détenu par certains membres du personnel : c'est la production de pâte blanchie à oxygène. » (E)

« C'était 74, 75 [...]. C'est le début de l'évolution technologique où on est passé des sécurités câblées fil à fil, aux sécurités avec des [...] modules électroniques [...] ; enfin, pour nous en tant qu'électriciens c'était un gros changement quoi. » (E)

« J'ai participé un peu à la modernisation de l'usine oui en tant qu'instrumentation. [...] C'est-à-dire que dans les endroits où il y avait des conducteurs, petit à petit on

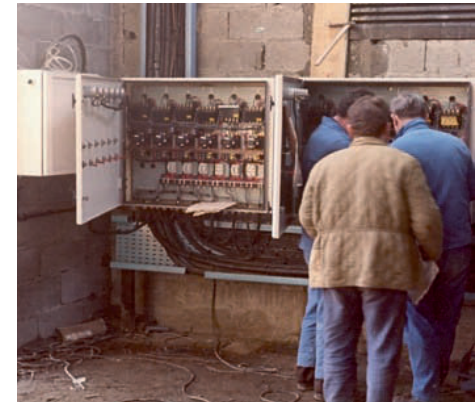


Photo 26

a regroupé les ateliers et on a mis des appareils qui permettent de mieux surveiller l'usine, de mieux surveiller les machines. » (G)



*Photo 27*

Le revers de la médaille de l'exercice de la fierté machiniste<sup>23</sup> d'avoir participé à moderniser les installations correspondait au sentiment d'avoir contribué en même temps

---

23. M. Verret et J. Creusen (1996).

à l'augmentation de la productivité et à la mise en place de nouvelles installations et par là-même à la pression qui s'exerçait sur le personnel en matière de réduction d'emplois<sup>24</sup>. L'automatisation ne rend-elle pas superflu un certain nombre de fonctions ou d'employés dans les ateliers ?

« Donc, tout ça, tout l'automatisme donc réduction du personnel aussi en fabrication, évolution énorme de l'électronique et de l'instrumentation. Et là quand je dis énorme, c'est énorme. Avant pour mesurer une hauteur ou une longueur c'était le mètre, aujourd'hui c'est un capteur et puis terminé, et ils nous donnent tout. Donc réduction du personnel pour la conduite. Avant il y avait un conducteur et un aide conducteur pour chaque atelier, maintenant il y a un conducteur qui conduit deux ou trois ateliers. » (E)

En effet, dès 1984 le début de l'automatisation induit un mouvement irréversible de la rationalisation de l'usine.

« Surtout ce qui a été marquant dans cette entreprise, je suppose que ça doit être un peu partout pareil dans l'industrie, en l'espace d'une trentaine d'années on a eu une telle progression, on est passé, pour faire une métaphore, un peu de l'ère de la brouette à l'ère de la fusée si vous voulez. À l'époque, c'est pour vous donner un ordre d'idée, il y avait au minimum dix voire quinze personnes par équipes qui tournaient en 3 x 8,

---

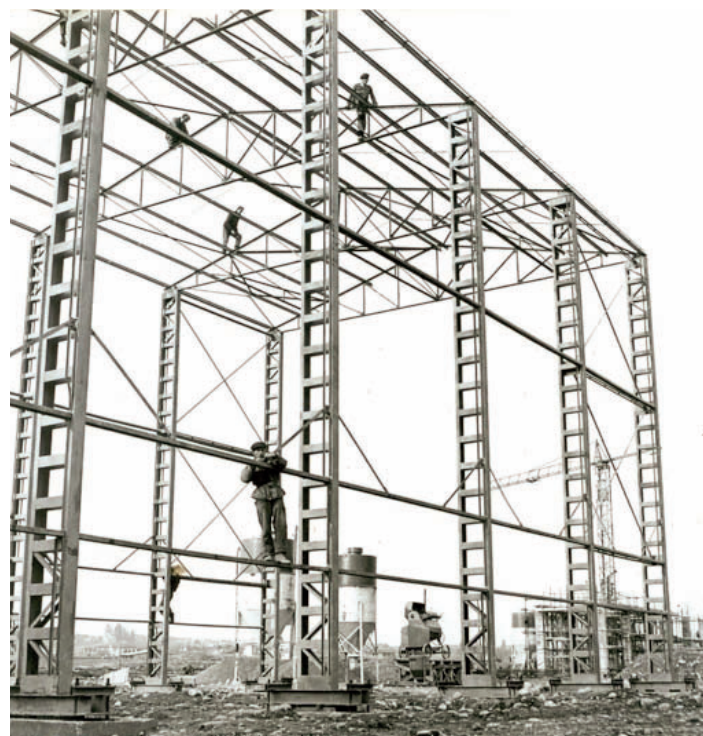
24. Y. Lucas, Ch. Beslay et J. Dihouantessa (1989).

tout se faisait à la main quoi. À l'heure actuelle ils tournent à trois et ils produisent beaucoup plus si vous voulez, parce que la technologie faisant, donc, ça a été informatisé notamment à partir des années 90-91 où là ça a explosé. C'est toujours pareil, ça explosait d'un côté mais l'effectif a commencé à être réduit progressivement hein donc de fait, parce qu'on est passé de 600, moi j'ai connu l'usine il y a eu jusqu'à 640 personnes à l'époque où j'y étais, quand je suis sorti on était plus que 275. Mais bon, je pense que c'est un peu le schéma type dans l'industrie, c'est partout pareil. C'est comme ça, la technologie faisant, le progrès avançant. D'un côté ça a bien amélioré les conditions de travail mais de l'autre évidemment ça... Il y a toujours une contrepartie. » (Q)

En résumé, nous pouvons observer que l'introduction des nouvelles technologies a permis d'améliorer les conditions de travail et de sécurité dans l'usine. En effet, si par le passé les conditions salariales ont été appréciées par la plupart des salariés, les difficultés du métier, le risque d'accident et la pénibilité des horaires ont toujours été des facteurs qui distinguaient ces salariés d'autres travailleurs. Les nouvelles technologies ont à cet égard permis la survie économique de l'usine par l'augmentation de la productivité. En même temps la rationalisation par l'automatisation des installations a conduit à la diminution des effectifs d'environ 60 %. On le voit au final, le progrès technologique a été la condition de survie de l'usine, mais elle a aussi contribué davantage à la réduction des emplois sur le long terme que les différentes crises économiques qui se sont déroulées sur la cinquantaine d'années.

#### 4. LES PERSONNAGES HISTORIQUES DE L'USINE

La diminution des effectifs que connaît l'usine au cours d'une cinquantaine d'années n'a pas réduit la vision de l'implication personnelle au travail et encore moins le souvenir des grandes figures que le site a connues dans le passé. Au contraire, les retraités ont des souvenirs précis de certains de ces personnages qui ont animé la vie au travail entre la période de la fondation de l'usine à la période la plus récente.



*Photo 28*

Un directeur d'usine apprécié, un syndicaliste soutenu par les moins qualifiés, un contremaître connu pour ces brimades, chacun des retraités garde en mémoire les personnages qui l'ont accompagné au cours de sa trajectoire. Dans cette partie, nous voudrions d'abord rendre compte de ces figures emblématiques de l'usine, pour nous intéresser ensuite plus particulièrement à deux d'entre elles : un ancien syndicaliste et un ancien directeur de l'usine. Ces deux caractères ont cristallisé les ferveurs ou les rejets des retraités.

#### 4.1 DES PERSONNAGES QUI ONT LAISSÉ DES TRACES

Passons alors à cet autre registre mobilisé par les retraités pour montrer la vie de l'usine durant un demi-siècle. Ce sont en effet des personnes, des individus qui deviennent des personnages de la mémoire, parce qu'ils ont marqué la vie de l'entreprise par des petites actions ou par des œuvres de plus grande envergure. Dans cette partie, nous avons délibérément exclu toute référence à une personne en fonction actuellement dans l'usine. Cette posture correspond d'une part à la volonté d'une prise de distance avec les questions d'actualité. Elle correspond d'autre part à la nécessité de protéger les personnes toujours en place d'un regard qui rendrait mal compte de leur trajectoire à l'usine. Les personnages qui ont laissé des traces sont des personnes extrêmement variées : de l'ouvrier non qualifié, jusqu'au directeur de l'usine. Ce sont parfois des anecdotes et parfois des raisons plus fondamentales qui ont fait que les retraités s'en souviennent : les comportements des cadres, les actions des directeurs, les

syndicalistes et les contremaîtres. Voici quelques extraits de personnages qui ont été cités. Revenons d'abord à ce cadre qui arrive à cheval à l'usine et provoque l'étonnement de ses collègues.

« Il y avait à travers cet encadrement des personnalités, comme un chef de production avec un poste très important, qui est un peu caractériel. [...] Il lui est arrivé de venir à cheval à l'usine pendant ces périodes de permanence quoi, en dehors des heures de travail, le week-end. » (B)

« C'était un gars qui était capable d'arriver un jour à l'usine à cheval. [...] Il attachait son cheval là et quand il avait fini la journée il repartait à cheval. » (C)

« Il lui avait interdit l'accès de l'usine à cheval et je m'en rappelle il avait contourné le problème, vous savez ce qu'il faisait, au lieu de rentrer directement par la porte d'entrée de l'usine, il contournait le périmètre de l'usine et il rentrait par le portail de la Garonne puisqu'on avait un accès par la Garonne depuis la centrale qui existe toujours d'ailleurs, et lui il arrivait à cheval et ils étaient toujours en train de se provoquer et c'était assez amusant de les voir faire tous les deux, voilà deux figures. » (S)

Parmi les personnages cités, les directeurs de l'usine occupaient une place de choix. C'était aussi parce qu'ils avaient la responsabilité de l'ensemble du personnel et des installations, qu'ils cristallisaient ainsi les opinions favorables ou défavorables.





Photo 29

Les directeurs étaient « compétents », ou « incompetents », avaient la « fibre sociale » ou au contraire ont été « appelés pour licencier » le personnel. Il y en avait même un qui a vendu l'usine « pour s'acheter une île ». Les salariés ne se privaient pas de qualifier l'action de celui qui avait la responsabilité du site. C'est ainsi que les retraités se souviennent des différentes personnes qui ont occupé la fonction de directeur :

« Le directeur de l'entreprise de l'usine, D, qui était un polytechnicien qui avait un poste important dans l'aviation, il était pilote d'essai. » (B).

« Le directeur était social, tout en étant à sa place, mais disait toujours bonjour aux gens, à parler, discuter. » (C)

« On avait nommé un directeur pour cela, qui faisait des licenciements. » (D)

« On s'est aperçu que le directeur qu'on avait amené il était plutôt pour un plan de licenciement dans le cartable que pour développer l'usine. » (G)

« Et puis dans ces personnes-là, le directeur a abandonné tout, vendu tout, pour acheter une île. » (E)

« Le premier propriétaire, un jour il nous a dit, vous m'avez beaucoup apporté, on lui avait beaucoup rapporté, il a acheté une île aux Seychelles et il y a mis un hôtel. » (K)

De l'autre côté, et même si l'usine n'a jamais été un bastion des organisations syndicales, beaucoup de retraités avaient du respect pour les syndicalistes, soit parce qu'ils défendaient bien les collègues de travail, soit parce que leur engagement rejaillissait aussi sur l'extérieur de l'entreprise.

« Il y avait un militant de la CGT, qui était un pur et dur, mais vraiment il avait des convictions et ses convictions il les défendait. Il faisait beaucoup, avec le comité d'entreprise, beaucoup d'action humaine, humanitaire au sein de l'entreprise. Bon, celui-là c'est un personnage qui était très apprécié, je pense qu'il faisait l'unanimité dans tous les services. [...] Et il a disparu, malheureusement, un accident en revenant d'une colonie de vacances qui nous appartenait. » (B)

D'autres personnages, des collègues avec des qualités personnelles ou les supérieurs hiérarchiques, bref un certain nombre de personnes ont laissé leur trace parce qu'elles avaient un trait de caractère qui sortait de l'ordinaire.

« J'avais un contremaître, que j'aimais bien mais qui était alcoolique. [...] Alors il avait des histoires, il avait failli tomber dans le cuvier à pâte. » (B)

« Et il y avait Monsieur Faussi, c'était un peintre. » (C)

Les retraités se souviennent des personnes qui ont compté pour la vie de l'entreprise. D'autres personnes qui n'ont pas été mentionnées dans notre présentation ont pu être évoquées par nos interlocuteurs. Après avoir présenté l'éventail de cette mémoire des personnes nous voudrions nous concentrer dans un second temps sur deux personnages en particulier qui ont été systématiquement cités dans les entretiens. Il s'agit d'une part de F., syndicaliste de l'usine qui a marqué par son comportement tous ceux qui l'ont fréquenté. Il s'agit d'autre part de D., directeur de l'usine qui a bénéficié d'une réputation très favorable, y compris au niveau le plus bas de l'échelle. Nous avons donc choisi de mobiliser la parole des retraités sur ces deux personnages, non pas parce qu'ils feraient l'unanimité sur l'ensemble des actions qui ont caractérisé leur vie dans l'entreprise, mais parce qu'ils sont reconnus comme personnages marquants de la vie de l'entreprise, y compris par ceux qui à un moment donné se sont trouvés en opposition par rapport à leur action.

#### 4.2 « F » UN SYNDICALISTE DE CHOC

F. était décidément un syndicaliste emblématique dans l'usine. Ses actions ont été particulièrement remarquées au cours des cinquante dernières années. Un caractère difficile, un maniement habile de l'écriture et du discours, un position-

nement syndical radical, voilà les traits que lui attribuent les retraités.

« Enfin, je pense que c'est une anecdote mais il s'est présenté à la députation, voilà lui m'avait marqué par son aloi, par le fait qu'il s'exprimait correctement, il était capable de discours pendant des heures et il n'avait aucune réticence, mais que ce soit devant le Président de la République même à la limite, s'il avait quelque chose à exprimer, il l'aurait fait de la même manière, ça c'est quelque chose qui m'avait effectivement marqué. » (R)

« Question syndicat il y en a un, alors ne me demandez pas si il était CGT ou CFDT, ça ne m'intéresse pas et je ne le sais pas, c'était un nommé F. et il était terrible [...], parce qu'il tutoyait le directeur, il lui parlait avec des mots... moi, je ne me serais jamais permis. » (A)

L'écriture de tracts critiquant notamment l'action des cadres dans l'entreprise, en passant au crible leurs actions sous forme de poèmes et de récits satiriques ont été diversement accueillies par la population de l'usine. La dérision et la caricature au service de l'action syndicale n'étaient pas au goût de tout le monde, mais amusait une partie des retraités.

« C'était marrant, et puis il faut dire que cette personne avait une certaine aura au sein de l'entreprise. » (O)

« Cet homme c'est vrai qu'il était bon syndicalement, il a apporté beaucoup de choses à l'usine, mais après il a mélangé

l'usine et les affaires personnelles. En tant que syndicaliste, si vous n'étiez pas la CGT, il vous mettait plus bas que terre. Ses tracts c'était ça, il prenait un cadre, il vous mettait un laïus dessus, tout le monde se reconnaissait quand il écrivait. » (L)

Le poids symbolique des surnoms que F. confèrait à tous ceux dont il ne partageait pas les actions, est resté gravé dans la mémoire des retraités. Se voir consacrer un poème ou attribuer un surnom par F. était s'exposer aux commentaires et aux sourires des collègues.

« La CGT, c'était monsieur F., je ne sais pas si on vous en a parlé, qui avait pris ça. Il avait fait un petit journal où il listait tout le monde avec des surnoms. Il y avait un tract toutes les semaines et quand on était pris dans le feu, ça n'était pas très sympa. » (L)

Mais pour la hiérarchie ne pas avoir son surnom, ni avoir été cité par un de ses tracts voulait dire que la personne n'était peut-être pas si « importante » que ça. F. était donc considéré comme un bon syndicaliste par tous ceux qui se sentaient proches, mais il était peu apprécié par d'autres qui estimaient que ses actions allaient trop loin, même si c'était souvent pour la bonne cause.

« Il y a F., on a dû vous en parler. C'était un délégué CGT. Ah, c'était un Coluche celui-là. Je n'étais pas au syndicat avec lui mais je l'appréciais quand même, il était juste, c'était quelqu'un qui défendait les faibles. » (U)

Sur le plan syndical lié à la CGT, l'individu se décrit lui-même comme libertaire voulant défendre les faibles et les sans voix dans l'usine.

« C'est J.F., qui était avec un autre gars qui s'appelait F., entre guillemets, c'étaient les porteurs de drapeaux à l'époque de la lutte de 81. C'était les deux délégués syndicaux, enfin délégués CGT à l'époque et secrétaire du comité d'entreprise qui avaient mené cette haute lutte parce que ce n'était pas simple à cette époque là. [...] Mais bon, ce sont quand même des gens très importants. Je ne dis pas que sans eux l'usine en 81 n'aurait pas continué, il y en aurait peut-être eu d'autres qui auraient pris le drapeau, mais ils ont fait quand même énormément pour que l'usine soit maintenue. » (N)

F. était sans aucun doute le syndicaliste qui a le plus marqué l'histoire de l'entreprise. Et d'ailleurs on pourrait dire que ce n'est pas de prime abord sa fonction de syndicaliste qui a polarisé les points de vue, parfois très divergents mais la manière dont il a exercé son mandat.

« C'était un monsieur qui avait un certain mérite dans ses attitudes mais qui prenait des attitudes qui étaient absolument activistes, révolutionnaires. » (S)

Ce qui a fait discussion c'était davantage son style personnel qui mélangeait l'humour, la critique et l'agressivité au service de sa cause. Son style particulier ne faisait pas l'unanimité, mais son action a fait partie du paysage pendant de longues

années. Même ses opposants lui reconnaissent un certain talent pour défendre les intérêts des salariés pendant des périodes difficiles de l'existence de l'usine. »

Si on cherchait un pendant du côté de la direction, un personnage qui a marqué les esprits au-delà du milieu qui était le sien, les retraités sont unanimes sur la question : il s'agit du directeur C.

#### 4.3 « C. » UN DIRECTEUR COMMUNÉMENT APPRÉCIÉ

Si F. le syndicaliste porte en lui la contestation et le conflit, le directeur C. apparaît comme l'incarnation du compromis du début des années 80. Le directeur C. est un scientifique, issu de l'usine elle-même. Il arrive après les événements du début des années 80. Rappelons ici la crise majeure de 1981. Les tensions ont été palpables à cette période et le nouveau directeur est là pour « recoller les morceaux ». Il est issu de l'usine elle-même, connaît tout le monde et sait ce qu'il faut faire pour un nouveau départ. Il est à la fois le symbole du redressement de l'usine, des nouveaux investissements qui vont arriver, mais il est aussi considéré comme un homme de dialogue, fin connaisseur des relations sociales et apprécié par son contact personnel.

Voici ce qu'en disent les retraités :

« C. ça été un grand bonhomme. » (D)

« C., lui, il a œuvré avec tout son savoir-faire pour maintenir l'usine. Mais enfin, il a très bien fait pour maintenir l'usine

mais si on fait le bilan, c'est un directeur très malin qui avant qu'on demande quelque chose, nous en donnait la moitié. » (E)

« Avec C. ça s'est arrangé. [...] C'était plus ouvert, les discussions étaient plus ouvertes, on voulait une augmentation de salaire. » (H)

« Entre-temps C. est nommé, redresse la situation, les investissements commencent à se faire. [...] Bon déjà, c'est une tronche et en plus il avait de l'humanité, il faut dire les choses comme elles sont. C'est lui qui m'a licencié, mais bon. » (I)

« C'est monsieur C. qui a refait toute la nouvelle usine, après la crise. C'était un homme qui s'est vachement impliqué, il a fini directeur, et après il a fait toute la deuxième usine. » (L)

« Nous avions un directeur que tout le monde appréciait, je ne vais pas dire que tout le monde adorait, ce serait un peu exagéré, mais qui avait un excellent contact et qui était vraiment formidable. » (O)

« On a nommé un ingénieur directeur de l'usine, un ingénieur qui était chez nous, C. ; le personnel a été satisfait d'avoir affaire à quelqu'un de La Cellulose. » (M)

« Et un très, très gros bosseur en plus et qui était là, ça ne le dérangeait pas du tout d'arriver à l'usine à 4 ou 5 h du matin, il pouvait être là de bonne heure. C'était un bosseur et il était bon en plus. Il savait de quoi il parlait et il avait fait en plus je crois une thèse sur la pâte à papier donc il connaissait bien tout ce qui était pâte à papier et tout ça. Oui, il y a eu des gens qui ont marqué l'entreprise. » (Q)



« Il se permettait, en tant que directeur de l'usine, de faire des notes d'information à tout le personnel sur toutes les décisions qui étaient prises. » (S)

« Elle [la direction] n'était pas très bien vue jusqu'à ce que C. arrive. Disons que le coup de génie de la direction générale de Paris, ça a été de nommer quelqu'un qui était de l'usine. » (T)

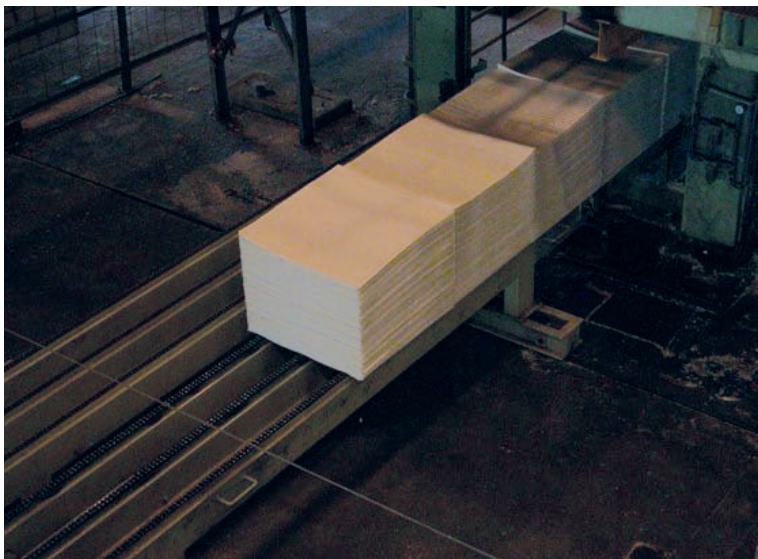
Ces propos sont clairs. Le directeur C. a réussi à rassembler le personnel après la crise de 1980 : il fait l'unanimité. On pourrait dire qu'il est l'autre personnage mythique de l'usine. Une formation scientifique poussée lui permet d'accéder à la plus haute position de l'usine. Il arrive après le conflit avec la mission de faire valoir le compromis. Il ne polarise pas. Il essaie d'anticiper sur les revendications des salariés pour construire des compromis préalables. La fibre sociale et humaine lui permet d'être considéré comme celui qui a sauvé l'usine dans les années 1980.

En résumé, ce sont le directeur C. et le syndicaliste F. les deux personnages marquants de ce demi-siècle. Tandis que le premier apparaît plutôt comme un pacificateur des relations sociales, connaissant très bien l'ensemble des salariés du fait de sa provenance de la partie recherche de l'usine, le second était le porte-drapeau des ouvriers non qualifiés qui pouvaient être considérés comme les laissés-pour-compte de l'évolution de l'usine. C'est aussi l'existence de ces personnalités fortes qui permet d'évoquer l'attachement que les retraités ont pour leur usine. Cet attachement se cristallise sur deux figures qui sont plutôt en marge dans les relations classiques entre les syndica-

listes et les employeurs. Plus que leur rattachement à un syndicat, à un parti ou une classe, c'est l'usine elle-même et ces rapports personnalisés qui sont au centre des discussions : c'est ce qui réunit ces deux personnages par ailleurs tout à fait différents dans leur conviction et dans leur style.

## **5. UNE IDENTITÉ COLLECTIVE ET UN SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'USINE**

Ce qui s'exprime autour de ces deux personnages, le syndicaliste et le directeur de l'usine, nous semble être un sentiment d'appartenance. Bien sûr, les conditions de travail restent au centre des discussions entre la direction de l'usine et les salariés. Les salaires et l'emploi sont un enjeu de disputes et de désaccords. Nous ne voudrions pas dissimuler toutes les oppositions qui continuent à exister dans l'entreprise. Mais les deux personnages que nous avons cités le montre bien par leur opposition de style et de mission : au-delà des différences, il y a une inscription dans quelque chose qu'on pourrait appeler une identité collective. Cette identité collective est liée à l'usine, aux personnes et à l'espace partagé. Nous souhaitons alors développer cette idée d'un attachement à l'usine qui dépasse les clivages classiques entre travail et capital. Nous avons bien vu que ces contradictions ont joué par le passé notamment par les crises qui mettent en danger l'emploi et l'existence de l'usine. Elles sont toujours d'actualité. En revanche, l'identité collective et le sentiment d'appartenance à l'entreprise de pâte à papier semble perdurer au-delà de la fin de la vie professionnelle.



*Photo 30*

C'est moins l'opposition indépassable entre la direction et les salariés qui est pointée par les retraités que le changement de l'ambiance et des relations sociales au cours de cette dernière décennie. Mais regardons d'abord ce qui fait que les retraités se sont attachés à leur usine : les rapports de camaraderie et de solidarité, une origine et une culture commune, les réseaux de recrutement de proximité et notamment les sports et les contacts personnels, les pratiques de convivialité au sein et autour de l'usine. Ceci indique l'importance des sociabilités ouvrières<sup>25</sup>. Tous ces éléments participent pour les retraités

25. A. Leménorel (1998) ; C. Bidart (1998).

d'aujourd'hui à leur attachement à l'usine qui se prolonge au-delà de l'activité professionnelle.

### 5.1 LES RAPPORTS DE CAMARADERIE ET DE SOLIDARITÉ

Le premier élément de cet attachement à l'usine concerne les relations qu'entretenaient les salariés dans l'usine. Elles étaient caractérisées par la camaraderie et par la solidarité.

« Donc il y avait des rapports de camaraderie, mais comme parmi ses copains la plupart faisaient des postes, c'était difficile d'avoir des relations suivies de camaraderie en dehors de l'usine. » (B)

Le travail était clairement au centre des relations, par le niveau d'investissement, par la durée de la journée de travail et par les conditions périlleuses de l'exercice d'activités. Tout s'organisait autour de la vie de l'entreprise.

« Je crois qu'il y avait une solidarité qu'il n'y a plus maintenant entre nous les ouvriers, même les chefs d'équipe. [...] Les anciens, même moi quand je suis rentré, ils vous prenaient sous leur coupe, parce que c'était très dur. » (C)

« Quand je suis rentré dans cette usine c'était la camaraderie, c'était l'aspect collectif qui était toujours mis en avant mais surtout tant dans la façon de travailler, que dans la façon de vivre autour de l'usine. Le comité d'entreprise, moi quand j'y suis rentré comme simple délégué au départ, le comité d'entreprise organisait des choses, il y avait toujours du monde, la

participation des gens, ils venaient. On avait un petit boudrome pas loin de l'usine, c'était les premiers salariés à la retraite qui y avaient fait une petite cabane, comme une cabane de jardin, pour qu'on puisse boire l'apéritif le soir après avoir joué à la pétanque. Et les gens sortaient du travail, allaient jouer à la pétanque là, avaient plaisir tout simplement à se retrouver. [...] Et ce qu'on vivait dedans était quelque chose de... on vivait quand même des situations de travail, des conditions de travail très dures à l'intérieur. C'était très manuel, très physique, la chaleur, les odeurs, les produits chimiques utilisés, le bruit... enfin, il y avait tout ce qu'il fallait, des nuisances... Mais on vivait ça de façon collective. » (N)

La solidarité est surtout exprimée à propos des périodes de travail difficiles et éprouvantes.

« Quand il y avait ces pannes-là, on travaillait plusieurs corps de métier ensemble, et bien souvent, c'était les électriciens qui étaient dans le cacao, les mécanos et les chaudronniers, et qu'est-ce qu'on faisait ? On donnait la main aux électriciens. » (C)

Elle participe de l'identité collective forgée par les ouvriers. On retrouve chez les retraités souvent un discours « nostalgique » à propos d'une solidarité qui aurait été omniprésente par le passé et réellement constitutive du collectif de travail et qui se serait étiolée progressivement. La prépondérance de la solidarité (dans les ateliers en particulier) est aussi liée aux conditions de travail dans cette usine. L'autre raison qui faisait

que la solidarité prévalait sur le lieu de travail et que les bons rapports pouvaient s'installer facilement entre les salariés est liée aux conditions de vie en dehors de l'entreprise et souvent à une origine et à une culture commune.

## 5.2 UNE ORIGINE ET UNE CULTURE COMMUNE

La culture commune qui s'est développée à l'occasion du travail s'appuyait sur de nombreux dispositifs qui s'étaient créés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Comme dans d'autres secteurs, la question du sport avait une importance particulière<sup>26</sup>. Mais ici encore la particularité de l'usine dans les Pyrénées est tributaire de son ancrage local. L'ancrage local d'une usine qui a accompagné et provoqué un demi-siècle de transformations urbaines d'une petite ville et qui s'est développée à cette occasion permet de tirer des parallèles avec d'autres territoires, parfois plus urbains, en comparaison avec celui que nous avons visité<sup>27</sup>. On pourrait donc dire que ce second élément de l'attachement à l'usine, provient d'une culture commune qui était un mélange entre le territoire, le milieu et l'origine sociale : la culture de la petite paysannerie délimitée par un territoire relativement étroit et associée à une culture ouvrière naissante qui réunissait des personnes qui pouvaient se fréquenter auparavant à l'extérieur ou au sein même de l'usine. Ce type de sociabilité se distingue des solidarités ouvrières classiques comme on a pu les retrouver dans

---

26. J. Costa-Lascoux et É. Témime (2004).

27. M. David, B. Duriez, R. Lefebvre et G. Voix (2006).

l'industrie lourde ou dans l'industrie minière. À la différence de ces dernières, l'origine et le milieu sont caractérisés par un environnement rural. Il s'agit d'ouvriers agricoles, mais aussi surtout d'agriculteurs propriétaires<sup>28</sup>. Le lien avec le sol, la terre et les villages était intact. Il n'y avait pas d'exode rural pour venir travailler à l'usine. L'usine est venue à la campagne et non la campagne à l'usine.

« Ma génération on a vécu un peu en vase clos, parce qu'on est de tous les petits villages du coin, à l'époque il y avait des équipes de foot et des équipes de rugby, donc tout gamin on se connaissait. » (E)

« La majorité des gens c'était des agriculteurs qui sont venus travailler et ces gars qui sont venus ou en fabrication ou en régénération ou un peu partout, ils ont été formés sur le tas. » (C)

« C'est ma femme qui m'a fait rentrer ici [...]. Elle était au service social et on lui avait dit "quand vous serez mariée, votre mari rentrera à La Cellulose." C'était comme ça à l'époque. » (L)

« Toute ma carrière, j'ai connu mon mari à l'usine, mon mariage et bien j'étais à l'usine, ma fille est arrivée j'étais à l'usine et les décès dans la famille et j'étais à l'usine quoi, c'est toute une existence. » (M)

---

28. N. Eizner et B. Hervieu (1979).

« J'avais mon beau-frère, il jouait au foot aussi, il était dessinateur, bon il a été embauché aussi. » (C)

« Donc on avait une culture. Même si on est des gens, des ruraux, et j'en suis fier, on avait quand même une culture qui était pas négligeable quoi. » (E)



*Photo 31*

On observe que les retraités revendiquent l'appartenance à une même culture et à une même origine. Dans leur esprit il ne s'agissait pas d'opposer l'industrie de procès à l'agriculture, les villes à la campagne, l'ouvrier au paysan. Au contraire, les réseaux de proximité incluaient la famille, les personnes à l'extérieur comme à l'intérieur de l'usine. Cette culture commune



a aussi été favorisée par des réseaux de recrutement de proximité. En particulier l'appartenance à un club sportif, à un village voisin ou une connaissance de quelqu'un qui travaillait déjà dans l'usine garantissait l'existence d'un milieu relativement homogène.

« Au football on était une dizaine à travailler à l'usine. Au rugby, ils étaient je ne sais pas combien, le directeur qui s'occupait de l'expédition et de tout le bois, c'était le président du foot. » (C)

« Mon patron il est venu me chercher au café du village pour me demander, si je voulais travailler. À La Cellulose c'était le triple, au lieu de 1 000 francs c'était 3 000 francs. » (E)

« Il y avait une équipe de football qui était en première série du Comminges. Bon, il y avait une équipe de pétanque qui était dans le championnat de la Haute-Garonne. [...] J'ai joué en championnat de France amateur. » (C)

« C'est dire qu'à l'époque on embauchait beaucoup de fils de personnel ou de gens qui jouaient au foot, il y avait des réseaux, c'était au début ça et après c'était fini tout ça. » (H)

« Le personnel qu'on a recruté, il y avait beaucoup de propriétaires ou les enfants du propriétaire de terrain, parce que pour avoir acheté des terrains on embauchait le père ou le fils. Il y avait souvent à l'usine le père et le fils qui travaillaient, ça c'était des gens qui étaient paysans mais qu'on a formé à l'usine. C'était le copain qu'on embauchait parce que c'était

le copain du copain, c'était assez folklo, moi j'ai vécu ça au départ. » (D)

Le milieu, la culture et l'origine étaient reproduits pendant une longue période. L'embauche de préférence familiale, par l'association sportive ou simplement parce qu'on connaissait quelqu'un qui cherchait du travail était beaucoup plus important que la qualification, le diplôme ou les compétences pour occuper tel ou tel poste. L'inconvénient de cette sociabilité de proximité concernait l'apport de nouvelles compétences extérieures qui ne pouvaient pas facilement trouver leur entrée dans l'usine. D'un autre côté, ceux qui s'y retrouvaient ont partagé l'expérience de mélanger à la fois vie privée et vie professionnelle : l'usine était décidément plus qu'un simple lieu de travail mais devenait un véritable lieu de vie.

### 5.3 L'USINE, PLUS QU'UN SIMPLE LIEU DE TRAVAIL, UN VÉRITABLE LIEU DE VIE

On voit se dégager l'idée d'une population au travail homogène. Les liens entre les salariés eux-mêmes et les salariés et l'entreprise dépassaient largement le simple cadre de travail. L'usine était considérée comme un véritable lieu de vie. On y passait le jour ou la nuit, parfois les deux, on y restait bien au-delà de ses heures de travail, on s'y détendait, on y mangeait, on y partageait des moments de convivialité avec ses pairs, on y faisait du sport. Les retraités nous font comprendre que la vie entière des salariés été liée à l'usine. Les moments conviviaux de partage et d'échange se vivaient tant dans le travail en lui-même que dans la sphère extra-professionnelle.

« Vous étiez une équipe, vous partiez du boulot, vous ne partiez pas directement chez vous. Vous alliez au restaurant, ça retenait-là, il y avait un lien qui peut plus être maintenant. » (C)

« Les ouvriers avaient le droit de casser la croûte, enfin je veux dire que ça faisait partie du temps légal. » (K)

« C'était la génération où on buvait du vin, on buvait du Ricard, on buvait un peu de tout quoi. Tout ça c'est fini. Donc même si ça ne fait pas tout, des fois ça aide un peu. » (E)

« Il y avait un club de pétanque qui marchait à fond la caisse, un club de vélo, un club de tennis, [...] il y avait un stade, il y avait une équipe de foot. » (J)

« Il y avait un terrain de foot qui appartenait à l'usine et puis un beau jour les forains sont arrivés et ont commencé à tout massacrer donc ils ont décidé de fermer et de stocker le bois sur le terrain de foot... mais pour en revenir à la pétanque, c'était bien parce que on jouait après le travail, donc on se mettait d'accord avec l'équipe et ensuite on faisait la finale pour le 1<sup>er</sup> mai et puis il y avait aussi un tournoi de football, c'était bien et puis ça s'est perdu. » (A)

« Quand on dépassait les heures, le chef d'équipe avait le pouvoir de commander un repas dans un restaurant et ils nous le portaient à l'usine. Donc ça faisait un peu plus de convivialité puisque c'était toute l'équipe qui avait travaillé sans différence de corps de métiers qui mangeait ensemble dans l'usine. » (E)

« Peut-être il y a vingt ans, là, il y avait encore quelques grillades dans les ateliers le vendredi et ça, même nous, quand j'étais chef d'équipe on le faisait, mais on en arrivait à venir à 7h du matin pour ne pas empiéter sur le temps de travail. » (A)

« Le rugby me plaisait, mais le travail c'était le plus important. » (F)

« Il y avait tous les ans des ateliers, on fêtait la saint Éloi. [...] C'était la fête des chaudronniers. » (C)

Que ce soit par le partage du sport, des repas, des boissons ou des fêtes, les retraités insistent sur ce point important : l'usine permettait une convivialité sur le lieu de travail. Ces moments de mise en commun étaient basés sur le sentiment d'appartenance à un collectif. L'usine apparaissait comme un élément fédérateur qui encourageait les salariés



*Photo 32 : l'usine à ses débuts*

à étendre ces moments aux activités aujourd'hui considérées comme relevant de la sphère privée. Par ailleurs, ces pratiques de convivialité ont longtemps été encouragées ou du moins sciemment tolérées par la direction de l'usine. Là aussi, ce comportement est très lié aux modes de gestion en vigueur à une certaine époque. Le temps de travail était organisé en tenant compte de ces « habitudes ». De nombreuses activités extra-professionnelles (sportives, culturelles, etc.) avaient été mises en place pour les personnels et leurs familles. « On vivait Cellulose. » Ces pratiques renforçaient ce sentiment de vivre dans un « cocon », les salariés y trouvant à la fois un aspect rassurant et valorisant. Ce sentiment d'appartenir à une « famille », entretenu et renforcé par ces usages conviviaux, permettait de mieux vivre un travail difficile et fatigant.

#### 5.4 UN ATTACHEMENT À L'USINE QUI SE PROLONGE AU-DELÀ DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Les retraités sont fiers d'avoir travaillé dans cette usine et de partager, encore aujourd'hui avec les autres, ce sentiment d'appartenance à un collectif bien particulier. Ils font partie de La Cellulose, même des années après l'avoir quittée en prenant leur retraite. L'aspect collectif du travail est ici mis en exergue comme élément fédérateur, mais aussi fondateur d'une identité collective forte dont l'évocation par les anciens salariés apparaît comme quelque chose de positif. L'usine fait partie du paysage et elle doit le rester.

« Dans les différentes usines dans lesquelles j'ai eu l'occasion de travailler, je n'ai jamais ressenti l'attachement des

employés, toutes catégories confondues, pour leur usine. » (O)

« Je suis content d'avoir passé autant de temps à l'usine, et je n'ai aucune rancœur par rapport à ce qui a pu m'arriver, non. Même maintenant, moi je suis sûr qu'avec le peu de travail qu'il y a dans le coin, il faut que l'usine elle fume. Et de temps en temps qu'on sente, par jour de brouillard [...] le chou. » (C)

« Elle a passé deux mois sans fumer, j'ai trouvé ça un peu difficile quand même. Parce que je la vois depuis chez moi l'usine donc je sais si ça marche ou si ça ne marche pas [...]. Ça m'a fait mal au cœur de ne pas voir l'usine fumer. Ça fait partie du paysage la fumée de l'usine. Ça en fait du monde qui travaille. Parce qu'il y a les 270 personnes qui travaillent à l'usine, mais il y a aussi tous les sous-traitants, etc. Ils vont souffrir un peu si l'usine ne marche pas, c'est ça le problème. Moi je suis toujours en contact avec les gens du bois et c'est vrai que c'est très dur pour eux quand l'usine ferme. Alors pendant ces deux mois, je me suis dit : "il me tarde qu'elle refume cette usine" [...]. Il faut qu'elle refume longtemps. » (F)

On conclura cette partie sur ce point symbolique qui dit tout de l'attachement à l'usine. La fumée et l'odeur qui émanent de l'usine et qui ont un caractère repoussant pour beaucoup de riverains, deviennent le symbole de l'activité industrielle de la région. L'attachement des retraités ne peut se concrétiser pleinement qu'à partir du moment où ils savent l'usine en activité. L'arrêt de la fumée signifie l'arrêt de l'usine et la mise en

danger de l'emploi dans la région. La fumée de l'usine, source de gênes pour certains voisins, devient le symbole visible de la vie et de l'attachement à l'usine. Ce sentiment d'appartenance et cet attachement sont aussi perceptibles dans l'inquiétude que beaucoup expriment par rapport à la crise actuelle. Les retraités « tiennent à leur usine » et à son insertion dans un territoire local.

## 6. LA DIFFÉRENCE ENTRE LES GÉNÉRATIONS : TOUT ÉTAIT MIEUX AVANT ?

Sans vouloir généraliser ici sur l'ensemble des retraités, le sentiment d'appartenance à l'entreprise semble perdurer au-delà de la vie professionnelle. Ce type d'attachement n'est pas fondamentalement dirigé vers le passé, mais vécu et justifié comme une nécessité permettant d'assurer une continuité sociale et économique dont le territoire a fondamentalement besoin. L'attachement affectif et physique se nourrit des relations que les retraités peuvent avoir soit avec les personnes concernées par le travail de l'usine, soit par l'intermédiaire d'un attachement au territoire. L'existence même de l'usine n'est que rarement mise en cause par les retraités, même si certains ont opéré une rupture nette avec leur vie professionnelle antérieure. En revanche, ce qui est pointé concerne le changement de l'ambiance et des relations sociales au cours de ces dernières décennies. Qu'en est-il de la différence des périodes, de générations et de l'évolution des relations sociales ? Comment situer les expériences des anciens sans tomber dans une nostalgie systématique qui fait l'apologie des temps anciens ?

« Les anciens ils disent que c'était toujours mieux avant, j'ai toujours entendu ça, je suis arrivée en 69, c'était mieux en 59 ; en 79, c'était mieux en 69 ; c'est toujours mieux avant. »  
(O)

### 6.1 CONTRE TOUTE ATTENTE : AVANT CE N'ÉTAIT PAS TOUJOURS MIEUX

Le jugement des anciens sur l'évolution du travail et des relations sociales porte à notre connaissance des éléments critiques sur le passé et le progrès réalisé durant ces dernières décennies. Sont évoqués en particulier les conditions difficiles de travail, le caractère parfois fermé des anciens, la détention des savoirs difficiles à acquérir par la formation sur le tas, les menaces de déclassement par des nouvelles manières de produire et la concurrence par des personnes plus diplômées, les rythmes de travail qui ne permettaient que difficilement une vie sociale hors travail, les solidarités figées dans les différentes strates sociales de l'entreprise, et les rapports compliqués entre encadrement et exécution.

*Photo 33*





D'abord, il n'y a pas de doute et on l'a déjà vu, les conditions de travail n'étaient pas à un niveau qui permettait facilement d'attirer de la main-d'œuvre.

« On travaillait dans de mauvaises conditions. » (C)

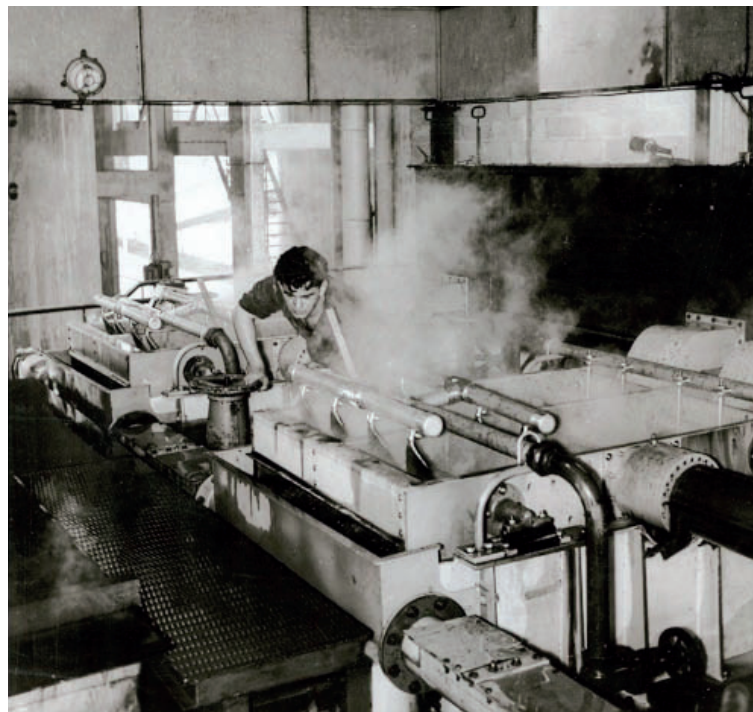
De plus, une fois qu'on était arrivé dans l'usine la communication ne s'installait pas forcément entre les salariés. Les plus jeunes notamment ne pouvaient pas toujours apprendre des plus anciens, parce ceux-ci pouvaient les considérer comme ceux qui, voulant avoir leur place dans l'usine, pouvaient être des rivaux. Étant donné que les anciens se sont souvent formés sur le lieu de travail, pourquoi donneraient-ils leur savoir à des collègues plus jeunes, qui n'avaient pas encore fait leurs preuves et qui de plus pouvaient constituer une menace dans la concurrence aux promotions ?

« Vous savez des vieux travailleurs avant ce n'est pas toujours facile. Ce qu'ils connaissaient ils avaient assez souffert pour l'apprendre, alors ils n'étaient pas tellement communicatifs. » (G)

L'autre élément qui rendait difficile la vie en collectivité portait sur les horaires de travail. L'utilisation massive du travail en trois équipes introduisait forcément une séparation entre les salariés et les habitants. Il était difficile de se coordonner, de se donner rendez-vous et de passer un moment hors travail ensemble compte tenu des phases de récupération qui était en décalage les unes par rapport aux autres.

« Je n'ai pas pu être avec une bande entre guillemets de copains, parce que je ne pouvais pas les suivre régulièrement, avec le décalage des heures de travail. » (B)

« Je faisais les 3x8. On avait six jours de travail de 5 h à 13 h, deux jours de repos, six jours de travail de 21 h à 5 h, deux jours de repos, et six jours de travail de 13 h à 21 h. [...] Ce n'était pas très commode pour moi parce que j'étais en déphasage complet avec les jeunes de mon âge. » (B)



*Photo 34*

Le dernier élément qui allait à l'encontre de rapports détendus au sein de l'usine concerne le caractère très affirmé des hiérarchies. Entre la direction et la production certes, mais aussi entre les différentes couches et niveaux de l'emploi. On restait entre soi et on ne côtoyait guère ceux avec qui on estimait que la distance sociale était trop importante. Donc l'adhésion et l'identité collective étaient ancrées dans les conditions sociales de l'exercice de l'activité professionnelle.

« Il avait une solidarité dans chaque strate, maintenant la solidarité elle s'est faite verticalement, enfin pas la solidarité justement, les gens se côtoient davantage avec le contremaître qui est issu du peuple ouvrier, il est copain avec l'ouvrier et c'est très bien (...). Donc, il y a des relations tout de même qui se sont créées et qui sont plus intéressantes que celles d'autrefois. » (J)

« Au départ il y avait cette fracture entre la hiérarchie et le personnel. Le personnel avait peur de la hiérarchie, il fallait ramper. » (J)

En résumé, nous voyons bien que le regard que les retraités portent sur leur temps passé à l'usine n'est pas « nostalgique ». Le milieu était plutôt difficile, la communication ne s'établissait pas toujours comme les jeunes l'auraient voulu et les solidarités étaient ancrées dans les milieux de départ qui ne se mélangeaient finalement pas tant que ça.

## 6.2 MAIS LES TEMPS ONT POURTANT CHANGÉ...

Néanmoins, ce regard critique sur le passé n'empêche pas les retraités de noter les changements dans la manière de vivre le travail. Un véritable bouleversement des comportements, voire une complète transformation du monde ouvrier semble en résulter<sup>29</sup>. Les incompréhensions sur l'évolution plus récente sont nombreuses. Elles peuvent concerner l'engagement au travail, les plans de préretraite, l'évolution des effectifs, les décisions prises sur l'organisation du travail, le manque de convivialité qui a gagné l'usine. Pour d'autres, l'automatisation et la réduction des effectifs ont aussi réduit la convivialité. Dans un certain sens, la masse avait fait aussi la densité des relations sociales et des liens. La réduction des effectifs et le remplacement par des personnes extérieures changeaient la donne au sein de l'usine. De l'autre côté, la solitude sur certains postes isolés avait nécessité en contrepartie des liens solides avec les autres collègues.

« Il y a un antagonisme dans le personnel, un état d'esprit tout à fait différent, pourquoi ? C'est dû à deux choses : c'est dû à l'automatisation ce qui fait que les gens ne sont plus confrontés directement à l'ambiance de travail dans un atelier et ils ne sont plus seuls non plus dans un atelier, vous aviez des postes de travail où les gens étaient seuls pendant 8 heures. » (S)

---

29. J. Deniot et C. Dutheil Pessin (1996).

« Il y avait pas loin de vingt mécanos, maintenant ils sont deux misérables mécanos. » (A)

« Il y a eu une évolution à mon avis assez brutale où on a mis en retraite ou préretraite un nombre important de personnes qui avaient toujours travaillé à l'usine et ne connaissaient que ça. Bon, donc il y en eu pas mal, on a été obligé de remplacer une partie de ces gens là, qui ont été remplacés par des jeunes, ce qui est très bien, mais qui n'ont pas de racine à La Cellulose si vous voulez, faire faire les 3x8 maintenant à ces jeunes ce n'est pas toujours facile et je pense qu'il y a eu une autre raison : les salaires sont moins motivants. » (O)

Certains retraités font valoir qu'aujourd'hui les conditions salariales sont relativement moins bonnes que lorsqu'ils étaient à l'usine.

« Avant, quand vous étiez embauché à La Cellulose, c'était presque comme le bâton de maréchal quoi. Les gens se battaient pour être embauché à La Cellulose à Saint-Gaudens. » (N)

D'autres incriminent un autre état d'esprit, dit des « ressources humaines », peu compatible avec des solidarités anciennes qui s'étaient créées au sein des équipes. Enfin, certains mettent en cause l'attitude de certains jeunes vis-à-vis du travail.

« Avec les anciens, les anciens contremaîtres, même avec la direction, ça passait bien et puis tout d'un coup sont arrivés



*Photo 35*

des jeunes, des DRH, etc., qui ont voulu modifier tout ça et donc après ça s'est mal passé, même avec nous. En fait, ils ont commencé à vouloir faire tourner les équipes. On avait des équipes bien formées, bien soudées ils ont voulu un peu casser ça. » (L)

« Les jeunes sont difficiles à manœuvrer. On ne peut pas leur faire faire n'importe quoi parce que eux ils ont le bac, alors ça y est. » (F)

« À la fin, ils voulaient qu'on reste mais ils ne voulaient même plus nous payer à manger. Si on restait de 13h à 15h

par exemple, soit disant que c'était des lois et qu'on n'avait plus le droit de payer à manger, donc plus personne ne voulait rester. Et puis ça a dérapé, ça a dérapé et les gens ne voulaient plus rien faire. » (L)

Les retraités mettent en avant la présence d'un certain équilibre entre les formes de solidarité et l'effort qu'on pouvait fournir pour l'entreprise. À partir du moment où on a changé par la force des choses certains éléments de ces équilibres, du côté des salariés la propension à s'investir dans le travail professionnel diminuait. Alors on constatait une baisse de l'engagement au travail, une stabilité moindre de la main-d'œuvre, de moins bonnes conditions salariales, une difficulté à associer une population salariale plus jeune et diplômée avec celle des anciens qui ont l'expérience pratique de la vie en entreprise.

« Il y avait toujours des volontaires, même trop des fois, et puis quand il fallait revenir travailler la nuit, il n'y avait aucun problème et les gens étaient contents de pouvoir être utiles. Alors que les dernières années, et bien le soir à 5 heures, quand il y avait un problème et qu'on disait "bon les gars il y a une panne, il faut...", "ah moi, je ne peux pas, j'ai rendez-vous chez le dentiste, il faut que j'aille chercher les gosses à l'école, il faut-ci, il faut-là..." » (O)

« Maintenant il faut commander le travail, autrement il ne se fait pas. Avant, on ne le commandait pas le travail, on le voyait on le faisait. » (F)

Nous trouvons ici aussi une mise en cause de l'action syndicale, par manque d'adhésion, mais aussi par manque de détermination. Certains anciens se sentent rapidement exclus de la vie de l'entreprise. Plus généralement, la question de perdre son emploi prend une actualité toute nouvelle que les anciens ont connue, mais dont la peur se manifeste de manière plus permanente et plus diffuse qu'auparavant.

« Mais des gens qui ne restent pas. Les mecs ils restent six mois, un an, ils trouvent ça dur, ils s'en vont, il n'y a pas d'ambiance, ils s'en vont. » (N)



Photo 36

« Il faut voir que les salaires de La Cellulose d'avant et ceux de maintenant, ça n'a plus rien à voir. Maintenant vous faites les 3x8 pour 800€. C'est pour ça que l'on voit qu'il y a un malaise quand même. Il y a beaucoup de jeunes qui ont fait des formations en alternance, des bacs pros, des BTS et on leur a promis qu'au bout de deux ans ils seraient embauchés et qu'ils allaient évoluer et en fait, ça n'est pas du tout le cas. » (L)



« Moi, ce qui me fait le plus peur dans l'avenir c'est la personne qui est assez limitée dans ces choses. Il sera voué toute sa vie à faire le travail dont personne ne veut. Alors que de notre temps on avait beaucoup plus l'occasion de progresser. » (G)

« Je me sens à côté de la plaque maintenant, on n'a plus d'informations, que ce soit le cas pour la partie salariée puisque je suis encore à 50 % à l'usine, je reçois un bulletin mais je n'ai aucune information de l'usine, rien, il n'y a plus de lien. » (J)

*Photo 37*



« Mais les jeunes qui rentrent aujourd'hui à l'usine ils ne viennent plus au syndicat alors qu'à mon époque, les jeunes au fur et à mesure qu'ils rentraient on leur proposait d'adhérer. Moi, on me l'a proposé. » (U)

« Maintenant les gens ont davantage peur de perdre leur boulot que nous on avait. » (C)

« C'est pour dire que les jeunes étaient moins inquiets de leur avenir que maintenant. Maintenant c'est tout à fait différent. » (B)

Si les jeunes générations n'ont pas les mêmes manières de raisonner que les plus anciennes, certains retraités pensent en connaître les raisons : une peur plus diffuse mais plus présente du chômage, une importance moindre de la négociation et des organisations syndicales, des conditions de travail plus sûres mais moins attractives que dans le passé. Avant tout, ce qui semble en cause pour les anciens dans l'évolution actuelle concerne davantage l'esprit collectif du travail et l'adhésion à l'usine dont ils estiment avoir fait preuve par le passé. C'est bien ce point clé qui mérite une attention particulière, car elle expliquerait aussi selon les retraités pourquoi les temps ont bien changé.

### 6.3 L'AFFAIBLISSEMENT DES VALEURS COMMUNES COMME CONSÉQUENCE DE L'INDIVIDUALISME

Pour les anciens, il s'agirait d'un affaiblissement des valeurs communes que leur génération avait partagé auparavant. Les

anciens sont néanmoins bien conscients qu'il ne s'agit pas d'une opposition entre générations, mais d'un processus qui a commencé dans les années 80. Si les anciens opposent les jeunes aux anciens, on ne sait pas très bien qui sont les jeunes et qui sont les anciens. Entre un salarié qui a quitté l'entreprise pendant les années 80 et quelqu'un qui est sorti l'année dernière, il y a plus d'une génération de différence. Donc la référence à l'opposition entre anciens et jeunes a davantage pour fonction de pointer les évolutions négatives constatées actuellement par les retraités plutôt qu'une véritable identification de ce que signifie l'appartenance à la « jeune génération ». Ce qui est désigné comme la manifestation la plus immédiate de la dégradation du climat pourrait être décrite comme une individualisation des relations de travail. De quoi s'agit-il ? Les anciens constatent un abandon lent des moments de fête, de convivialité et de solidarité. On se fait moins confiance et le système interne à l'entreprise est davantage basé sur la compétition. Certains retraités revendiquent d'avoir attiré l'attention sur ce phénomène d'individualisation quand ils étaient encore actifs. Ils estiment qu'il s'agit-là d'une évolution « dangereuse » qui pourrait à terme mettre en danger l'existence même de l'usine sur le territoire de Saint-Gaudens.

« Il y avait les 1<sup>er</sup> mai qui étaient fêtés avec une grande fête etc., mais petit à petit l'évolution s'est faite sans qu'on l'ait senti passer peut-être. Mais je parlais des syndicats de ces dernières années, j'entendais ou je voyais dans les réunions des délégués c'était plus une défense individu par individu, enfin quand quelqu'un a un pet de travers, au lieu de s'adresser ou de discuter avec l'encadrement, on va en parler aux syndicats. » (J)

« Les jeunes qu'il y a maintenant ils sont vaillants, ils veulent travailler, mais je pense qu'ils leur manquent la solidarité quand même, par rapport à nous. Ceux qui venaient à la bascule ou même sur le parc, ils sont plus individualistes. » (U)

« Je vous dis l'individualisme s'est fait de plus en plus sentir [...]. Je vais vous donner un exemple qui a l'air tout à fait anodin. À l'époque, j'étais au parc à bois, j'étais donc tout jeune. Le jour de la paye, on recevait le bulletin de paye, vous rentriez dans la salle où on prenait le casse-croute, où on mangeait, tout le monde sortait sa feuille de paye [...]. Je vous défie à l'heure actuelle de trouver deux personnes dans l'entreprise qui comparent un bulletin de salaire. Ça a l'air anodin ce que je dis là mais croyez-moi c'est hyper important. » (Q)



*Photo 38*

« Il y a une sorte d'individualisme de plus en plus qui s'est instauré. Alors je ne sais pas à quoi c'est dû, ce n'est pas dû qu'à l'entreprise, c'est dû à tout, à la vie de tous les jours. Les gens disaient "bon, écoutez les syndicats, débrouillez vous", c'était un peu ça. » (Q)

« Aujourd'hui quelqu'un arrive, s'il a un peu plus de compétences, il mange l'autre. » (E)

« Et ça [la solidarité] on l'a perdu, on l'a perdu petit à petit, moi je crois dans l'usine. Pas par l'arrivée de nouvelles populations, moi je n'y crois pas à ça, mais parce que ça les gens sont rentrés dans le système. Si le système il n'avait pas été comme ça, ils se seraient comportés certainement autrement. On l'a perdu. Je n'ai pas d'explication très claire mais je pense que c'était dans les années 80, entre 85 et 95 je dirais par là. On a cultivé dans toutes les entreprises en France, donc on n'a pas été spécialement ni un laboratoire ni quelque chose de spécial à Saint-Gaudens, mais on a mis en place l'individualisme, dans la carrière des gens. [...] On a créé une certaine compétition à l'intérieur des ateliers. Je lui avais dit plusieurs fois "attention, vous cultivez l'individualisme, un jour vous allez le regretter." Et on y est là, on y est. Il n'y a plus cette notion dans l'usine, mais le problème c'est que ça s'est

transformé aussi, et à un moment donné quand il faut mettre des coups de poings sur la table, essayer de gagner des choses, avoir des gens motivés pour des challenges, se bagarrer pour faire des choses, il n'y a personne. Ce qui a longtemps été pour la direction un avantage peut se retourner contre eux comme un véritable inconvénient parce que quand vous n'avez plus d'interlocuteur crédible en face... Quand vous n'avez plus de cette notion de solidarité, qui peut être utilisée contre eux,

c'est vrai, mais qui peut être aussi à un moment un outil d'accompagnement quand il y a des challenges à relever, qui est quand même beaucoup plus important que de faire la morale. Parce que même les gens n'y croient plus. On est arrivé dans ce système-là. Et moi pendant longtemps je l'ai dit "vous le regretterez, vous mettez ça en place mais vous le regretterez", je lui ai dit "c'est vrai qu'aujourd'hui ça vous est favorable" mais je lui ai dit, "le jour où on aura un souci, le problème sera différent". Et là aujourd'hui j'ai

bien peur qu'on le vive, qu'on soit dans cette situation. Moi aujourd'hui j'ai beaucoup de salariés qui m'ont appelé. Les nouveaux délégués, ceux qui m'ont remplacé à mon départ, bon c'est vrai que même pas un an après il leur tombait une tuile comme ça sur le dos ce n'était pas simple donc, j'ai eu beaucoup de contacts avec eux, on s'est vu souvent, mais voilà,



Photo 39

ils font le même constat que moi, ils sont très, très inquiets. Il y n'a pas cette... Je me demande franchement, ils en sont à se poser la question, on aurait un gros pépin de même nature qu'en 81 aujourd'hui, même pour ça je ne sais pas si on mobiliserait les gens. On en mobiliserait un certain nombre, je ne veux pas dire, tout le monde n'est pas comme ça. Mais arriver à faire cette osmose, je ne sais pas. » (N)

C'est donc le mot de la fin exprimé par les retraités et la mise en garde la plus sérieuse que nous avons relevée au cours de nos entretiens. Il s'agit selon eux de « l'impasse » que constitue la compétition individuelle et le raisonnement du chacun pour soi. Par le passé au contraire, les difficultés économiques, politiques, et problèmes liés à des accidents ou à d'autres contretemps ont été surmontés parce que les collègues pouvaient « compter les uns sur les autres ». Les retraités sont moins sûrs que cela vaut aussi pour aujourd'hui. Il ne s'agit pas là pour les retraités uniquement d'une solidarité ouvrière qui aurait des fondements humanistes, mais d'une nécessité économique qui avait toujours placé la continuité de la production au-dessus de toute autre considération. Même en cas de grève et d'occupation, les consignes essentielles de sécurité ont toujours été respectées et l'avenir de l'usine l'a toujours emporté. L'individualisme ne serait donc pas seulement une absence de solidarité, mais aussi un mauvais service rendu aux bénéfices économiques que l'entreprise peut attendre de sa production. En effet, les salariés qui s'impliqueraient moins, qui partiraient plus facilement pour d'autres destinations ou qui privilégieraient clairement la vie privée au détriment de la vie

professionnelle sont peut-être pour les retraités dans « l'air du temps », mais ils fourniraient une moins bonne garantie pour l'avenir de l'usine. Car n'oublions pas que même si les retraités ont par définition quitté la vie professionnelle, nous avons senti chez beaucoup d'entre eux la nécessité existentielle de contribuer à la continuité de l'usine sur ce territoire. « L'usine, il faut qu'elle fume encore longtemps. »

## **7. CONCLUSIONS : L'USINE EST TOUJOURS LÀ ET ELLE FUME**

Le cinquantenaire de l'entreprise nous offre l'occasion de revenir sur l'histoire des relations sociales de cette usine. La mémoire, et plus encore la mémoire collective et le temps<sup>30</sup>, telle qu'elle apparaît dans les discours des anciens, ont été au centre de l'intérêt. Nous avons saisi cette opportunité en consultant les archives et en interrogeant les retraités de La Cellulose, faisant appel à leur mémoire, au récit de leurs pratiques et de leurs représentations qui restent particulièrement vivantes. De cette démarche résultent un certain nombre d'enseignements que nous voudrions résumer rapidement. Le but n'est pas de commenter les propos des retraités. Nous avons essayé de les restituer dans leur diversité. Pour ouvrir la discussion à partir du passé, sur le présent et sur l'avenir de l'usine, nous proposons d'énoncer quelques pistes sous forme de conclusions.

---

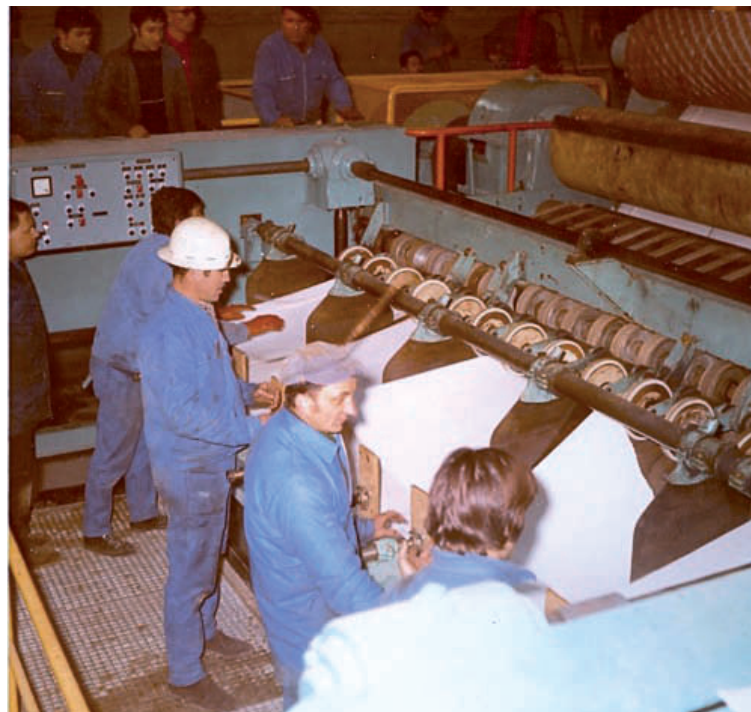
30. M. Halbwachs ([1947] 1966).



La première conclusion, et la plus importante à nos yeux, concerne la configuration des relations sociales dans l'entreprise. Contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, les relations sociales de l'entreprise dépassent et déplacent le schéma classique du dialogue social (employeurs, organisations syndicales). Certes, les relations entre employeurs et organisations syndicales sont importantes pour le dialogue social et pour la compréhension des conflits passés dans l'entreprise. Mais il ne reste pas moins que fondamentalement les relations sociales sont basées sur des références communes impliquant l'ensemble des salariés de l'entreprise, les ouvriers, les syndicats et la direction de l'usine. Ces références semblent relativement robustes sur un demi-siècle. Rappelons qu'en de multiples circonstances des problèmes se sont posés, mais l'usine est toujours là. Les références communes sont basées sur l'ancrage de l'usine dans le territoire saint-gaudinois, la proximité et la familiarité que les salariés entretiennent avec le monde de la production, la dangerosité des produits et des processus de production, le savoir-faire et la dureté des conditions de travail, la solidarité ouvrière et aussi la nécessité d'assurer le maintien du site face à un environnement économique et social qui n'est pas toujours très favorable. La mémoire des retraités s'attache à des événements difficiles qui ont permis l'expression de solidarités diverses : dans le travail, dans la vie privée, face aux accidents et aux menaces de licenciement. La mémoire s'attache aussi aux personnes qui ont compté pour l'entreprise qu'elles soient issues de la direction ou des organisations syndicales et de l'opposition. L'existence de valeurs communes qui impliqueraient

l'ensemble des personnes du site n'exclue pas le conflit, y compris à l'initiative des organisations syndicales ou des salariés. Comme l'ont indiqué les retraités, ces références communes semblent perdurer et constituer les bases d'un consensus largement partagé qui vise à maintenir l'activité du site face à l'adversité des conditions d'exercice.

La deuxième conclusion concerne les crises auxquelles a dû faire face l'entreprise au cours de son demi-siècle d'existence.



*Photo 40*

Si ces crises sont nombreuses et régulières, une d'entre elles a particulièrement marqué les esprits, la crise de 1980-81. Ces moments de crise mettent à l'épreuve les valeurs partagées. Il est révélateur qu'ici encore, au lieu de diviser durablement le collectif de travail ou d'entraver le dialogue social, ces crises ont été au contraire vécues comme des moments d'une intense solidarité qui cherche à s'affirmer dans la difficulté : maintenir l'usine, faire réembaucher les collègues, s'assurer de nouveaux investissements. Les manières de gérer les réalités locales, et en particulier la situation de l'emploi face à un environnement économique volatil, ont permis de maintenir une tradition de dialogue, même dans les moments les plus difficiles qu'a connu l'entreprise.

La troisième conclusion concerne l'évolution des valeurs et de l'attachement à l'entreprise. Durant ces cinquante années d'existence, l'entreprise semble connaître un affaiblissement de l'attachement à l'usine. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cet affaiblissement.

La première raison concerne l'évolution des effectifs qui ont fortement diminué au cours de la période. Même si cette réduction d'effectif s'est opérée de manière progressive, le collectif s'est affaibli par la réduction des équipes et par le nombre de personnes qui les composent. La convivialité semble être plus difficile à mettre en œuvre lorsque seuls quelques individus se côtoient quotidiennement autour des tâches prévues. L'automatisation, si elle a perfectionné et sécurisé le processus de production, a changé en même temps les conditions d'exer-

cice sans prendre en compte la dimension collective de la vie en entreprise.

La deuxième raison concerne la réduction des activités extra professionnelles qui s'étaient organisées dans le temps autour des activités sportives et de loisirs et qui ont constitué des moments de partage importants dans la vie de l'entreprise. Les infrastructures sportives, les clubs, le partage des repas dans l'usine, ainsi que les moments de fête semblent plus rares aujourd'hui.

La troisième raison porte sur la diminution de la propension à s'engager dans une activité collective ou syndicale. Cette activité collective avait contribué à faire émerger des leaders charismatiques, appréciés ou désavoués par les salariés, mais qui animaient la vie de l'entreprise et cristallisaient les critiques ou l'adhésion. L'absence des engagements individuels ou collectifs rend ainsi difficile la transmission de la mémoire et du vécu des situations exceptionnelles ou quotidiennes de l'activité de l'entreprise.

La dernière raison porte sur la répétition des crises qui ont frappé l'entreprise, accompagnées de l'émergence de l'individualisation. On pourrait penser que les valeurs traditionnelles de solidarité, d'entraide et de convivialité se sont usées. Pour quelles raisons ? On peut évoquer plusieurs pistes. La mise en place d'un fonctionnement plus individualiste semble y avoir contribué. Phénomène social global et complexe, celui-ci résulte d'une part d'un attachement moindre des plus

jeunes au monde rural et au monde ouvrier saint-gaudinois. La diversification des emplois et la montée en puissance des recrutements de diplômés y contribuent aussi. La politique de l'entreprise semble avoir d'autre part privilégié (au cours des années 1980) un accompagnement à l'individualisation plus qu'un renouvellement des pratiques collectives : politiques de rémunération, non renouvellement de certains emplois, freinage des dynamiques collectives, mise en question d'équipes anciennes, etc. Une certaine régularité des crises et des fluctuations du prix de la pâte notamment pendant ces trente dernières années ont pu mettre en cause l'existence même de l'activité. L'attachement à l'usine, s'il s'affirme encore aujourd'hui dans les moments de crise, pourrait néanmoins être submergé par des comportements plus individualisés, moins dédiés à l'intérêt commun. Le défaut d'action collective, additionnée au spectre de l'inactivité et du chômage pourrait éroder à terme ce qui a fait le succès du modèle social dans l'entreprise, à savoir des liens forts entre les salariés, leur travail, le territoire et des valeurs partagées.

Ceci étant dit, l'usine est toujours là. Malgré toutes les péripéties, les personnes qui portent l'activité de l'usine ont toujours réussi à la faire redémarrer, même en cas d'arrêt temporaire. En un certain sens, c'est une preuve par les faits : la vitalité se démontre dans l'existence même de ce site sur le territoire. Il n'était pas évident d'avoir réussi à maintenir cette production dans un espace qui ne connaît pas beaucoup d'organisations industrielles. Les retraités le savent bien, même si les choses ont changé, il y a toujours eu des hauts et des bas,

des cycles favorables ou défavorables à l'activité de la production de la pâte à papier. Cela restera comme ça pour les années à venir et beaucoup espèrent pouvoir encore longtemps observer la silhouette de l'usine fumante dans le paysage de forêts pyrénéennes.



*Photo 41*





## BIBLIOGRAPHIE

- Bidart Claire (1998). « Sociologie et les sociabilités ouvrières ». Dans Alain Leménorel (s/d), *Sociabilité et culture ouvrière*. Rouen, Presses Universitaires de Rouen, (p. 11-19).
- Borrel Monique (1996). *Conflits du travail, changement social et politique en France depuis 1950*. Paris, L'Harmattan.
- Chapoulie Jean-Michel, Kourchid Olivier, Robert Jean-Louis et Anne-Marie Sohn (2005). *Sociologues et sociologies : La France des années 60*. Paris, L'Harmattan.
- Costa-Lascoux Jacqueline et Témime Émile (2004). *Les hommes de Renault-Billancourt : mémoire ouvrière de l'île Seguin, 1930-1992*. Paris, Autrement.
- David Michel, Duriez Bruno, Lefebvre Rémi et Georges Voix (2006). *Roubaix : 50 ans de transformations urbaines et de mutations sociales*. Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- Deniot Joëlle et Dutheil Pessin Catherine (1996). *Métamorphoses ouvrières* (Vol. 2). Paris, L'Harmattan.
- Dodier Nicolas (1994). Causes et mises en cause. Innovation socio-technique et jugement moral face aux accidents du travail. *Revue française de sociologie*, 35, 2, 251-281.
- Eizner Nicole et Hervieu Bertrand (1979). *Anciens paysans, nouveaux ouvriers*. Paris, L'Harmattan.
- Groux Guy et Pernot Jean-Marie (2008). *La grève*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Halbwachs Maurice (1925). *Les cadres sociaux de la mémoire*. Paris, Librairie Félix Alcan.
- Halbwachs Maurice ([1947] 1966). Mémoire collective et le temps. *Cahiers internationaux de la sociologie*, 101, 45-65.
- Hatzfeld Nicolas (2002). *Les gens d'usine : 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*. Ivry-sur-Seine, Editions de l'Atelier.
- Kesselman Mark et Groux Guy (1984). *1968-1982 : le mouvement ouvrier français : crise économique et changement politique*. Paris, Editions Ouvrières.
- Leménorel Alain (1998). *Sociabilité et culture ouvrières*. Rouen, Presses Universitaires de Rouen.
- Loriot Daniel (2001). Accidents et organisations du travail : les enjeux de l'arrêt de travail. *Travail et Emploi*, 88, 43-63.
- Lucas Yvette, Beslay Christophe et Dihouantessa Jérôme (1989). *Le vol du savoir : Techniciens de l'aéronautique et évolution des technologies*. Lille, Presses Universitaires du Septentrion.
- Minovez Jean-Michel (1997). *L'impossible croissance en Midi toulousain : origines d'un moindre développement, 1661-1914*. Paris, Publisud.
- Minovez Jean-Michel (2011). Conflits et coopération dans la structuration et la déstructuration des territoires de l'industrie du Midi, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles. *Rives méditerranéennes*, 38, 1, 11-25.
- Peroni Michel et Roux Jacques (1996). *Le travail photographié*. Paris, CNRS Editions.
- Piette Albert (1992). La photographie comme mode de connaissance anthropologique. *Terrain*, 18, 129-136.
- Reynaud Jean-Daniel (1982). *Sociologie des conflits du travail*. Paris, PUF.
- Terssac (de) Gilbert et Mignard Jacques (2011). *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF* (1<sup>re</sup> éd.). Paris, PUF.
- Verret Michel et Creusen Joseph (1996). *La Culture Ouvrière*. Paris, L'Harmattan.

Achevé d'imprimer

G.N. Impressions - 31340 Villematier

Email : [gnimpressions@wanadoo.fr](mailto:gnimpressions@wanadoo.fr)

Dépôt légal : octobre 2014