

REVUE FRANÇAISE  
D'HISTOIRE ÉCONOMIQUE



2<sup>e</sup> partie

Cultures  
des relations du travail :  
cadres et employés chez  
Alcan et Pechiney

# MAURICE LAPARRA

## la rencontre d'un passionné de l'aluminium et de l'histoire

**Pierre Deschênes, Patricia Maltais-Tremblay  
et Christelle Mylène Noutchomwa**

Université du Québec à Chicoutimi

### Introduction

*Même si nous regrettons la limite d'une étude comparative imposée par la durée du projet Fralubec, cette entrevue nous a permis de prendre contact avec la même richesse d'un parcours diversifié d'ingénieurs que nous avons interviewés au Québec. Depuis plus de deux ans, nous avons eu le privilège de suivre l'itinéraire d'ingénieurs de la multinationale Alcan qui, à l'instar du parcours de Maurice Laparra, ont été nommés à la direction d'usines au Québec et ailleurs dans le monde, ont eu à diriger des équipes de projets de recherches visant l'innovation dans les technologies de production et de transformation d'aluminium ainsi que de construction de nouvelles usines, ont été amenés à arbitrer des tensions provoquées par une grève dans une usine, ont joué un rôle de diplomate lors de négociations sur les tarifs d'électricité ou sur l'extraction de matières premières avec des gouvernements des pays où la multinationale s'implantait, ont vécu des rapports de coopération et de remise en*

*question des décisions de hauts dirigeants de leur multinationale qui ne comprenaient pas de l'intérieur la réalité des opérations de production d'aluminium et qui choisissaient des stratégies, comme celle de la réduction des coûts, qui sont contre-productives, etc. Que ce soit chez Alcan ou Pechiney lorsque nous écoutons Maurice Laparra, nous sommes en contact avec des ingénieurs-directeurs-chercheurs à qui on a fait confiance et qui ont utilisé l'autonomie que nous leur avons accordée pour être des personnes responsables et dédiées à leur compagnie. Nous retrouvons cette constante chez ces ingénieurs qui ont fait preuve d'un grand humanisme basé sur le respect des travailleurs qui furent les complices et les partenaires de leur itinéraire professionnel mouvementé.*

## ABSTRACT

On February 9th 2015, we had the pleasure of exchanging with Maurice Laparra, retired leader of Pechiney and president of France's Institute for the history of aluminium. This dialogue with a retired leader of Pechiney is a part of the Fralubec research project based on a comparative study between the evolution of the organisational cultures in the Alcan facilities of Saguenay-Lac-Saint-Jean during the xxth century and those that have marked the evolution of Pechiney installations in the Valley of Maurienne. To conduct our comparative study, one of our objectives was to get out and meet key players who had a career in the management of factories and projects within these two multinationals. Using the method of autobiographical narrative, we meant to gather the thoughts of their professional practice that marked the "original ways of Alcan and Pechiney" during the 1960 to 2007 period for Alcan until its takeover by Rio Tinto and from 1960 to 2004 for Pechiney until its takeover by Alcan. At the end of our France-Québec cooperation project, we have partially achieved this goal by collecting only the autobiographical stories of business and labor leaders of the multinational Alcan. Maurice Laparra is the only leader from Pechiney that we interviewed.

## RÉSUMÉ

Le 9 février 2015, nous avons eu le plaisir de nous entretenir avec Maurice Laparra, dirigeant de Pechiney à la retraite et président de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium international de France<sup>1</sup>. Ce dialogue avec un dirigeant retraité de Pechiney s'inscrit dans un volet du projet de recherche Fralubec portant sur une étude comparative entre l'évolution au xx<sup>e</sup> siècle des cultures organisationnelles dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean et celles ayant marqué l'évolution des installations de Pechiney dans la Vallée de la Maurienne. Pour réaliser notre étude comparative, un de nos objectifs était d'aller à la rencontre d'acteurs-clés qui ont fait carrière dans la gestion d'usines et de projets dans ces deux multinationales. Par la méthode du récit autobiographique<sup>2</sup>, nous voulions recueillir les réflexions sur leur pratique professionnelle ayant marqué des « façons de faire originales Alcan et Pechiney » couvrant la période 1960 et 2007 pour Alcan jusqu'à son absorption par Rio Tinto et 1960 à 2004 pour Pechiney jusqu'à son acquisition par Alcan. Au terme de notre projet de coopération France-Québec, nous avons atteint partiellement cet objectif en recueillant seulement les récits autobiographiques de dirigeants patronaux et syndicaux de la multinationale Alcan. Maurice Laparra est le seul dirigeant de Pechiney que nous avons interviewé.

1 — Cette entrevue d'une durée de trois heures s'est déroulée dans les locaux de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium à Paris.

2 — Danielle Desmarais, « L'approche biographique », dans Benoît Gauthier (Dir.), Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données (5<sup>e</sup> édition), Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2009, chap. 3, p. 361-390.

JEL Classification: F23, J51, J52, J53, L72, L2, M1, M2, N8, N52, O3, P4

Keywords: Alcan, Pechiney, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, Rio Tinto, Cameroon, industry of the aluminum, industrial restructurings, international competition and competitiveness, electrolysis

Mots clés: Alcan, Pechiney, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, Rio Tinto, Cameroun, industrie de l'aluminium, restructurations industrielles, politiques industrielles, concurrence internationale et compétitivité, électrolyse

**Pierre Deschênes :** *Cet après-midi nous recevons monsieur Maurice Laparra qui a eu une carrière chez Pechiney diverse et variée. L'entrevue est une démarche autobiographique où vous racontez votre vie professionnelle qui a commencée en 1957 pour se terminer en 1994. Nous souhaitons voir le cheminement que vous avez fait au sein de cette entreprise, les différentes étapes que vous avez poursuivies et les événements marquants de votre parcours. Mon rôle est de vous accompagner dans vos réflexions et faire des relances au fur et à mesure de l'entrevue. C'est un récit de votre carrière chez Pechiney que l'on recueille.*

**Maurice Laparra :** Oui, c'est un récit de ma carrière, mais en même temps, agrémenté de réflexions sur ce qu'était Pechiney à l'époque. Parce que j'ai vécu 37 ans d'évolution qui ont été, non seulement mon évolution personnelle, mais également l'évolution de Pechiney qui a connu de gros changements lors de cette période.

**Pierre Deschênes :** *Comment votre carrière a débuté chez Pechiney ?*

**Maurice Laparra :** Alors, je peux vous dresser un préambule sur la façon dont je suis entré chez Pechiney. Mon père a été un petit chef de gare. C'était un cheminot des chemins de fer français. J'ai passé ma vie dans les gares, j'adorais les trains, je les adore toujours. J'ai fait toutes mes études pour entrer à la SNCF, la Société Nationale des Chemins de Fer Français. Au lycée, j'étais interne et boursier d'État, et je suis entré à l'École Centrale de Paris pour une formation d'ingénieur. Pendant les vacances entre ma deuxième et troisième année à Centrale, il fallait que je fasse un stage industriel. À ce moment-là, mon père était chef de gare du site de Chedde, en Haute-Savoie au bas de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc. Chedde était le lieu d'une assez grande usine du groupe Pechiney. Il y avait des relations importantes entre cette usine et la gare puisque tout arrivait et partait par le train, des matières premières jusqu'aux produits finis. Donc, au mois d'août 1954, j'ai fait un mois de stage qui m'a passionné à l'usine de Chedde.

**Pierre Deschênes :** *Qu'est-ce qui était passionnant dans ce stage à l'usine de Chedde ?*

**Maurice Laparra :** Ce stage m'a passionné puisque Chedde avait une caractéristique particulière, c'était une usine très diversifiée. Elle produisait du graphite, de l'aluminium, des chlorates et des ferro-alliages. C'était un petit concentré d'une variété de fabrications de ce qu'était Pechiney à l'époque. Pendant la première partie de mon stage, je travaillais en étroite collaboration avec le contremaître électricien. Ayant à intervenir pour l'entretien du système électrique de l'usine et des installations, j'ai parcouru tous les ateliers de l'usine. Au même moment, alors que je réfléchissais à mon entrée au chemin de fer, je me suis aperçu que la SNCF était dans une période assez immobile. La reconstruction du réseau ferroviaire était terminée et l'électrification très avancée. Le TGV n'était pas encore là ; il arriverait vingt ans plus tard. J'ai alors partagé avec quelques personnes cette réflexion : « même si j'adore les trains, mais à titre, je dirais amateur, j'ai peur que ma carrière à la SNCF ne soit pas brillante ». Un ami de mon père qui m'a écouté, m'a dit : « Eh bien si Pechiney te

passionne plus que la SNCF, tu vas chez Pechiney». J'ai abandonné mon choix de la SNCF. Pour moi, mon métier, ça va être l'électrometallurgie chez Pechiney. J'ai terminé mes années de formation d'ingénieur à l'École Centrale de Paris.

**Pierre Deschênes :** *C'est à ce moment que vous avez pris la décision d'entrer chez Pechiney ?*

**Maurice Laparra :** Trois mois avant la fin de mon service militaire, qui a duré presque deux ans à titre d'officier de l'armée française pendant la guerre d'Algérie puis en France, j'ai contacté Pechiney qui avait voulu m'embaucher. Le directeur de la division électrothermique de l'époque Monsieur Philippe Thomas, futur président de Pechiney, a analysé ma demande et a vu que j'avais fait un stage à Chedde. Il ne m'a pas embauché dans la division aluminium, mais dans la division électrothermique, celle qui produit du silicium, et des ferro-alliages dans les fours électrometallurgiques. Il m'a dit : «vous avez fait un stage à Chedde, et j'ai l'impression que ça vous a plu». Je lui ai dit : «oui, ça m'a passionné». Il a ajouté : «on a besoin de trois ou quatre ingénieurs à Chedde, je vous envoie à Chedde». Je rentre chez moi, je dis à mon épouse : «Tu vas faire tes valises pour rejoindre Chedde». Elle me répond : «très bien». Huit jours après, je reçois une lettre du directeur des ressources humaines de Pechiney qui m'informe que Monsieur Thomas a changé d'avis. Ce n'est pas à l'usine de Chedde qu'on vous propose un emploi, mais à l'usine de Montricher, en Maurienne. Je ne connaissais pas du tout la Maurienne. C'était un vendredi soir, j'étais à Lyon. Je me suis dit : «c'est où Montricher ?». Je suis allé à la poste de la Place Bellecour pour consulter de gros bottins qui donnaient toutes les informations sur les lieux de France. Je cherche Montricher en Savoie. Je vois Montricher : altitude 1 050 mètres, 50 habitants, usine électrometallurgique. Je me suis dit : «il se fiche de moi». Je rentre furieux et je dis à ma femme : «tant pis pour Pechiney». À l'époque, on n'était pas en panne d'emploi. Je savais que chez Rhône-Poulenc, Saint-Gobain et autres sociétés, je pourrais aussi faire une carrière. Et mon épouse, dans sa sagesse, me dit : «Écoute, tu n'en sais rien, et si on y allait demain matin ?» C'était une bonne idée. Montricher étant à deux heures et demie de Lyon, nous partons le lendemain matin en voiture pour la Maurienne. À notre entrée de la Maurienne, il y avait un plafond à 300 mètres et une pluie terrible. La vallée était lugubre. Je dis à ma femme : «Bon, après Saint-Jean-de-Maurienne, quand on verra des fumées d'usine, ça doit être là». On traverse Saint-Jean-de-Maurienne et, sept kilomètres après, on voit une fumée d'usine, la gare à gauche, l'usine à droite. Je dis à mon épouse : «ça doit être là».

Je vais à l'usine. Je demande le directeur. On me dit : «Le directeur, il est à Saint-Jean-de-Maurienne, mais il revient dans une demi-heure». Je dis à mon épouse : «Écoute, on a une demi-heure devant nous, on fait un tour, pour voir un peu le village». Suite à cette promenade, ma femme et moi avions la même perception que nous aurions beaucoup de mal à vivre ici. Nous revenons à l'usine pour rencontrer le directeur, Paul Lugagne. Je lui raconte ma colère de la veille au soir face à mon affectation à Montricher. Il me dit : «je vais tout vous dire,

c'est de ma faute. Ici, on est une petite usine qui produit des ferroalliages, du silicium, du ferrosilicium, du ferrosilicomagnésium, etc. Il y a un directeur, c'est moi. Il y a un ingénieur de production et un ingénieur de maintenance. C'est tout. Mon ingénieur de production a démissionné. Sa femme veut repartir en région parisienne. Dans trois mois, je n'aurai plus d'ingénieur de fabrication. J'ai demandé au siège social à Paris qu'on le remplace. On m'a communiqué cinq ou six dossiers d'ingénieurs débutants en me laissant l'autonomie de faire un choix. J'ai examiné les dossiers des ingénieurs débutants. Je suis désolé. Je suis tombé sur vous. D'ordinaire, quand un jeune ingénieur s'engage à Pechiney, il commence par faire six mois de stage ouvrier. Ensuite, il est adjoint au chef de service fabrication pendant deux ans ou trois ans avant de devenir responsable de fabrication. Dans votre cas, vous oubliez tout ça, vous allez arriver le 15 juin, vous prenez en charge les fabrications tout de suite ». Je lui dis : « Oui, mais attendez, je ne connaîtrai rien ». Il me dit : « Vous sortez de Centrale ? Vous avez fait quelques cours de métallurgie ? De toute manière, quand vous êtes embarrassé, quand vous ne savez pas, vous venez me voir, je vous dirai. Et vous prenez toute suite en charge l'ensemble des fabrications de l'usine ». Ça m'a complètement retourné.

À la fin de notre rencontre, il m'invite à déjeuner chez lui. Je décline cette invitation puisque ma femme, ma petite fille et moi voulions rentrer à Lyon. Il m'offre de prendre un apéritif chez lui et, par la suite, de visiter la maison où nous allions habiter. Avant de le quitter, je lui transmets mon inquiétude en ce qui concerne le salaire. « Au siège de Paris, on m'a dit que je devais gagner 100 mille francs par mois, est-ce que c'est bien ça ? » Il me confirme que c'est ce salaire, plus la prime de productivité qui est un supplément de salaire en fonction des résultats de la productivité. Cette prime varie tous les mois. Dans l'année, elle fait à peu près 25 % du salaire de base. Vers trois heures de l'après-midi, on sort de la Maurienne éclairée par un grand soleil, sans pluie et sans nuage. Un paysage magnifique ! Ma femme me dit : « Ah, je n'ai pas bien visité la villa ». Je dis : « la prochaine fois ». Nous en sommes repartis sept ans après pour le Cameroun et ma femme pleurait.

**Pierre Deschênes :** *Parler nous de ces sept ans à l'usine de Montricher ?*

**Maurice Laparra :** J'ai été en charge des fabrications et de la recherche pour les améliorer. À la demande du directeur, quinze jours après mon arrivée à l'usine le 19 juin 1957, il a fallu, à la demande de nos clients de la sidérurgie, que j'attaque tout de suite un programme de recherche sur un ferro-alliage, le ferrosilicium 65%, pour en minimiser les impuretés en aluminium et calcium afin d'obtenir des alliages plus purs. Je retiens également le grand programme de rénovation de notre vieille usine que Pechiney avait rachetée pendant la guerre en 1944. Cette rénovation a duré de 1959 à 1961. En plein programme de travaux en 1960, mon directeur Paul Lugagne est parti à Athènes pour aller diriger le projet d'usine d'Aluminium de Grèce. Il a été remplacé par le sous-directeur de Saint-Jean-de-Maurienne, un homme de l'aluminium qui ne connaissait rien aux fabrications de Montricher. En outre, comme on venait de changer

d'ingénieur de maintenance, j'ai été maintenu en place. J'étais le pilier, le seul à connaître pratiquement ce qui se passait dans cette usine. Je retiens que mon poste à Montricher était extrêmement riche pour un ingénieur débutant parce que c'était une filiale de Pechiney où j'ai eu l'opportunité de tout faire. J'ai acheté les matières premières, le quartz, le charbon de bois, le coke, et surtout, je faisais du technico-commercial. J'ai voyagé. Ce qui fait que c'était vraiment un métier très riche. J'allais de la matière première aux produits finis en passant par les productions, les investissements, les ventes, etc.

**Pierre Deschênes :** *En feuilletant votre CV, je lis que vous vous retrouvez à l'usine de Saint-de-Maurienne après avoir travaillé sept ans à Montricher et non quatre comme la majorité des ingénieurs débutants chez Pechiney ?*

**Maurice Laparra :** Normalement, un ingénieur restait trois, quatre ans dans une usine et après il partait ailleurs, il y avait beaucoup de rotations chez Pechiney. C'est pour mon expertise que j'ai fait sept ans à Montricher. Un jour de mars 1964, mon directeur de division<sup>1</sup> m'appelle à midi pour me signifier que dans un mois, j'allais être nommé chef de fabrication de la série Söderberg à Saint-Jean-de-Maurienne. Devant mon étonnement d'aller dans le secteur de l'aluminium, il me dit : « On ne fait pas de carrière intéressante à Pechiney, si on ne sait pas faire de l'aluminium. Donc, vous allez à Saint-Jean-de-Maurienne pour apprendre à produire de l'aluminium ». Sous-entendu, le reste vous le savez maintenant puisque, contrairement aux ingénieurs de l'aluminium, j'avais déjà sept ans d'expériences industrielles variées et diversifiées. Ce qui me manquait, c'était de produire de l'aluminium.

Le 15 mars 1964, je me retrouve à l'usine de Saint-Jean-de-Maurienne, avec les cuves Söderberg de la fameuse série A qui ne produisaient pas de bons résultats puisque nous rencontrions des difficultés. Je suis resté exactement deux ans à cette usine, le temps d'apprendre à faire de l'aluminium. Au bout de deux ans, le directeur de division m'informe, huit jours avant Noël 1965, que je partais en mars 1966 au Cameroun. Cette nouvelle affectation clôt la première phase de ma carrière d'ingénieur de production dans les usines.

**Pierre Deschênes :** *Avant de vous entendre sur votre expérience au Cameroun, j'aimerais savoir sur ce que vous retenir de cette première phase consacrée à l'apprentissage d'ingénieur de production dans les usines ?*

<sup>1</sup> – Lors de l'entretien, nous avons compris que le directeur de division dont il est fait mention ici réfère à la division D1 des usines d'électrolyse. En effet, Maurice Laparra nous a mentionné qu'il y avait sept divisions chez Pechiney dont trois ou quatre étaient opérationnelles en fonction des activités de cette multinationale et les autres étaient géographiques. La division 1 ou la D1 était la division de production de l'aluminium; c'était la division royale qui regroupait les usines françaises et l'assistance technique aux usines étrangères. Dans la D1, il y avait sept ou huit usines d'électrolyse. Rien de dans les Alpes, il y avait Saint-Jean-de-Maurienne, La Saussaz, La Praz, l'Argentière et Rioupéroux près de Grenoble. Par la suite, il y a eu les usines plus récentes de Pechiney qui sont mentionnées tout au long de l'entretien. La D2, c'était l'électrothermie avec ses usines à l'époque : Montricher et Chedde qui fabriquaient le silicium, les ferroalliages, les chlorates, etc., l'usine de Beyrède dans les Hautes-Pyrénées qui faisait du corindon, une forme d'alumine, ainsi que des fabrications de silicium également dans les usines de D1 à Rioupéroux et à Sabart dans l'Ariège. La D3 était la division bauxite-alumine qui comprenait les mines de bauxite du Var et de l'Hérault ainsi que l'usine d'alumine de Gardanne. La D4 était la division chimique parce qu'à l'époque Pechiney avait une division de chimie, mais cela n'a pas duré longtemps. Les autres divisions, la D5, la D6 et la D7, étaient géographiques.

**Maurice Laparra :** Ce que je peux avoir retenu de cette période-là c'est que dans le Pechiney de l'époque, la caractéristique était de laisser beaucoup d'autonomie au personnel d'une usine. Les chefs de service comme moi étaient très autonomes. Pour accomplir cette autonomie, nous avons trois objectifs majeurs. Le premier objectif était les rendements basés sur la consommation spécifique d'énergie, c'est-à-dire le nombre de kWh consommés par tonne d'aluminium, de silicium... Le deuxième objectif était la productivité basée sur les heures utilisées par tonne produite. À l'époque, Pechiney fonctionnait par la motivation du personnel. Nous avons une prime de productivité par usine. Tous les ans, si on réalisait les objectifs fixés par la direction de division, on avait 25 % de prime de productivité avec un pourcentage plus élevé si on faisait mieux, et si on ne les obtenait pas, on avait moins. Cette prime de productivité était négociée avec les syndicats. Tous les ans, on remettait également une coupe pour le personnel de l'usine ayant eu la meilleure performance de l'année. Le troisième objectif était la sécurité. Pour la sécurité, il y avait une prime par période. Pour avoir une première prime, il fallait passer un certain nombre de jours sans accident avec arrêt de travail. Si on passait une deuxième période, la prime augmentait. Et dès qu'on avait un accident, on repartait à zéro.

**Pierre Deschênes :** *Le facteur de motivation des employés était très important chez Pechiney ?*

**Maurice Laparra :** Sur le plan collectif, cette motivation était liée aux primes et à la compétition pour la coupe attribuée à la meilleure usine. Au niveau individuel, Pechiney étant en expansion après la guerre, les ingénieurs qui avaient les meilleurs résultats avançaient plus vite que les autres dans leur carrière. L'ingénieur de production et d'entretien, c'est la base du progrès dans l'usine. Il faut retenir que Pechiney avait une philosophie de management de ses ingénieurs très particulière. Dans le contrat d'embauche, on indiquait la fonction, puis le salaire, puis le temps de travail, etc. Au chapitre temps de travail, il était écrit textuellement : « *Vous devez tout votre temps à la Compagnie* ». Tout le temps que la Compagnie estime nécessaire. En contrepartie, ce n'était pas écrit dans le contrat de travail, mais ça l'était plus ou moins indirectement, Pechiney s'occupait du reste.

Je vais vous donner un exemple personnel extrait de mon premier travail d'ingénieur à Montricher. Dans cette commune, comme l'énergie en hiver était plus chère et rare, on arrêtait les fours de fin novembre à fin février, et on les redémarrait au début mars. En mars 1958, je fais mon premier redémarrage des fours et des problèmes surviennent. Ce n'était pas de ma faute, mais il se trouve qu'on avait beaucoup de problèmes avec les anodes. Les fours, ça marche tout le temps, le jour, la nuit, le dimanche, les fêtes, etc. De mars à mai, pendant presque trois mois, je me suis mis de garde tous les dimanches puisque la seule journée de congé était le dimanche. À l'époque, il n'y avait pas d'Internet, pas de téléphone mobile, il fallait être chez soi à côté de son téléphone, pour le cas où dans l'usine, il y aurait un problème. Personne ne m'a demandé de rester chez moi tous les dimanches pendant trois mois. C'est moi qui l'ai décidé.



C'était tout le temps que je devais à la Compagnie tel que formulé dans mon contrat d'embauche.

Je vais vous dire comment la compagnie s'occupait du reste. Nous étions logés, chauffés et éclairés. Alors ingénieur débutant, j'avais une villa, toute neuve et un jardin. Tous les matins, vers sept heures quand je me levais, j'entendais le jardinier gratter la chaudière à charbon et la remplir pour la journée. Je ne m'occupais de rien d'autre que de ce qui se passait à l'usine.

Au Cameroun, je devais également tout ton temps à la Compagnie qui, en retour, s'occupait du reste. En tant que directeur d'usine, j'avais une superbe villa avec un grand parc, qu'on appelait la case D, car les maisons en Afrique s'appellent des cases. Mon épouse avait sept domestiques : le cuisinier, l'aide-cuisinier, le maître d'hôtel, l'aide maître d'hôtel, deux femmes de chambre et un jardinier. Nous avions une école et un collège pour les enfants. La Compagnie embauchait des professeurs de l'Éducation Nationale française qui devenaient des expatriés pour faire les cours au Cameroun. Il y avait un médecin, un hôpital, un dispensaire, un service commercial, un hôtel et un club, tout ça à la charge d'ALUCAM. Le directeur et sa famille étaient traités royalement. L'optique de la compagnie était que les gens se concentrent sur leur travail. Cette vision des choses a disparu depuis.

**Pierre Deschênes :** *En mars 1966, nous vous retrouvons au Cameroun pour une période de quatre ans où vous étiez intégré dans une nouvelle culture, la culture africaine, qui imprègne inévitablement la personnalité, la culture que les installations doivent développer.*

**Maurice Laparra :** En effet, je suis arrivé au Cameroun en mars 1966 comme sous-directeur de l'usine ALUCAM. C'était une époque intéressante parce qu'au Cameroun, on commençait la construction d'une usine de laminage sur le même site qu'un petit atelier d'ondulation. On recevait des tôles de France et on les ondulait pour faire des tôles de toiture. Le marché de l'Afrique prenant de l'expansion, Pechiney avait décidé de fabriquer les tôles au Cameroun en construisant une petite usine avec deux laminoirs, un à chaud et un à froid. De septembre 1967 à septembre 1970, je me suis retrouvé directeur des deux usines d'électrolyse et de laminage après un peu plus d'un an de sous-direction. J'ai acquis une bonne expérience au Cameroun parce que je me suis adapté à la mentalité africaine. Et ça m'a servi après. La mentalité africaine c'est la palabre, c'est parler, parler, parler. Il y a une énorme solidarité en Afrique, personne n'est à la rue. J'ai vu des travailleurs chez ALUCAM qui offraient à de lointains cousins se trouvant sans logis de vivre avec eux. Là-bas le chef de village, c'est quelqu'un d'important. C'est lui qui dirige la communauté. À l'usine, c'était comme le village, j'étais le chef de village. Il fallait que je m'occupe de tout. J'avais heureusement, deux sous-directeurs, un sous-directeur pour l'électrolyse (ALUCAM) et un sous-directeur pour le laminage (SOCATRAL). Un jour, j'ai eu la visite d'un haut fonctionnaire français, directeur des affaires économiques du Quai d'Orsay, le ministère français des Affaires étrangères, qui, étant à Yaoundé, voulut visiter l'usine. Je lui ai fait visiter l'usine, la cité, etc.

et avant de partir, il m'a dit : « Je vois, vous êtes comme le pacha d'un porte-avion en plein océan, c'est-à-dire que vous êtes tout seul pour vous occuper de tout ». En effet, je faisais le directeur de l'usine, du restaurant, du centre commercial, de l'hôpital et de l'école. L'autonomie était totale dans tous les domaines.

**Pierre Deschênes :** *Après l'expérience au Cameroun, vous vous retrouvez au Laboratoire de Recherche des Fabrications (LRF) à Saint-Jean-de-Maurienne où vous allez vivre une expérience marquante comme un des bâtisseurs de la technologie des cuves AP qui allait être une innovation majeure et mondialement reconnue dans la production de l'aluminium.*

**Maurice Laparra :** Un jour, le directeur de division, en déplacement au Cameroun, me dit : « Bon, maintenant vous avez assez fait ici, vous allez prendre la direction du LRF ». Je lui dis : « Je suis complètement incompetent pour faire de la recherche de pointe. J'inaugure ici les écoles maternelles, je m'occupe de l'hôpital, je suis tout sauf un chercheur ». Il me réplique qu'il ne me demande pas d'être un chercheur, mais d'être un directeur de treize ou quatorze ingénieurs, tous des grands spécialistes en recherche. Je pars du Cameroun à la fin de septembre 1970 et je me retrouve à la tête du LRF.

**Note de Pierre Deschênes :** *Nous faisons le choix de ne pas relater ce que monsieur Laparra nous a communiqué sur son passage de 1970 à 1973 à la direction du LRF puisqu'il nous a communiqué un résumé de plusieurs innovations technologiques majeures qu'il nous serait difficile de décrire sans en déformer la portée. Nous retenons que ce passage à la direction du LRF a été accompli à un moment charnière qui a fait basculer Pechiney au rang de la multinationale étant à la fine pointe du procédé de l'électrolyse. Au Québec, au complexe d'Alcan-Rio Tinto à Arvida, nous avons la chance d'avoir un Centre technologique AP60 qui a été éprouvé dans la lignée des AP13, AP18, AP28, AP30 et autres au LRF. La démonstration à l'échelle industrielle de la technologie AP60 permet de produire 40 % de plus d'aluminium par cuve que la technologie de génération précédente. Elle offre une meilleure performance environnementale et une augmentation de l'efficacité énergétique des cuves.*

*Cette aventure d'innovations technologiques originales réalisées par Pechiney est présentée d'une manière magistrale dans le volume récent produit par l'Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA):*

Mauve Carbonell, Ivan Grinberg et Maurice Laparra, *Le Blanc & Le Noir - White & Black : Cinquante ans de recherches sur la production d'aluminium au LRF - Fifty years of research on aluminium production at the LRF*, REF.2C éditions, 2012, 207 p.

**Pierre Deschênes :** *Vous avez écrit un volume sur le LRF. Voulez-vous nous en parler ?*

**Maurice Laparra :** En 2007, pour célébrer les 50 ans du LRF, Rio Tinto Alcan a demandé à l'IHA de faire un livre sur l'histoire du LRF. Le directeur du LRF m'a dit : « Vous avez fait un très beau livre sur ALUCAM<sup>2</sup>, faites la même chose

<sup>2</sup> – Ivan Grinberg et Maurice Laparra, *ALUCAM, un destin africain, 50 ans d'aluminium au Cameroun, 1957-2007*. Aix-en-Provence, REF2.C Éditions, 2007.

pour nous». Étant donné que j'avais été directeur de ce laboratoire de 1970 à 1973 et, qu'entre 1985 et 1994, j'avais été, entre autre, en charge des technologies à Paris, je connaissais par cœur cette histoire. Avec la collaboration d'Ivan Grinberg et Mauve Carbonell, j'ai été très actif dans l'écriture de plus de la moitié du volume. Tout ce qui concerne les détails historiques, c'est moi qui l'ai écrit. Nous avons intitulé ce livre : « Le Blanc & le Noir ». Ce titre a été choisi parce que l'aluminium est un produit du blanc et du noir. Pour faire de l'aluminium, il faut du blanc, c'est l'alumine, une poudre blanche et des anodes qui sont du charbon, le carbone qui est noir.

**Pierre Deschênes :** *Suite à l'expérience de direction d'un laboratoire de recherches, vous revenez à l'opérationnel, à la direction de l'usine de Noguères.*

**Maurice Laparra :** Il se trouve qu'en mars 1973, mon directeur de division me convie à prendre la direction de l'usine de Noguères dans les Pyrénées, située près du gisement de gaz de Lacq. Noguères était à l'époque la plus grande usine française qui produisait 100 000 tonnes par an. J'arrive à l'usine de Noguères en avril 1973. Je fais un mois de recouvrement avec mon prédécesseur qui quittait l'usine pour devenir directeur d'une filiale à Grenoble. Je prends la direction de l'usine le lundi 14 mai. Le 17 mai, je dois convoquer une réunion de délégués du personnel qui me présentent un cahier de revendications ahurissantes en quinze points. Dans la chimie française, les niveaux de qualification étaient définis par des coefficients. Le cuviste ordinaire était à 150 points de coefficient, le surveillant à 220, le contremaître à 290, l'ingénieur à 440 et au-delà les points augmentaient en fonction du poste occupé. Les délégués me demandaient quinze points de plus pour tout le monde parce que les salaires étaient indexés sur les points. Mais plus que ces 15 points, ils voulaient 25 % d'augmentation de salaire. Ces demandes étaient énormes dans le contexte de la crise économique de l'époque avec un taux d'inflation terrible qui était déjà dix ou douze pour cent alors qu'aujourd'hui, l'inflation c'est deux pour cent. Évidemment, je refuse ces demandes inacceptables. Je leur dis : « Si je vous accorde ça, je mets le feu à la maison Pechiney parce que tous vos collègues des autres usines vont se demander ce qui se passe à Noguères et vont vouloir les mêmes salaires » J'ai dit non.

**Pierre Deschênes :** *Tout comme Pechiney, la multinationale Alcan a subi les impacts du premier choc pétrolier en 1972-1973 qui allait engendrer une période de crise économique quasi ininterrompue jusqu'à nos jours. En 1973, Alcan a réussi à signer le renouvellement des conventions collectives dans ses installations du Saguenay-Lac-Saint-Jean. C'est en 1976 que le mouvement de grèves a touché cette multinationale. Si on revenait à votre rencontre des délégués syndicaux de l'usine de Noguères».*

**Maurice Laparra :** En continuant de discuter avec les délégués, je leur ai signifié que ce n'était pas moi qui allait prendre des décisions sur leurs demandes. Ces décisions se prennent au niveau de la direction générale de Pechiney. Par la suite, les délégués ont appelé le siège social à Paris en demandant une réunion du comité d'entreprise d'Aluminium Pechiney. J'avais averti le siège social des

tensions. Vers le 20 juin, les syndicats suspendent la grève pour aller à cette réunion à Paris où ils n'obtiennent rien. Les gens du siège social leur répondent que les augmentations de salaire ça se fait au niveau des usines. Ils reviennent à l'usine et me disent : « Si vous ne nous accordez pas ce qu'on vous demande, on repart en grève ». Ils sont repartis en grève et m'ont indiqué qu'il n'y aurait plus personne pour assurer la sécurité de la production de l'usine, même si en situation de grève il y avait toujours des cuvistas de sécurité pour faire marcher les cuves. Je leur ai signifié que l'usine allait s'arrêter. Ils m'ont répliqué que c'était mon problème, pas le leur. Au siège social à Paris, les directeurs ont un peu pris peur. Ils ont cru que j'étais trop dur dans mon rôle de nouveau directeur et que je ne connaissais pas Noguères. Le directeur de division est venu exprès pour me faire un peu la leçon. Je lui ai expliqué que s'il voulait que j'accorde ce que les délégués syndicaux demandaient, je le ferais, mais seulement sur son ordre. Il est reparti en signalant à la direction au siège social que je me débrouillais très bien et que j'avais raison de résister.

Le 22 juin, lors de la reprise de la grève, je me suis retrouvé dans une usine avec aucun ouvrier à l'intérieur. Les cadres, les surveillants, les employés de la comptabilité et des ressources humaines qui n'étaient pas grévistes se sont transformés en cuvistas pour maintenir en marche les trois séries de 140 cuves. On a tenu le temps qu'on a pu. Puis, un jour, la série B s'est arrêtée. J'ai repris contact avec les syndicats pour leur dire qu'on allait arrêter aussi les autres séries. Les délégués syndicaux ont cru que c'était une épreuve de chantage et que je ne prendrais pas le risque d'arrêter complètement l'usine. Ils ne me connaissaient pas. Puis, la série A a été arrêtée. Étant en réunion avec eux, je leur mentionne que la série C va aussi s'arrêter. À ce moment-là, le contremaître de la série C arrive dans la salle de réunion pour me dire qu'il ne pouvait plus tenir cette série par ce que des cuves perçaient.

Au début juillet, toute l'usine a été arrêtée. Le métal a figé dans les cuves. Je suis devenu la vedette de toute la presse française avec ma photo et celle de l'usine dans Paris Match et autres journaux. J'étais le méchant patron qui brimait ses pauvres ouvriers en mettant son usine en l'air. Je me rappelle qu'en pleine séance à Pau, le secrétaire général de la préfecture m'interpelle : « Vous n'allez quand même pas mettre le Béarn à feu et à sang pour quelques pour cent d'augmentation ». Je lui réplique : « Si c'était trois pour cent, oui je serais d'accord, mais pas 25 pour cent ». Cela a été pénible. Peu de temps après, j'ai entendu de ma fenêtre le délégué de la CGT dire à ses troupes devant l'entrée de l'usine : « Vous savez, ce n'est pas sûr qu'on ait fait une chose si bonne que ça, parce que maintenant que l'usine est arrêtée, le patron, il a tout son temps ». J'avais effectivement du temps devant moi parce que les usines de Saint-Jean, de Hollande, et de Grèce produisaient suffisamment et que Pechiney ne manquait pas d'aluminium. J'ai fait savoir aux délégués syndicaux que, lorsqu'ils seront décidés à reprendre les opérations, ils me le diront. Pour moi, je ne discute plus, terminé.

Ils sont montés à Paris. Ils ont affolé le gouvernement. Alors, je suis passé pour un abruti, pour un obstiné au niveau du gouvernement. Ils ont fait descendre de Paris le directeur de cabinet du Ministre du Travail. Je lui ai communiqué l'état de la situation et que j'en avais assez des demandes syndicales. Puis, après des tractations avec des responsables nationaux de la CFDT et de la CGT, le directeur de cabinet a convoqué une grande réunion de médiation à la préfecture. C'était le 14 août, la veille du 15 août, qui est férié en France. À la demande de ce directeur de cabinet, j'ai fait symboliquement un petit effort en augmentant tous les employés de dix anciens francs par mois. Cette offre a été acceptée et la reprise des opérations a eu lieu le 16 août. Jusqu'à la mi-octobre, on a passé deux mois à remettre l'usine en état de marche. Je crois que les dernières cuves ont démarré en janvier. Enfin, on a passé trois ou quatre mois à redémarrer l'usine.

Pour moi, la grève de Noguères, c'est la grève du siècle.

**Pierre Deschènes :** *Cette grève très éprouvante pour vous a eu lieu en 1973. Je constate sur votre CV que vous êtes resté à Noguères jusqu'en 1980 ?*

**Maurice Laparra :** À partir de mon expérience, j'ai compris que les revendications pour des augmentations de salaire étaient une mauvaise raison pour aller en grève. Il y avait quelque chose de plus profond. J'ai passé sept ans de ma vie à reconstruire l'usine socialement en analysant ce qui s'était passé pour avoir un tel état de détérioration. Il y avait des problèmes qu'il fallait résoudre pour y apporter des solutions.

Lorsque Pechiney a démarré l'usine de Noguères en 1960, les gens étaient bien payés. Ils avaient des primes de productivité. Ils étaient un peu les seigneurs. Puis, au fil des ans, la situation de l'aluminium devenant de moins en moins brillante, les augmentations de salaire ont été freinées pendant que celles des travailleurs des installations voisines d'Elf Aquitaine de production de gaz de Lacq et du complexe industriel de Total grimpaient. Les employés de l'usine de Noguères se sont sentis diminués par rapport à leurs copains des autres compagnies. Ils avaient développé non sans raison un sentiment d'infériorité puisque mes deux prédécesseurs avaient fait ce qu'on appelle aujourd'hui une politique réduction des coûts.

Pour moi, une stratégie de gestion basée sur la réduction des coûts, c'est mortel. Il faut au contraire améliorer la productivité, innover, rechercher de nouveaux produits et procédés. Or, la direction précédente avait resserré les coûts, pour être le meilleur. C'est une mauvaise stratégie. Ils ont resserré les coûts d'entretien qui ont complètement détérioré l'état de cette usine. Les ouvriers en avaient marre. Ils se comparaient aux autres usines. Il y avait aussi leur salaire qui avait augmenté beaucoup moins que les autres. Il y avait aussi des avantages qu'eux n'avaient pas. Par exemple, les usines d'à côté avaient un restaurant d'entreprise, sauf eux. Pourquoi ils n'avaient pas de restaurant d'entreprise, alors qu'il y en avait un à Saint-Jean et un à Gardanne ? C'est en additionnant tous ces phénomènes-là que je me suis dit qu'il fallait y aller.

**Pierre Deschênes :** *Je comprends que le tissu social de l'usine était mort. Quelles sont les actions que vous avez alors entreprises pour rétablir un climat favorisant la fierté des travailleurs et un sentiment d'appartenance à l'usine ?*

**Maurice Laparra :** Sans trop dépenser puisqu'à l'époque les moyens financiers étaient limités, j'ai créé un restaurant d'entreprise. J'avais dit au syndicat que je voulais bien un restaurant d'entreprise, mais que je ne pouvais pas construire un bâtiment parce que c'était vraiment trop cher. J'ai ajouté que je ne fermais pas complètement la porte, mais que je cherchais une solution. Un jour, le représentant commercial d'IBM m'informe qu'un ordinateur de la taille de la moitié de mon meuble de bureau va sortir dans deux ou trois mois et qu'il sera plus puissant que celui qui est logé dans une salle de l'usine. J'ai signifié au chef comptable que ce nouvel ordinateur serait dans son bureau. Du coup, la grande salle où il y avait l'ordinateur devenait dégagée. On a alors eu une belle salle de restaurant qui ne m'a pas coûté d'investissement. Deuxièmement, pour les distraire si je peux m'exprimer ainsi, il y avait une usine Pechiney de l'autre côté des Pyrénées à Sabinanigo en Espagne. Je connaissais bien le directeur espagnol. Nous avons alors créé une coupe de football Pechiney inter pyrénéenne. Tous les ans, on faisait, en alternance en Espagne et en France, un match de football entre les deux usines. Nous avions le match de football le matin et après, nous avions un méga repas avec des chansons et autres activités. Je devais redonner l'envie aux employés d'être considérés. Je vous cite un autre exemple. Lorsqu'on remettait les médailles d'ancienneté au travail, on partait faire une excursion, on allait voir une maison de cognac avec un repas puis les employés chantaient. Les employés étaient heureux comme tout.

**Pierre Deschênes :** *À Noguères, vous êtes passé de jeune directeur suscitant la crainte de la direction de Pechiney devant une grève très médiatisée à un gestionnaire à qui on a fait confiance en vous gardant à la direction de cette usine pour un long mandat de sept ans. Est-ce qu'il y a une fierté d'avoir refait le tissu social de Noguères et d'avoir rétabli la productivité de cette usine sans employer la stratégie de réduction des coûts, mais en misant sur l'humain ? Il a dû y avoir un deuil quand vous êtes parti en 1980 en Australie ?*

**Maurice Laparra :** Ils ont cru que j'étais trop dur. Et puis, ils se sont aperçus que je n'étais pas trop dur. Après, j'ai eu une totale liberté d'action. Lorsque je suis parti, à la dernière séance du comité d'entreprise, le délégué m'a fait un gentil discours en me disant la chose suivante : « Pendant toutes ces années, la plupart du temps, vous nous avez dit non. Mais, vous avez toujours étudié les questions à fond. Lorsque vous nous avez dit non, c'était parce vous ne pouviez vraiment pas ». Avant mon départ, ils m'ont remis comme cadeau une statuette d'un footballeur avec un ballon au bout du pied. Et sur le socle, il y avait une plaque où était gravé : « Merci Maurice ». C'est la plus belle distinction que j'ai jamais eu. J'en suis encore remué.

**Pierre Deschênes :** *Je sens que vous êtes encore ému de l'estime que les travailleurs vous témoignaient en vous remettant cette statuette, symbole de tout ce que vous avez fait pour eux. Par la suite, vous vous déplacez en Australie.*

**Maurice Laparra :** Au printemps de 1980, le directeur d'Aluminium Pechiney me confie la direction générale du projet de construction d'une nouvelle usine à Tomago en Australie. Je me retrouve à Sydney avec un plan où il y avait un terrain à Tomago, près de Newcastle en Nouvelle-Galles du Sud, sur lequel il fallait construire une usine de 870 millions de dollars. De 1980 à juin 1984, j'étais à Sydney pour diriger ce projet. J'avais un directeur technique de projet, accompagné d'une société américaine d'ingénierie qui était maître d'œuvre de la construction de la nouvelle usine. Pour ma part, tout en coordonnant l'ensemble du projet, j'étais plongé au cœur des stratégies de négociations avec le gouvernement pour signer un contrat d'énergie, avec les syndicats, avec le ministère de l'Environnement et autres organismes.

J'ai passé mon temps à discuter avec le premier ministre de Nouvelle-Galles du Sud parce que le contrat d'énergie qui avait été signé en 1979 était en dérapage. La compagnie avait proposé une formule d'indexation à partir d'un mauvais paramètre d'inflation. J'ai corrigé tout ça en renégociant le contrat d'énergie à la surprise de la direction de Pechiney. J'ai joui d'une totale autonomie pour obtenir ce nouveau contrat.

La construction de l'usine de Tomago a commencé en 1981. Nous avons démarré la première cuve le 1<sup>er</sup> septembre 1983. Cette usine a été la première à produire à grande échelle dans le monde (240 000 tonnes/an) avec les fameuses cuves AP18. Aujourd'hui, je crois que Tomago Aluminium produit plus de 500 000 tonnes avec la technologie AP22.

**Pierre Deschênes :** *À Saint-Jean-de-Maurienne vous avez appris à diriger une usine d'aluminium, au Cameroun vous avez découvert la magie du palabre et d'être un directeur appelé à tout faire, au LRF vous avez vécu une période riche en innovations technologiques, à Noguères vous avez utilisé le levier d'une grève pour transformer patiemment pendant sept années le tissu social de cette usine. Alors, qu'avez-vous retenu de votre expérience en Australie ?*

**Maurice Laparra :** J'ai d'abord appris la pratique de la diplomatie vis-à-vis des autorités gouvernementales. J'ai eu de très bonnes relations avec le premier ministre de Nouvelle-Galles du Sud et avec la direction de l'électricité locale. Puis, j'ai découvert une façon différente de faire du syndicalisme en milieu anglo-saxon. On a aussi eu des grèves, mais j'ai eu une expérience sociale complètement différente de celle de Noguères. Quand je suis arrivé là-bas, les responsables syndicaux m'ont invité à déjeuner. Jamais les syndicalistes ne m'avaient invité à déjeuner. Étant donné que nous allions être amenés à négocier des contrats ensemble, ils voulaient qu'on se connaisse. Pendant la construction, j'ai eu des grèves terribles dans lesquels je n'y étais pour rien. Les syndicats australiens contrairement aux syndicats français sont des syndicats de métiers. Alors, il y avait le syndicat des mécaniciens, le syndicat des maçons, le syndicat des électriciens, le syndicat des plombiers, etc.<sup>3</sup> Par

<sup>3</sup> – Au Québec, dans le domaine de la construction industrielle, nous avons le même type de syndicalisme par métier : les syndicats des électriciens, les syndicats des ferblantiers, les syndicats des plombiers, etc.

exemple, les maçons revendiquaient la construction des cathodes parce qu'il y avait des briques alors que les électriciens la revendiquaient parce qu'il y avait les conducteurs électriques. Ils se sont battus. Ils ont fait la grève. J'ai appris à négocier dans un contexte syndical différent de la France.

**Pierre Deschênes :** *En consultant votre CV, je constate qu'il y a, au début des années 1980, une réorganisation de la structure de la multinationale Pechiney pour mieux répondre à son développement en France et à son expansion dans le monde. Je lis qu'au Département Aluminium Métal de Pechiney vous occupiez de 1984 à 1991 le poste de Directeur de la technologie et des opérations à l'étranger. Que retenir de cette période ?*

**Maurice Laparra :** Quand je suis revenu d'Australie, Pechiney s'est réorganisé et la Compagnie a créé des départements avec des divisions opérationnelles, dont le département Aluminium Métal au niveau mondial. La Compagnie a choisi comme directeur de ce département un dirigeant qui était un major de polytechnique, mais qui n'avait jamais fait de l'aluminium. Du coup, la compagnie a réalisé qu'il fallait constituer une équipe pour s'occuper de ce département. Elle m'a rapatrié d'Australie pour travailler comme numéro deux avec ce nouveau directeur, Bernard Legrand. Après réflexion sur la meilleure organisation, Bernard s'est chargé des activités en France et des autres domaines (ventes, social, gestion, etc.). Quant à moi, de 1984 à 1991, j'ai pris tout ce qui est technique. J'ai été en charge des centres de recherche et de technologie de Saint-Jean-de-Maurienne (LRF), de Chambéry (EMA<sup>4</sup>) et du nouveau centre de technologique de Voreppe (ALUVAL) ainsi que de la direction des ventes de techniques. Et parce que j'avais vécu l'expérience du Cameroun avec ALUCAM et SOCRATAL et de Tomago en Australie, j'ai également assumé la responsabilité des sociétés filiales à l'étranger (Grèce, Pays-Bas, Cameroun, Australie, Canada). De plus, les grands projets de rénovation d'usines (St-Jean-de-Maurienne, Aluminium de Grèce) de même que la construction d'usines nouvelles (Bécancour au Québec, Dunkerque) relevaient de ma responsabilité. En 1991, mon camarade Legrand est monté au comité exécutif du groupe Pechiney et je l'ai remplacé pendant un peu plus de deux ans comme directeur du département jusqu'en 1993. En juillet 1993, j'ai pris ma retraite. Mais, comme mon remplacement posait des problèmes, le président de Pechiney m'a demandé de garder l'Afrique. Même en étant retraité, j'ai gardé la présidence d'ALUCAM au Cameroun jusqu'en novembre 1994.

**Pierre Deschênes :** *En 1991, avez-vous participé au démarrage de Dunkerque ?*

**Maurice Laparra :** Oui. J'étais le superviseur parisien du projet Dunkerque. J'avais mis sur le projet de Dunkerque quelqu'un maintenant bien connu, Philippe Varin, devenu entre temps président du directoire de Peugeot, puis président d'Areva. En 1991, alors qu'on construisait Dunkerque, j'ai fermé l'usine de Noguères, ce qui a fait dire aux syndicalistes : « Monsieur, vous n'avez pas de cœur. Vous avez été pendant des années directeur de cette usine

<sup>4</sup> – EMA-École des Mines d'Alès-



et maintenant vous l'arrêtez». Je leur ai répondu : « Mon cœur n'a rien à voir dans cette affaire. On ne dirige pas l'industrie avec le cœur, on la dirige avec l'intelligence et le courage. Ce que je ressens personnellement sur l'arrêt de Noguères, ça me regarde, mais pas vous. Mais malheureusement, votre usine il fallait l'arrêter, elle n'avait plus du tout de compétitivité ».

**Pierre Deschênes :** *En vous écoutant, je retrouve la même richesse d'un parcours diversifié d'ingénieurs que j'ai interviewés au Québec. Que ce soit chez Alcan ou Pechiney lorsque je vous écoute, je suis en contact avec des ingénieurs-directeurs-chercheurs à qui on a fait confiance et qui ont utilisé l'autonomie qu'ils ont eue pour être des personnes responsables et dédiées à leur compagnie. J'aimerais valider cette perception.*

**Maurice Laparra :** L'intérêt de Pechiney de l'époque, c'était l'ingénieur, il fait tout ce qu'il sait faire puis il apprend sur le tas à partir des multiples expériences qu'il a l'opportunité de vivre. Il y a aussi toute cette diversité qui était présente chez Pechiney. À Montricher, j'achetais du quartz et je faisais du technico-commercial avec les chimistes. À Saint-Jean, j'apprenais la direction d'une usine d'aluminium et, plus tard, au LRF je mettais au point des nouvelles cuves. Au Cameroun, je faisais le docteur, le principal de collègue et tout. À Noguères, j'ai vécu la douloureuse expérience d'une grève et le bonheur de rétablir un tissu social abimé par une stratégie néfaste de réduction des coûts. À Tomago en Australie, j'ai dirigé un projet de construction d'une usine qui m'a servi à Bécancour et à Dunkerque. Bref, j'ai eu une richesse d'activité extraordinaire. Pechiney ne cataloguait pas les gens, la compagnie ne mettait pas quelqu'un dans un créneau pour le laisser toute sa vie à cet endroit. Le meilleur outil de formation de Pechiney pour ses ingénieurs, c'était de les faire bouger et de leur donner l'expérience d'un métier, d'un endroit, d'un autre pays avec un autre métier. Il fallait s'ouvrir.

La formation professionnelle, la vraie, c'était également sur le tas. Par exemple, quand j'étais à Montricher, mon deuxième directeur après Paul Lugagne passait son temps à me former. Ça n'avait l'air de rien, en sortant d'une réunion de délégué du personnel, il venait dans mon bureau pour me dire ce qui s'était passé. Il ajoutait « Lorsque vous serez directeur d'usine vous devrez faire attention à ceci et à ne pas faire cela, attention à ce que les délégués disent ». Je sentais dans ce qu'il me disait, sans arrêt, qu'il avait pour objectif de ma formation sur le tas.

**Pierre Deschênes :** *Chaque membre du personnel a toujours eu une appartenance très forte à Pechiney. Quand Pechiney a été racheté par Alcan en 2004, est-ce qu'il y a eu un pincement au cœur ?*

**Maurice Laparra :** Si j'étais très présomptueux, je pourrais vous dire qu'après mon départ à la retraite en 1994 qui a coïncidé, à quelques mois près, avec la retraite de mon président Jean Gandois, il y a eu un nouveau président qui a fait de la réduction des coûts sa politique de gestion, ce qui a tué Pechiney. S'il y a quelque chose qui n'est pas stratégique, c'est la réduction des coûts. C'est une catastrophe. Ce qu'il faut faire, c'est l'optimisation des coûts avec un objectif

d'amélioration continue des opérations. Ce n'est pas prétentieux ce que je vous dis, ce n'est pas parce que j'étais parti, c'est parce que le management avait changé. Heureusement que j'étais parti, parce que si j'étais resté, j'aurais eu une guerre avec le président.

Même si je semble attribuer la mort de Pechiney à la réduction des coûts, il y a une cause fondamentale plus profonde à ce déclin. En avril 1946, après la guerre, l'électricité a été nationalisée en France. La nationalisation a pris toutes les installations électriques, barrages et centrales de Pechiney. On les a donnés à EDF. Pechiney s'est retrouvé du jour au lendemain avec rien pour optimiser ses usines d'électrolyse.

**Pierre Deschênes :** *Dans le contrat d'embauche chez Pechiney, il est mentionné «vous devez tout votre temps à la compagnie». En assurant la naissance de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA), nous avons l'impression qu'un groupe d'ingénieurs passionnés d'histoire a continué de consacrer tout son temps à préserver l'héritage industriel de Pechiney.*

**Maurice Laparra :** L'IHA a été créée en 1986 à l'occasion du centenaire des brevets obtenus simultanément par Charles Martin Hall et Paul Héroult pour le procédé d'électrolyse de production de l'aluminium. Je faisais partie des fondateurs de l'IHA, puisqu'à l'époque j'étais encore en activité. La première présidence a été confiée à Jacques Marchandise qui était un ancien directeur général adjoint de Pechiney et qui, ensuite, était allé présider le Groupe d'édition Hachette avant sa retraite. L'idée est alors venue de créer un organisme permanent de recherche portant sur l'histoire et le patrimoine de l'aluminium, non seulement dans le domaine industriel, mais aussi dans ses relations à la culture et l'enseignement. L'IHA, est plus que Pechiney, c'est l'histoire du matériau aluminium dans son ensemble. C'est pourquoi Pechiney n'a pas créé un service historique, mais un institut indépendant.

Jacques Marchandise démarre l'institut avec Ivan Grinberg. En 1993, j'étais le directeur du département de Pechiney en charge de la subvention accordée à l'IHA. Un mois après ma retraite en 1994, Jacques Marchandise m'invite à déjeuner et il me mentionne que prenant de l'âge, il songe à trouver un successeur. Il me dit : « Je ne suis pas pressé, mais je suis conscient qu'on ne devient pas président de l'IHA en huit jours. Est-ce que ça vous intéresserait d'être vice-président ? Je vous laisse petit à petit le pouvoir, et puis le jour où je le décide, je démissionne et vous prenez la présidence ». Je lui signifie que je suis preneur pour une double raison. L'aluminium a été ma passion professionnelle et l'histoire est ma passion personnelle, donc je conjugue les deux. À partir de janvier 1994, j'ai pris la vice-présidence de l'IHA, et Jacques Marchandise est parti en juin 1997, année où j'ai pris la présidence. Ça fait 21 ans que je suis là avec mes deux passions.

Je vais continuer à être activement présent à l'évolution de l'IHA tant que je serai en forme. Ma double passion existe toujours. De plus, avec Ivan Grinberg, nous formons un binôme extraordinaire, nous nous entendons parfaitement. À 85

ans et demi, tant que je suis en bonne santé, il n'y a pas de raison de m'arrêter. La vie c'est un apprentissage continu. Péchiney et l'IHA m'ont beaucoup appris. C'est ça qui est important.

**Pierre Deschênes :** *Je tiens à vous remercier. Ce fut pour moi un privilège d'avoir recueilli vos réflexions sur un bout d'histoire de Pechiney avec un passionné de l'aluminium et de l'histoire. Depuis notre première rencontre, vous avez éveillé chez moi une passion, présente mais endormie, pour travailler activement à préserver le patrimoine d'une industrie de l'aluminium qui a fait passer la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean d'une société agricole et forestière à une société industrielle. Merci de nous accompagner dans la petite enfance de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN) qui a vu le jour en octobre 2013. Vous avez toute notre estime.*