

« Une fermeture honorable »

Entretien autour de l'arrêt de la production sur le site des Papeteries de la Seine

en mars 2011 la direction du groupe Smurfit Kappa annonce aux salariés du site des Papeteries de la Seine situé à Nanterre l'arrêt définitif de la production et le démantèlement de l'usine. Cette décision qui s'inscrit dans une succession de fermetures des usines du groupe en France est l'aboutissement de deux ans d'incertitude quant au devenir d'une usine à la situation géographique stratégique. Le fait que l'unité de production soit placée sur seize hectares dans l'axe de développement de la Défense, semblait la condamner à terme. Malgré les pressions économiques pesant sur ce territoire, un conflit social, une partie importante des salariés s'opposant à la décision de fermeture.

Ce conflit, Gilles, salarié de Smurfit Kappa, que nous avons interrogé, n'y prend pas part. Il le regarde comme un observateur extérieur, « un spectateur ». À cinquante-cinq ans, il en parle cependant à partir d'une expérience longue du monde ouvrier et de ses évolutions. Gilles a intégré le monde papetier dans le Nord à Calais. Il subit une première période de chômage à la suite de la fermeture de son usine. Il est embauché ensuite comme « polyvalent » dans les années 1980 à l'usine de Nanterre. Il devient contremaître en 1992 puis chef de fabrication en 2007. Cette carrière, commen-

CÉCILE HARARI, photographe,
et YANN LE LANN, sociologue (IDHE)

cée comme ouvrier et prolongée dans des postes d'encadrement, le maintient en permanence au contact des ouvriers qu'il continue à diriger jusqu'à l'arrêt de la production.

Actuellement chargé du démantèlement du site où il a travaillé, le conflit autour de la fermeture est l'occasion d'un regard rétrospectif sur son parcours dans le monde de la papeterie. Ayant commencé sa carrière dans une usine qui a cessé ses activités, il compare les réactions de ses collègues et les siennes. Le gouffre entre les pratiques politiques des travailleurs qu'il a connues dans sa jeunesse et celles de Nanterre à l'occasion de la fermeture, le laisse interrogatif. « Les 98 % de syndiqués », « les drapeaux », « les initiales », s'effacent pour laisser place à une « paix sociale royale ». La bataille contre la destruction des emplois menée par ses collègues des Papeteries de la Seine, lui rappelle par moment celle de sa jeunesse, mais elle lui apparaît globalement moins radicale. Sans nostalgie pour les actes politiques passés, dans lesquels il ne se

reconnait plus, il estime que le maintien de la productivité des travailleurs était la seule stratégie possible pour contrer la fermeture. La démonstration que l'« on n'est pas des va-nu-pieds » et « des bons à rien », n'empêche pourtant pas la fermeture du site. Finalement le principal acquis de cette période, pendant laquelle il s'attache à tenir son rôle d'encadrement, sera l'obtention d'une « fermeture honorable ».

Comment la fermeture a-t-elle commencé pour vous ? Pouvez-vous comparer avec celle que vous avez connue plus jeune ?

Non, je ne peux pas comparer... dans le Nord, j'étais jeune, j'avais 25-26 ans, j'étais « jeune et fougueux » et... j'ai finalement peu de souvenirs. Mais ici, [hésitations] la fermeture... c'est venu tout doucement, insidieusement dans les esprits de tout le monde. À partir du moment où la marche des machines s'est dégradée, qu'on a commencé à changer de direction, de chef de fabrication, j'ai reconnu ces signaux-là que j'avais connus. Ça ne va pas, on change de dirigeants et ça ne va toujours pas et on rechange... ça, c'est mauvais signe... sans l'identifier. C'est après avec le recul, car, encore une fois, pris dans spirale journalière, je ne me posais pas beaucoup de questions. L'essentiel est de faire son métier. Il y avait beaucoup de signaux qui n'allaient pas bien. Et ça s'est fait progressivement en 2009 on a arrêté six mois, c'était exceptionnel. On arrête très rarement une papeterie pendant six mois. Je pense que déjà à l'époque, c'est juste mon ressenti personnel, que les dés étaient jetés depuis longtemps et qu'ils avaient sans doute l'intention de ne pas la redémarrer... ou de nous laisser la redémarrer

dans de mauvaises conditions, d'en faire une catastrophe et de dire : « c'est bon on arrête ». Si le redémarrage ne se passait pas bien, c'est de dire : « de toute façon la conjoncture n'est pas bonne, on arrête ». On a fait, et c'est une fierté de ma vie de travail, un redémarrage exceptionnel, le monde papetier nous a regardés en nous disant bravo. Tous ceux que je connaissais à l'extérieur nous ont dit : « c'est super bien, c'est incroyable, c'est inattendu, c'est... ». On a redémarré comme si on avait arrêté la veille. C'est le discours que j'avais tenu à toutes mes troupes : « si ça doit fermer, ça doit fermer. Qu'est-ce que vous voulez faire. On ne redémarre pas, on ne redémarre pas. Ceux qui ne veulent pas redémarrer s'en vont tout de suite et on laisse tomber. Mais s'il y a une chose à faire c'est de leur mettre le doute. De redémarrer et de repartir sur des chapeaux de roues. *On peut au moins leur mettre un point d'interrogation dans la tête.* ». C'était ça ma phrase. « Tous ceux qui veulent leur mettre un point d'interrogation dans la tête, on y va mais à fond. Et tout le monde y est allé... ». Je pense qu'on leur a mis un point d'interrogation dans la tête. Parce qu'ils ne s'attendaient pas à ça... six mois après ça a été à nouveau l'arrêt et là par contre ça a été fait... c'était fait avant mais... six mois avant c'était encore la conjoncture, les prix qui justifiaient qu'on arrête, qu'on baisse la production, pour ne pas augmenter les stocks européens, etc. Pour moi ça a été une énergie folle à garder mes troupes volontaires. C'était terrible, parce qu'il y avait des bruits avec le Grand Paris, la Société d'aménagement de la Défense, des bruits de vente, la mairie... « De toute façon c'est fini ». Tout ça était usant. Moi, mon boulot, c'était de faire tourner l'usine même si je savais qu'il y avait peu de chances que ce soit pour

longtemps. J'ai mis beaucoup d'énergie à aller voir tout le monde et à leur expliquer que je ne savais pas, je n'étais pas dans la tête du PDG mais qu'est-ce qu'on avait d'autre à faire, si on avait une petite chance de sauver l'usine, c'était de faire le maximum et peut-être que... c'est tout.

Donc au moment de la reprise d'activité en 2010 vous croyez encore à l'avenir de l'usine ?

J'y ai cru raisonnablement. On avait un bon outil de travail, il y avait des choses à faire, bien sûr. Après, moi, j'y ai cru raisonnablement, à mon niveau, je savais qu'il y avait une petite possibilité... qu'est-ce qu'il fallait faire ? Est-ce qu'il fallait dire : « on a très peu de chances et on laisse tomber » ? Je pense qu'on a bien fait, la majorité a été jusqu'au bout et ça nous a permis *au moins* de faire une fermeture honorable. C'est-à-dire avec les honneurs. Je le ressens comme ça, on n'a pas été décorés pour une fermeture exceptionnelle ; mais je le ressens comme ça, c'est peut-être pour cela que je n'ai pas d'état d'âme, que je viens travailler sur le site sans problème. J'ai donné tout ce que je pouvais, j'ai fait donner à mes gars tout ce qu'ils pouvaient. Ils ne pouvaient rien faire de plus.

Qu'est-ce que c'est une « fermeture honorable » ?

On n'est pas des va-nu-pieds, on n'est pas des bons à rien... ça ne change pas grand-chose. On n'a pas bousillé notre outil de travail, on n'a pas... on n'est pas passés pour des rigolos. On nous a demandé d'arrêter six mois, on a arrêté six mois. On a entretenu la machine, on était là tous les jours. On a fait un plan de démarrage, on l'a suivi, on l'a redé-

marré impeccable. Tout ça c'est honorable, je fais peut-être partie des vieux qui pensent que c'est important... moi ça me permet de bien dormir. C'est tout, j'ai fait tout ce que je pouvais. Oui honorable, c'est ça. J'allais dire : « on n'a pas mis le feu à cette usine », c'est autre chose... on leur a montré jusqu'au bout que... à mon avis... tiens, en y réfléchissant, on leur a montré jusqu'au bout que c'est eux qui fermaient l'usine mais pas nous... encore une fois on me demande souvent : « Tu travailles là, tu n'as pas de mal ? tu ne regrettes pas ? tu n'as pas mal au cœur ? etc. ». Non... à force d'entendre la question, je me suis dit : « j'ai quelque chose de pas normal, il y a quelque chose qui ne va pas chez moi. ». Parce que je peux comprendre qu'on ait des ressentis... en y réfléchissant je me suis dit : « je pense que c'est ça, j'ai fait tout ce qu'on pouvait faire et ce n'est pas moi qui ai fermé l'usine. ». Je ne suis pas un homme à regretter le passé parce qu'on ne peut pas le changer, ce qui est fait est fait. À la base je suis comme ça... Mon directeur me dit que c'est quand la machine sera ferrailée qu'il ne restera qu'un trou que ça me fera quelque chose... j'attends de voir parce qu'il y a des trous partout, toute la préparation de pâte, il n'y a plus rien, il n'y a plus que des trous, ça ne me fait rien. Enfin « ça ne me fait rien », ça n'est pas un honneur mais... ce n'est pas que ça me fait rien, je suis conscient que c'est un gâchis technologique, humain et on n'est pas les seuls. Malheureusement, la France industrielle du vingt-et-unième siècle... il y a sûrement un gros gâchis humain. Donc je me rends compte de tout ça, je ne suis pas dans les nuages à rêver d'une société qui...

La fermeture de l'usine aura pour conséquence sur le personnel, c'est que [hésitations] on avait déjà commencé,

on n'avait pas besoin des fermetures. Je pense que le monde ouvrier est ravagé et démotivé, dévalorisé. Fut un temps où un « bon ouvrier » ça voulait dire quelque chose, un « *bon ouvrier* »... c'était quelque chose. Mais on n'en fait plus parce qu'on ne le reconnaît pas. Il a passé plein de chose depuis... le monde industriel est... Je m'é gare partout, tellement de trucs dans la tête.

Lors de la fermeture, il y a eu une lutte syndicale. Y avez-vous pris part ?

Non. Pas du tout. [hésitations] quand je travaillais dans le Nord, pendant huit, neuf ans, dans la papeterie là-haut, on était toute une bande de jeunes. Le contraire d'ici, c'était très jeune là-bas, syndiqué à 98 %. Dans le Nord, on est très syndiqué et très actif. Sans rentrer dans les détails, on a fait des bêtises, beaucoup de bêtises. Avec des vestes avec des initiales dessus, beaucoup de drapeaux. Et je les ai faites, je les assume. Mais je pense que je ne les comprenais pas... j'ai continué à m'investir dans le syndicalisme jusqu'au niveau départemental. À l'époque, j'allais dans les congrès départementaux et un jour ça m'a fait tilt, tout d'un coup. J'étais dans un congrès et je regardais tout le monde venir faire des grands discours, qu'il fallait lutter contre les patrons. Je me souviens très bien, je me suis dit qu'il fallait peut-être arrêter de faire la guerre et essayer de discuter... Quelque temps après l'usine a fermé, avec mes petits camarades on a mis le bordel dans Calais et l'usine a fermé quand même ! et après j'ai été dix mois au chômage. Parce que j'avais une étiquette qui n'était pas forcément sympa, le syndiqué qui est en tête de liste... bref, je suis arrivé ici, on m'a embauché et ce n'est pas du tout que je voulais me tenir à carreau ou que je ne

voulais pas faire de vague. Je me suis engagé au CE, j'ai pris une étiquette syndicale, je me suis engagé, CE, CHS, j'ai fait pas mal de choses. J'ai abordé des sujets aussi, les plannings d'horaires etc. j'ai fait des choses. J'ai voulu lutter en étant constructif, pas en étant... « lutter contre le patronat », etc... donc ça c'est mon état d'esprit en arrivant ici et quand je suis arrivé ici c'était une paix sociale royale. Les syndiqués étaient des gens... je me suis amusé sur les premières réunions de CE où ils ne connaissaient pas le fonctionnellement d'un CE. Il y avait les syndicats, des représentants qui faisaient ce qu'ils faisaient mais qui n'étaient pas des vrais syndicalistes comme j'avais connus : à la pointe, connaissant chaque loi, chaque possibilité, chaque recours, c'était une catastrophe. Là-haut on avait un avocat, etc. Ici c'était l'inverse : « monsieur le directeur, on va voter ». Et tout le monde votait pour élire le secrétaire du CE, à la première réunion. Je me suis dit : « attendez les gars, il n'y a que les titulaires qui votent ! – ouais non mais c'est pas grave ». Donc il n'y avait pas de syndicat, tel que moi je les voyais. Et c'était bien comme ça, il y avait la paix sociale. « C'était bien comme ça »... bref, c'était bien comme ça ! Après il a commencé à y avoir des remous mais bien plus tard ! À partir de 2005, il y a eu des changements, des radicalisations, création de nouveaux syndicats. Et là c'est revenu comme dans le Nord, ça m'a rappelé avant. On s'est opposé au directeur. Je ne juge pas, il y avait des raisons... on est repartis dans une lutte... classique : syndicat/patron.

Et concernant la fermeture, avec ces périodes d'interruption et reprises ?

Donc ces syndicats-là, ils étaient très très jeunes. Ils n'avaient pas d'expérience.

Ce sont des gens qui avaient envie de taper sur la table quand ils n'étaient pas contents. Ils ont pris leurs responsabilités. Donc ils ont fait un syndicat, ils ont fait des trucs. C'est très bien... plutôt que de rester dans son coin à pleurer ou dire du mal des autres. Ils ont pris leurs responsabilités. [hésitations] c'est difficile à dire quand on allait fermer parce qu'on ne l'a jamais su. [hésitations] je trouve que ça ne s'est pas mal passé *avant*. Eux étaient au courant que ça allait mal (les représentants, l'Epadesa, la Mairie etc.), que ça allait fermer, que ça allait être vendu, etc. Ça a même été vendu à une époque. Eux étaient au courant mais, ils n'ont pas mis le feu aux poudres pour autant. Ils ont argumenté verbalement, il n'y a pas eu de débordements, de choses incroyables. Mais la fermeture s'est faite progressivement. Ça n'a été qu'après qu'on ait arrêté le 1^{er} avril 2011... je ne me souviens pas qu'il y ait eu... si un petit peu, mais voilà...

Il y a eu des manifestations ?

Oui mais ça c'est normal. Il n'y a rien eu d'extraordinaire. C'est normal, on leur prend leur travail... c'est normal qu'on réagisse, quand même. Après, non, je n'y ai pas pris part. Je n'étais plus syndiqué, j'étais [hésitations] spectateur. D'une part en tant que cadre, j'avais une place particulière... mais surtout pas envie, pas besoin. Je ne me suis même pas posé la question. L'expérience du Nord m'a servi... enfin « m'a servi », m'a conduit à ma façon de faire. Dans le Nord on a lutté à fond, ça avait été *loin*. L'inspection du travail avait refusé la fermeture, ils ont été à l'inspection départementale, ils ont refusé la fermeture et après ça s'est passé ici à Paris où il y a eu des pressions politiques. Et déjà je me suis dit : « oh la la !

on ne fait pas beaucoup le poids ». Donc ici [hésitations] tout le monde sentait que ça allait fermer, ça n'a pas été la surprise. Si, il y avait quelques-uns qui y croyaient donc ils ont eu les bras qui tombaient mais... encore une fois : tout s'est fait très progressivement. Certains se sont sentis mal en recevant leur lettre de licenciement, alors que ça s'est fait presque un an après l'arrêt de l'usine. Il y avait des mois et des mois que tout le monde savait qu'il y aurait les licenciements pour tout le monde, la fermeture de l'usine. Mais ça s'est passé très progressivement et c'est le jour où ils ont reçu leur lettre qu'ils ont réalisé. Je ne sais pas si une fermeture... c'est bizarre. C'est venu doucement, dans la logique. À un moment, ils se sont réunis avec la moitié du personnel, c'est normal, c'est un scandale qu'on ferme une usine ! Mais je ne pense pas que ... on n'est plus en 1930 où... ça n'a pas changé les ouvriers c'est toujours eux qui sont devant l'usine, devant la porte. Mais en face ce n'est plus la même chose. Un patron qui dirige, c'est un gros, une multinationale. Nous, je dis « nous », les salariés, on a gardé les mêmes armes mais en face ce n'est plus tout à fait la même artillerie.

Si vous n'avez pas participé à la lutte syndicale ni aux manifestations, qu'avez-vous fait des périodes d'inactivité ?

J'ai travaillé. Tous les jours. Je ne vais pas dire que je ne prenais pas un peu de liberté quant aux horaires, mais j'étais là. Les premiers six mois. On a passé quatre mois à faire le plan de démarrage. Parce que quand même, quand on a su qu'on allait redémarrer, on s'est dit : « faut pas se loucher » et les deuxièmes six mois... j'avais tellement entendu mes gars me parler des premiers mois d'inactivité que

quand c'est arrivé une deuxième fois et que mon chef m'a dit : « tu peux rester chez toi, si tu veux », j'ai dit : « non, je vais venir travailler », au début on ne savait pas si ça allait redémarrer ou pas. Donc je venais, je faisais tourner la machine tous les jours, pour l'entretenir. Tous les jours je venais et je redémarrais la machine... ça, ça m'occupait. Je me disais : « peut-être qu'elle sera vendue et qu'on va la garder en l'état ». Donc oui, j'ai toujours travaillé. Je crois que j'ai pris un mois, début 2011, en janvier, j'ai dû prendre un mois. C'est tout... c'est important. Je vous disais que c'est mon travail qui m'avait permis de traverser les tempêtes de ma vie privée. Là aussi c'est les réflexions de tout le monde... « être payé, c'est bien », tout le monde m'a dit la même chose. Notre entourage, nos amis nous disaient « c'est bien vous êtes payés à rien faire », ça va bien quinze jours trois semaines, un mois. C'est bien d'être payé mais l'homme est fait pour travailler, pour avoir une activité en tout cas. Il y a ceux qui ont fait quelque chose et ceux qui n'ont rien fait. Ça a été un peu dur. Il y a ceux qui se levaient le matin pour faire quelque chose... je n'en sais rien : aller promener le chien, ne serait-ce qu'aller conduire les enfants à l'école le matin et aller les chercher le soir, ce sont déjà des points de repère. Il y en a qui ne se levaient pas le matin, qui se levaient à 11h et passaient la journée devant la télé. Difficile.

Vous perceviez une forme de souffrance ?

Oui parce qu'en étant là tous les jours on en a vu quelques-uns. On a pas mal discuté quand même. Je discutais beaucoup, beaucoup trop même. [rire]. Sûrement inconsciemment je le savais... j'ai

continué à travailler et je continue toujours.

Donc actuellement vous travaillez au démantèlement, avez-vous prévu la suite ?

Oh que oui ! J'ai eu le temps comme tout le monde d'y réfléchir. Comme beaucoup de monde, enfin « beaucoup de monde », je ne retravaillerai plus dans l'industrie. Je ne pense pas. Je n'ai plus envie. Ce n'est pas l'usine que je suis en train de fermer, c'est mon volet industrie dans ma tête. Quand il n'y aura plus rien, j'aurais fait mon garage. Je n'ai plus envie de travailler dans l'industrie, même si je pense que le contact humain me manquera, cette gestion humaine qui m'a tant plu. J'ai différents projets depuis quelque temps.

Vous allez être licencié et bénéficiaire du même congé reclassement que les autres...

Oui, quoique je commence à me poser des questions, à force de prolonger. Je vais peut-être aller jusqu'à la retraite ici. [rire]. Non non, je serai prochainement licencié comme tout le monde avec un plan social et des gens qui m'aideront à monter mon projet de reconversion. ■