

Des pins et du papier

**Rapport de stage ouvrier
Chez Smurfit Cellulose du Pin**

Juillet 2000

Par Olivier Koch, koch@ensta.fr

Sommaire

1. Présentation de l'entreprise

- A. Présentation générale
- B. La gamme Smurfit

2. Mon travail chez Smurfit Cellulose du Pin

- A. Conducteur classage
- B. Aide-conducteur lessivage

3. Apport du stage

- A. Une expérience technique
 - 1. Un procédé industriel complexe
 - 2. La gestion d'une grande entreprise
- B. Une expérience humaine
 - 1. La vie quotidienne d'un ouvrier
 - 2. Le monde ouvrier

CONCLUSION

- Remerciements, certificat de stage

1. Présentation de l'entreprise

A. Présentation générale

Jefferson Smurfit Group plc

Le Groupe Jefferson SMURFIT est né d'une petite fabrique de boîte créée en Irlande en 1934. Il fut officiellement introduit en bourse en 1964 et n'a cessé de se développer, pour devenir aujourd'hui l'une des plus grandes sociétés d'emballages papier au monde.

Le Groupe s'est étendu au-delà des frontières par le biais d'acquisitions au Royaume-Uni tout d'abord puis aux Etats-Unis et en Amérique Latine et enfin en Europe où il a procédé à une vingtaine d'acquisitions durant ces sept dernières années.

En 1989, le Groupe a restructuré ses opérations sur le marché américain en concluant un joint-venture avec Morgan Stanley Leverage Equity Fund II, dégageant ainsi près d'un milliard de dollars américains pour entretenir sa croissance continue.

Jefferson Smurfit Group est aujourd'hui établi dans treize pays : sept en Europe, deux en Amérique du Nord et quatre en Amérique Latine.

Le groupe Jefferson SMURFIT est propriétaire de 486 000 hectares de forêts, et il est aujourd'hui leader mondial dans les domaines du papier ondulé, carton ondulé, carton pliable, papier-carton recyclé.

Attachant une importance primordiale à la qualité et à l'innovation, il s'est doté de deux centres de recherche (l'un à Carol Stream près de Chicago, l'autre à Talence à côté de Bordeaux) qui développent en permanence de nouveaux produits, matériaux et technologies au service de ses clients.

La Cellulose du Pin est une filiale de SAINT-GOBAIN rachetée par Smurfit en novembre 1994.

Smurfit Cellulose du Pin

Smurfit Cellulose du Pin est une usine intégrée, fonctionnant 24 heures sur 24, pour produire des papiers Kraft destinés à la fabrication d'emballages en carton ondulé. Disposant d'installations modernes et performantes, c'est l'une des plus importantes unités papetières européennes.

Sa capacité de production approche désormais les 500 000 tonnes par an.

Elle assure 500 emplois directs et 1500 emplois indirects.

L'exportation représente 60% de son chiffre d'affaires.

Les bureaux de vente en Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne et Italie renforcent la

présence et la proximité de **Smurfit Cellulose du Pin** sur les marchés européens. Le site de Facture, lieu de mon stage ouvrier, se situe à environ 40 km au Sud-Ouest de Bordeaux.

B. La gamme Smurfit

Utilisés comme papier de couverture pour carton ondulé, les Kraft liners de **Smurfit Cellulose du Pin** se distinguent principalement par leurs caractéristiques de résistance mécanique, de machinabilité et d'imprimabilité.

Résistance mécanique

Des caractéristiques élevées de résistance à la compression et à l'éclatement offrent un potentiel d'allégement dans les conditions normales d'utilisation de l'emballage, et la sécurité dans des conditions plus sévères (fortes contraintes, humidité, chaîne du froid).

Machinabilité

Une bonne aptitude à la transformation favorise la productivité tout au long de la chaîne de fabrication, de l'onduleuse à la mise en volume de l'emballage.

Imprimabilité

La pureté et la régularité de l'état de surface des Kraft liners écrus et de présentation améliorent le rendu des couleurs et des contrastes.

Domaines d'utilisation et principales valeurs d'usage :

- Caisse

Résistance à la compression verticale

Rigidité et résistance à la perforation

Aptitude à la mécanisation

Résistance à l'humidité et aux chocs thermiques

Imprimabilité

- Plateau

Rigidité de flexion des fonds

Aptitude à la mécanisation

Résistance à l'humidité et aux chocs thermiques

Contact alimentaire

Imprimabilité

- Fût

Imprimabilité

Résistance au gerbage

Résistance à l'éclatement

- PLV (publicité sur le lieu de vente)

Imprimabilité

Rigidité et résistance à la perforation

2. Mon travail chez Smurfit Cellulose du Pin

De nombreux postes dans l'usine de Facture sont bien sûr occupés en 3*8 : 4h–12h–20h. J'aurais donc eu tout intérêt à suivre le même rythme de travail pour découvrir la vie quotidienne d'un ouvrier, un des objectifs principaux du "stage ouvrier". Malheureusement, les horaires de train ne me permettaient pas de rejoindre ou de quitter l'usine à 4h du matin (je venais de Bordeaux), ce qui m'a en quelque sorte contraint à travailler à la journée (de 8h à 17h) et donc à côtoyer deux équipes par jour.

Je dois ajouter en toute bonne foi que, si cela avait été possible, travailler de nuit ne m'aurait posé aucun problème (on attribue à ce poste un charme certain...).

J'ai été affecté durant mon stage au service lessivage (transformation du bois en pâte brute). Ce service est essentiellement contrôlé à partir d'une salle de commande par cinq personnes : un conducteur lessivage, un second, un conducteur lavage, un conducteur classage et un contremaître. Le second et le conducteur classage effectuent des rondes régulières dans les machines.

Pendant la première quinzaine de juillet, j'aidais le conducteur classage. Pendant la deuxième, je suivais le second appelé aussi aide-conducteur lessivage.

A. Conducteur classage

Le conducteur classage travaille en 3*8.

Il est responsable du flux de bois depuis le tas de copeaux jusqu'à l'entrée dans la section lessivage. Il doit donc gérer le niveau de bois dans les deux silos à copeaux. Ce travail est délicat car le flux de bois est tel que le niveau peut augmenter rapidement. Cependant, ce niveau doit rester suffisamment élevé pour que l'atelier de lessivage puisse continuer à tourner si le bois venait à manquer. Le conducteur classage effectue donc des rondes régulièrement autour des silos.

Mais le travail du conducteur classage consiste essentiellement à nettoyer l'atelier bois de la

sciure qui s'y dépose en permanence et qui pourrait menacer le bon fonctionnement des moteurs ! Apparemment, les vieilles méthodes semblent être les meilleures puisque le balai est toujours de rigueur. Si le lessivage tourne correctement, le conducteur classage a peu de choses à faire. Par contre, si les choses s'enveniment (panne, fuite, bourrage des classeurs...) il entre en hyperactivité et court dans tous les sens.

B.Aide-conducteur lessivage

L'aide-conducteur lessivage travaille en 3*8.

Comme nous l'avons vu, l'atelier de lessivage contient sur 6 étages de nombreuses machines qui tournent en permanence. Même si l'ensemble est largement contrôlé depuis la salle de commande, une présence humaine est nécessaire à tous les niveaux : c'est le rôle de l'aide-conducteur lessivage.

L'aide-conducteur lessivage est posté en général dans la salle de commande, mais il effectue des rondes de contrôle régulièrement pour vérifier le flux des pâtes, les pressions, les vannes, etc... En cas de panne ou d'arrêt provisoire des machines pour une réparation, il a pour rôle d'effectuer en manuel les opérations qui lui sont dictées par le conducteur lessivage depuis la salle de commande. Le conducteur, lui, ne quitte jamais la salle de commande.

Mon travail a donc consisté à assister l'aide-conducteur lessivage lors de ses sorties et à suivre l'évolution du lessivage sur les consoles de la salle des commandes. La conduite du lessivage était trop délicate et trop complexe pour que je puise diriger une machine.

3. Ce stage m'a apporté... plus que du papier !

A.Une expérience technique

1. *Un procédé industriel complexe*

Jusqu'à mon arrivée chez Smurfit Cellulose du Pin, l'industrie papetière restait pour moi un grand mystère. Je voyais bien des camions de bois entrer, des camions de papier sortir, mais ce qui se passait à l'intérieur relevait de la rédemption par la grâce : le grand mystère de la Création (à vrai dire, ce n'est pas l'odeur qui m'avait attiré dans de tels lieux).

Ma première rencontre sur place fut un ouvrier qui travaillait là depuis trente cinq ans, et qui me fit découvrir le site avec force gestes, hurlant comme pour faire concurrence aux machines des explications plus ou moins compréhensibles sur le fonctionnement de tel ou tel engin, l'utilité de tel ou tel tapis. Ce jour-là, je dus avoir l'air particulièrement réceptif, car l'histoire intégrale des lieux me fut dispensée dans un récit passionné et, pour la défense de l'ouvrier, tout à fait passionnant.

Les jours passèrent et durant mon activité qui consistait essentiellement à regarder le paysage du haut des 70 mètres du lessiveur, je pris conscience de la complexité du procédé qui fumait sous mes pieds : des dizaines de tapis, des successions de vis sans fin, des tuyauteries à n'en plus finir qui montaient et descendaient dans un enchevêtrement au milieu duquel même des ouvriers se perdaient. La documentation que je trouvai au bout de plusieurs jours de recherche acharnée dans la salle des commandes me fut d'un grand secours, et l'élève-ingénieur qui sommeillait au fond de moi se régala des nombreuses informations techniques qu'il y trouva. Je n'ai pas jugé bon d'en rapporter les schémas dans ce rapport, mais l'imagination des concepteurs – des Suédois – avait visiblement été très grande.

Et chaque soir, en quittant l'entreprise, c'était un nouveau moteur, une nouvelle chaudière que je découvais en me perdant sur le site : c'était comme un grand puzzle sans bords que j'essayai de reconstituer dans une réflexion intense en voyant disparaître l'usine depuis le train qui me ramenait chez moi.

2. La gestion d'une grande entreprise

Le mois que je passai en compagnie des 500 employés de l'usine fut aussi l'occasion pour moi d'avoir une première approche de la gestion d'une grande entreprise, avec tout ce que cela peut comporter de cocasse et de difficile.

En dehors de mes visites en haut du lessiveur, j'étais en tant que membre de l'équipe légitimement convié à assister au duel quotidien qui opposait les ouvriers et les ingénieurs sur le thème des 35 heures, sujet rendu particulièrement délicat par la rotation des équipes en continu : les « journaliers » passaient de 38 heures à 35 heures, mais le statut des équipes en 3*8 restait inchangé, ce qui était pour le moins intolérable. La discussion finissait le plus souvent par des altercations ponctuées d'onomatopées du Sud Ouest qui rendaient à la scène un charme inégalé.

L'enjeu avait son importance, car si les ouvriers y voyaient surtout un moyen d'augmenter leurs jours de chasse – il faut croire aux plumes qui ornent les casiers comme des trophées qu'il s'agit là d'un sport national – l'entreprise risquait de voir partir à la retraite une foule de vétérans qui seuls étaient capables de faire fonctionner les énormes machines correctement et que la jeune relève, abreuvée de théorie, n'était absolument pas capable de remplacer. L'administration se trouvait donc en face d'un obstacle de taille dont elle ne semblait pas réellement prendre la mesure au vu de sa sérénité étonnante.

A cela s'ajoutaient bien sûr les difficultés quotidiennes qu'un entrepreneur peut rencontrer avec ses travailleurs, notamment une communication difficile voire inexistante. Un ouvrier n'étant pas habilité à serrer un boulon, il fallait attendre pour toute intervention sur machine l'apparition aléatoire d'un mécano pour parvenir à ses fins, ce qui rendait les opérations de maintenance longues et fastidieuses – ce à quoi il faut ajouter le désespoir des ouvriers à qui il était formellement interdit de serrer un boulon !

En tant que « petit » (c'est le chaleureux surnom qui me fut attribué comme par nature dès mon premier jour de stage), j'avais le droit de tout savoir et de tout écouter, aussi bien les plaintes des ouvriers que les mauvaises humeurs des ingénieurs. Cela me donnait finalement une position d'observateur omniscient (ou presque...) qui me permit de comprendre les rouages relationnels qui régissent la vie d'une entreprise. Ce que les ouvriers pensaient du chef, en bien ou en mal, j'avais le droit de le savoir.

Je découvris surtout les méthodes d'un entrepreneur pour survivre dans un monde industriel hostile. A ma grande surprise, l'usine employait peu de travailleurs fixes mais surtout des

ouvriers d'entreprises extérieures. L'explication me vint d'un ouvrier selon lequel cela permettait à Smurfit de « faire couler les entreprises voisines à sa place » ; et en cela, elle excellait. Car en moins de six mois, les petites entreprises dépassait le budget qu'elles s'étaient fixé pour un an ; les ouvriers, sous-payés, en pâtissaient directement. Mais cela inquiétait fort peu Smurfit qui, grâce à sa taille, avait deux ou trois ans d'avance sur les petites entreprises des alentours. Il ne s'agit pas ici de faire le procès de tel ou tel entrepreneur, car le monde industriel possède ses lois, et c'est à chacun de s'y plier à moindre coût et par n'importe quel moyen. Je crois que ce fut là précisément la grande leçon de mon séjour.

B.Une expérience humaine

1. *La vie quotidienne des ouvriers*

Le jour de mon arrivée, le conducteur m'avait prévenu en passant sa main sur son gros ventre d'un air conquérant : « Ici, petit, c'est l'atelier qui a la meilleure ambiance...mais ça, ne le dis pas trop fort ! »

Et effectivement, je n'allais pas être déçu. A part à pianoter de temps en temps sur leurs consoles, les ouvriers passaient le plus clair de leur temps à parler et à manger. Dans chaque équipe, c'était le conducteur qui semblait mener la danse. Dans l'équipe A, on parlait d'argent, dans l'équipe B, on parlait de chasse... ce que je voyais de la vie quotidienne de ces ouvriers n'avait pas la couleur des rapports incessants de la Médecine du Travail qui montraient que la rotation en 3*8 réduisait nettement l'espérance de vie des travailleurs.

La vie de ces gens était agréable à partager, parce que mon intégration fut d'une facilité déconcertante, parce qu'ils disaient ce qu'ils pensaient à voix haute sur tout et sur rien : l'Europe, la Gay Pride...tous les sujets d'actualité y passaient. Pourtant, je n'étais rien de plus pour eux qu'un « petit » stagiaire d'été qui n'était là que pour un mois, et qu'ils n'avaient aucun intérêt à former (contrairement à un bac pro par exemple). Mais leur vie, c'était la chasse, la pêche, la nature et la tradition.

Je ne peux me rappeler de ces moments-là sans penser à une petite anecdote : un jour, fatigué par des horaires de train qui me faisaient me lever à 6h30 du matin, je m'étais assoupi un court instant sur un des fauteuils devant les consoles : j'avais beaucoup travaillé dans l'atelier bois et je m'accordais cette pause en m'endormant du sommeil du juste. Alors, les ouvriers ne trouvèrent rien de mieux que de me réveiller en montant brutalement le son de la radio dont les enceintes se trouvaient juste au dessus de ma tête, ce qui ne manqua pas de me faire sursauter avec le regard terrifié du gibier pourchassé. Et l'équipe d'éclater de rire. Par la suite, m'étant assis à leur table, je recevais de partout des coups de cuillères à café brûlantes.

Partager la vie de ces ouvriers m'a fait réaliser que leurs revendications étaient justifiées non pas seulement parce que ces gens étaient bons, mais parce qu'ils travaillaient durement, et parce qu'assis devant le feu d'artifice le soir du 14 juillet, je ne pus m'empêcher d'avoir une pensée pour les équipiers de l'usine qui commençaient cette nuit-là comme toutes les autres : devant leur console.

Bien sûr, il serait inutile de rappeler ici la dureté de la vie d'un ouvrier. Seulement, le désintérêt profond qu'affichaient les autres employés pour leur cause expliquaient plus qu'autre chose les grèves répétées et l'affichage syndical sauvage. Les ouvriers se sentaient largement ignorés lors d'une prise de décision par la hiérarchie supérieure (peut-être avaient ils raison), et c'était là à mon avis la source de bien des problèmes.

2. Le monde ouvrier

Je voudrais insister ici sur le panorama que ma position de stagiaire m'a offert. Les ouvriers les plus jeunes avaient 25 ans; les plus anciens qui avaient souvent commencé avant 18 ans avaient maintenant 55 ans. Et les différences dans leur comportement face à une situation difficile ne faisaient que renforcer un peu plus l'impression que j'avais déjà d'une forte évolution de la classe ouvrière depuis 1970.

A l'époque en effet, les jeunes qui ne continuaient pas leurs études après 18 ans étaient embauchés sans autres préavis : leur formation se faisait sur le tas. Et, au dire des anciens, cela n'était pas un mal, car à force de situations difficiles devant leurs machines, ils avaient acquis rapidement une expérience technique inégalée. Et aujourd'hui, trente cinq ans après, ils connaissaient l'usine dans ses moindres recoins. Le lessivage n'avait plus aucun secret pour eux. Les jeunes qui arrivaient aujourd'hui, quant à eux, avaient certes une formation théorique bien plus grande, mais quelle débandade lors d'une panne ! L'expérience leur manquait cruellement. Et les ingénieurs qui étaient là depuis parfois un an ne s'en sortaient guère mieux.

Mais aujourd'hui, le statut d'ouvrier n'intéresse plus grand monde, et seuls quelques sociologues isolés se penchent et s'épencent encore sur le sort des habitants d'un monde qui ne représente plus que 27 % des actifs (*Sciences Humaines*, août 2000).

Conclusion

Ce stage aura été très formateur pour moi. La découverte d'un procédé industriel et du milieu ouvrier furent les points positifs du stage. Je regrette néanmoins le manque d'activité manuelle dans l'usine, l'essentiel des travaux étant effectués par les machines. La maintenance représente alors une grande part du travail humain sur le site.

A l'heure des start-up et du e-business, et à l'issue d'un mois passé à effectuer toujours les mêmes tâches, le « stage ouvrier » peut sembler obsolète. Car combien d'ENSTAs auront affaire plus tard à des ouvriers ? Quoi qu'il en soit, voilà une expérience humaine très enrichissante qu'on n'oublie pas de si tôt.

Remerciements

Je tiens à remercier pour leur accueil chaleureux à l'usine de Facture :

- M. Gérard MOROT, Président Directeur Général
- M. Jérôme MOINDROT, Responsable Service Pâte
- Mme Marie-José PINILLA, Responsable des Stages
- Les équipes du service lessivage