

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2002)

**LA RENAISSANCE
DES CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE**

par

Jean-Noël d'ACREMONT
Ancien PDG des Chantiers de l'Atlantique
Président de la Chambre de commerce et d'industrie
de Saint-Nazaire

Séance du 5 décembre 2001
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Lorsqu'en 1959 Jean-Noël d'Acremont entre aux Chantiers de l'Atlantique, il est profondément marqué par la fermeture, suite à l'arrêt des subventions de l'État, des Chantiers de Normandie dirigés par son père, et conscient de la culture ouvrière de la construction navale. Malgré son diplôme d'ingénieur, il occupe un poste d'ouvrier pendant un an. Cette expérience sera déterminante pour sa compréhension des conflits sociaux qui secoueront régulièrement l'entreprise. Elle le conduira à tenter, tout au long de sa carrière, de rénover son climat social, en rééquilibrant les pouvoirs respectifs des syndicats et de l'encadrement. Jusqu'en 1976, forts de la prospérité de l'entreprise, les leaders syndicaux bénéficieront d'un pouvoir hypertrophié. Mais avec la crise, la reconversion de l'entreprise dans la construction de navires de croisière s'accompagnera d'une mobilisation de l'encadrement pour la modernisation du management.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Noël d'ACREMONT

Je suis entré aux Chantiers de l'Atlantique en 1959, après avoir reçu de l'entreprise une bourse pour obtenir le diplôme de génie atomique après l'École polytechnique. J'ai travaillé presque cinquante ans dans la construction navale. Mon témoignage retrace en quelque sorte l'histoire de ce secteur depuis les années 1960. J'ai pris ma retraite en 1997, mais je préside encore la Chambre de commerce de Saint-Nazaire et le Groupement interconsulaire des chambres de commerce de Nantes et Saint-Nazaire.

Naissance d'une vocation

Mon père travaillait déjà dans les chantiers navals. Il avait fini sa carrière comme directeur des Chantiers de Normandie à Rouen, mais bien tristement puisqu'il avait dû fermer l'entreprise peu avant son départ. La construction navale traversait alors une grave crise mondiale. Les pouvoirs publics avaient supprimé les aides à la construction neuve pour un grand nombre de chantiers, ce qui les obligeait à cesser toute activité. Seuls cinq ou six d'entre eux ont survécu à cette période difficile.

Quand j'avais treize ans, mes parents décidèrent de m'envoyer, avec deux de mes frères, dans une colonie de vacances située à proximité de notre résidence secondaire d'Étretat. Ce fut une expérience mémorable. Nous venions d'un milieu favorisé, notre famille était connue dans la région, et cette colonie accueillait en majorité des enfants de familles ouvrières. Alors qu'un jeu collectif avait été organisé, nous fûmes un jour la cible de plusieurs jeunes qui s'étaient arrangés pour nous isoler du reste du groupe. Ils ne se privèrent pas de nous tabasser et je compris ce jour-là ce que signifiait la lutte des classes...

Notre famille fut très marquée par l'arrêt des chantiers dont mon père était le directeur et j'ai moi-même vécu, tout au long de ma carrière aux Chantiers de l'Atlantique, avec l'angoisse d'avoir à prendre un jour une telle décision. En rentrant dans cette entreprise, j'avais conscience de sa profonde culture ouvrière. C'est pourquoi je demandai à la direction de l'époque de bien vouloir m'affecter pendant un an à un poste d'ouvrier. J'étais payé comme ingénieur, mais considéré par le personnel comme l'un des leurs. Au cours de cette année-là, j'appris évidemment beaucoup, sur le plan professionnel bien sûr, mais surtout sur la condition et les mentalités ouvrières dans la construction navale. Je constatai la fierté des ouvriers vis-à-vis de leurs qualifications professionnelles, mais aussi la pression à laquelle ils étaient soumis pendant les périodes de conflit. J'observai également la difficulté du rôle du chef d'équipe face à ses subordonnés, rebelles et impitoyables pour peu qu'il ne soit pas à la hauteur, et l'hostilité générale des ouvriers à l'égard des visiteurs, déambulant en costume-cravate dans les ateliers, mal à leur aise et dont la visite n'avait pas été annoncée.

Après cette première année, je gravis successivement les différents échelons hiérarchiques des unités de production des Chantiers de l'Atlantique. Jusqu'en 1976, l'activité fut marquée par une forte expansion. C'était une époque faste pour la construction navale : on reconstruisait la flotte pétrolière mondiale. Les gros pétroliers augmentèrent en taille, leur capacité atteignant jusqu'à 550 000 tonnes. Les quatre plus grands pétroliers mondiaux furent construits à cette époque, et à Saint-Nazaire : ils faisaient plus de 400 mètres de long et 60 mètres de large ! Le contexte était alors si favorable que trois mille personnes furent embauchées en l'espace de trois ans par les Chantiers de l'Atlantique.

Réinventer le futur

Cette époque fut aussi particulière quant au management. En effet, le pouvoir syndical progressa beaucoup pendant la période. La politique de la direction consistait alors à acheter la paix sociale à grands coups d'accords d'entreprise négociés tous les ans entre la direction générale parisienne et les leaders syndicaux locaux. Chaque année, le même scénario conflictuel se répétait, avec trois à quatre semaines d'arrêt du chantier, dont l'issue était inmanquablement une nuit passée en négociation et dont l'objet était inévitablement les

grilles de salaires. Dans ce contexte de fort conflit social, la position de l'encadrement, dont je faisais partie, était insoutenable. Les seules informations dont nous disposions nous arrivaient par les tracts. Les principaux leaders syndicaux détenaient le réel pouvoir de la gestion sociale de l'entreprise.

1976 : à nouveau la crise

En 1976, la construction navale mondiale fut frappée à nouveau par une crise très importante, à la suite de la guerre du Kippour. Le marché des navires pétroliers, central dans la construction navale mondiale, subit un brutal fléchissement. Et jusqu'en 1985, les commandes des Chantiers de l'Atlantique suivirent les fluctuations du dollar. Malgré diverses tentatives de diversification de notre activité, notamment avec les navires méthaniers, nous n'avions plus devant nous, à la mi-1985, que six mois d'activité avant la première réduction drastique des effectifs. Mon prédécesseur à la tête de l'entreprise eut alors la sagesse d'accepter la commande du premier grand paquebot de croisière de nouvelle génération, le *Sovereign of the seas*, pour un armateur norvégien. Les conditions de prix et de délai étaient particulièrement difficiles (vingt-sept mois seulement entre la commande et la livraison), d'autant que la technologie que ce type de navires exigeait était tout à fait différente de celle mise en œuvre pour les navires de charge. Le contrat prévoyait, en outre, une pénalité d'un million de dollars pour le premier jour de retard... J'étais à l'époque directeur des Chantiers depuis deux ans. Il me parut indispensable de mobiliser l'ensemble des personnels de l'entreprise autour de ce nouveau défi.

Reconquérir le pouvoir

En 1981, j'avais eu la chance de participer à un séminaire organisé par le Centre d'études des entreprises (CEE) sur le thème du management social et des jeux de pouvoir au sein de l'entreprise. Il confirma ce que je sentais intuitivement : certaines conditions étaient nécessaires pour que l'encadrement puisse exercer toute son autorité. Je décidai alors d'organiser, dans le secteur de la production que je dirigeais encore à l'époque, une formation destinée à l'ensemble de l'encadrement. Dès 1982, un système d'information fut mis en place, qui marqua la première étape de la reconquête du pouvoir. Il consistait en une réunion hebdomadaire en cascade des membres de l'encadrement, au cours de laquelle toutes les informations pouvant intéresser le personnel étaient répertoriées, pour être ensuite disséminées par chaque cadre dans son secteur. Chaque mercredi, l'ensemble du personnel des Chantiers de l'Atlantique recevait ainsi des informations complètes et identiques. Parallèlement, dans le secteur de la production, la direction des ressources humaines obtint que les syndicats s'adressent directement aux responsables de secteur en cas de problèmes. Ces dispositions permirent très rapidement de retirer aux organisations syndicales le monopole de l'information. Nous souhaitions également donner aux salariés le moyen de s'exprimer sur leurs conditions de travail : les cercles de qualité mis en place se développèrent avec succès. Enfin, pour ouvrir l'entreprise au monde extérieur et en particulier à la ville, la décision fut prise d'investir dans des structures municipales, telles que le centre d'initiatives locales visant à favoriser la création d'entreprises. Des opérations portes ouvertes furent également organisées pour permettre à la population de visiter les spectaculaires paquebots construits dans nos chantiers. Je pris, par ailleurs, la présidence de l'IUT de Saint-Nazaire, ce qui permit de développer les contacts avec le milieu de la formation.

1985, le pari de la croisière

Quand je pris la direction des Chantiers de l'Atlantique en 1983, je décidai d'accélérer la transformation de l'entreprise, en créant tout d'abord un comité de direction pour m'accompagner dans cette tâche. Les syndicats furent invités à dialoguer directement avec les hiérarchies des différents secteurs de l'entreprise. Et lorsqu'en juillet 1985 il fut décidé d'accepter la commande du *Sovereign of the seas*, je pris l'initiative en tant que directeur du chantier, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, de présenter, à l'ensemble du personnel, le défi que constituait la construction de ce paquebot, en insistant sur la nécessité absolue de le relever. J'organisai six réunions successives regroupant chacune huit cents

personnes. J'étais évidemment anxieux de ce nouveau mode de dialogue avec le personnel, qui fut pourtant très vite couronné de succès. Les salariés le ressentirent en effet comme une marque de considération. L'ambiance de l'entreprise changea tout à fait au cours des jours qui suivirent ces réunions. Nous étions tous mobilisés autour d'un objectif commun – la livraison du paquebot en temps et en heure – qui fut atteint.

Trouver un nouvel équilibre

En 1985, l'encadrement était donc en mesure d'exercer son autorité face au pouvoir syndical affaibli. La situation était à tel point changée que la direction, forte de ce succès, ne sentit pas venir une nouvelle crise, celle du conflit social de 1989. Les revendications n'étaient pas majeures et pourtant ce conflit se généralisa à l'ensemble des catégories de personnel. Comprenant que quelque chose nous avait échappé, nous décidâmes de faire appel à un professeur de psychologie sociale de l'université de Nantes, afin qu'il réalise une enquête au sein de l'entreprise. Nous nous étions engagés à restituer les résultats de l'enquête à l'ensemble du personnel. Évidemment, ce ne fut pas facile pour les membres de l'encadrement d'entendre toutes les critiques du personnel à leur égard, mais cette enquête permit de tirer deux leçons. La première était que l'autorité de l'encadrement avait été à ce point renforcée qu'il en avait parfois abusé. La seconde était que le personnel considérait que ses représentants avaient été disqualifiés de manière inacceptable.

Les pouvoirs de l'entreprise – ceux de la direction, de l'encadrement et des syndicats – furent donc rééquilibrés une nouvelle fois à partir de 1990. Les syndicats furent mobilisés autour des questions d'intérêt collectif (logistique, conditions de travail, transport, grilles de classification...). De son côté, la direction poursuivit son effort d'information du personnel.

Depuis 1990, les Chantiers de l'Atlantique n'ont plus été secoués, comme par le passé, par de graves crises sociales et ont pu profiter pleinement de la vitalité du marché du tourisme de croisière. Le système que nous avons mis en place a donné d'excellents résultats pendant douze ans !

Je voudrais conclure ce témoignage par deux convictions. La première est que l'hypertrophie du pouvoir syndical est la principale cause de blocage dans les grandes structures, notamment de la Fonction publique. La seconde est que tout déséquilibre peut être corrigé. Il était peu probable, voilà quelques années, que nous réussirions à modifier les rapports de force entre les acteurs sociaux des Chantiers de l'Atlantique. Nous y sommes parvenus et je suis fier d'avoir pris ma part de cette réussite. Il reste maintenant à communiquer cet espoir aux décideurs de notre pays... Comme disait Paul Valéry, « *le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté !* »

DÉBAT

Évolution ou révolution ?

Un intervenant : *À partir de 1985, l'activité des Chantiers de l'Atlantique a connu une profonde mutation en s'ouvrant au marché des navires de croisière. Cette mutation a-t-elle été provisoire, en réponse à une période de crise, ou a-t-elle déterminé durablement le développement de l'entreprise ?*

Jean-Noël d'Acremont : Pour être efficace, aujourd'hui, une entreprise doit être spécialisée. Indépendamment des aspects techniques, la difficulté d'une reconversion réside dans le management. Il nous a fallu deux ans pour modifier profondément notre organisation et nous sommes restés depuis concentrés sur la construction de paquebots de croisière. Ce marché est porteur et connaît depuis vingt ans une croissance de 7 % à 10 % par an, en nombre de croisières vendues.

Les rapports avec l'État

Int. : *Cette mutation, a-t-elle correspondu au moment où les pouvoirs publics ont cessé leurs subventions ? Quelle répercussion le désengagement de l'État a-t-il eu sur le pouvoir syndical dans la mesure où celui-ci bénéficiait de relais politiques auprès des socialistes ? Enfin, comment s'est effectué le passage d'une activité à une autre, au regard notamment de la politique publique de subvention ?*

J.-N. d'A. : L'aide à la construction navale avait été progressivement supprimée entre 1968 et 1976, période faste pour les Chantiers de l'Atlantique. La Communauté européenne est ensuite intervenue pour réglementer et harmoniser les aides en Europe, en les fixant à 30 % du prix des contrats. Elles ont été supprimées tout récemment, mais elles nous ont effectivement aidés à nous développer pendant des années. En 1989, Roger Favroux, ministre de l'Industrie, avait déploré que l'on envisage « *des aides publiques qui financeront les croisières aux Caraïbes des milliardaires américains !* » Nous avons peu apprécié cette déclaration, mais elle n'a que peu pesé, en réalité, sur la perception par le personnel de notre nouvelle activité : il a toujours été très fier de participer à la construction de paquebots au prestige extraordinaire ! En ce sens, la construction navale est bel et bien une activité envoûtante...

S'agissant des relais politiques, l'entreprise entretient depuis longtemps de bonnes relations avec la municipalité de Saint-Nazaire, socialiste depuis de nombreuses années. Nous avons des intérêts politiques communs évidents. Les différents acteurs du bassin d'emploi ont d'ailleurs toujours collaboré de manière constructive. C'est dans ce cadre que j'ai rencontré Denis Chastenet, alors à la DATAR, qui nous a aidés à mettre en place un institut de formation à la gestion de projets innovants.

Int. : *Dans le cadre des négociations avec l'État, n'aviez-vous pas tendance à surévaluer le montant des subventions dont vous disiez avoir besoin sous le prétexte qu'elles permettraient d'obtenir une commande indispensable à la survie de l'entreprise ?*

J.-N. d'A. : Nous avons toujours joué le jeu. Entre 1976 et 1996, les Chantiers de l'Atlantique n'ont jamais enregistré de résultat négatif, ni de gros bénéfices. Le système actuel n'incite pas à améliorer les performances de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que le risque de disparition est permanent dans notre activité. Nous avons été très marqués par la disparition des autres chantiers français. L'instinct de survie est omniprésent aujourd'hui.

Les vertus de l'urgence

Int. : *Le marché des navires de croisière se caractérise par des délais fermes et inextensibles. Étiez-vous habitués auparavant à travailler selon un tel impératif ? Quelles ont été ses conséquences pour le personnel ?*

J.-N. d'A. : La nouveauté portait sur le montant des pénalités de retard, extrêmement élevé. Un incident grave a permis de prouver la réactivité du personnel face aux contraintes qui lui sont fixées. En décembre 1990, en effet, nous avons subi un incendie sur un paquebot en armement, dont le tiers avant a complètement brûlé. Nous avons dû, en 48 heures, proposer un nouveau délai de livraison à l'armateur, soit six mois supplémentaires avant la livraison. Un tel défi ne pouvait que mobiliser l'ensemble du personnel. De manière générale, notre entreprise a toujours trouvé dans ce type de difficulté une nouvelle source de motivation.

L'acrobatie des financements

Int. : *Le contexte juridique et financier actuel rend très risqué le montage des dossiers. N'est-ce pas là un nouveau défi auquel est confrontée aujourd'hui la construction navale ?*

J.-N. d'A. : Toutes les transactions se déroulent sous le contrôle direct de la maison-mère. Le montage des dossiers est parfois acrobatique, notamment parce que l'on cherche à s'adapter aux directives européennes. Mais le risque majeur reste le mauvais armateur. Lors de la commande, un armateur n'amène que 10 % ou 20 % du financement, celui-ci étant pour l'essentiel assumé par le constructeur. En cas de faillite de l'armateur, le constructeur est directement touché. La sélection des armateurs est effectuée par les Chantiers de l'Atlantique ; la maison-mère apporte souvent des garanties. Des groupes suédois et finlandais se sont écroulés faute d'armateurs fiables. Notre activité a toujours été exposée à ce risque.

Les chantiers et la Cité

Int. : *Les Chantiers de l'Atlantique ont fortement externalisé leur activité. Quel rôle jouent-ils vis-à-vis de leurs prestataires, mais aussi vis-à-vis des autres PME du bassin d'emploi, pour les aider à améliorer leurs performances ?*

J.-N. d'A. : Conscients du risque de la mono-industrie, nous avons souhaité soutenir les entreprises de la région dans la diversification de leurs marchés et de leurs clients, notamment à travers le développement de chartes de partenariat selon lesquelles le sous-traitant ne doit pas réaliser plus de 30 % de son chiffre d'affaires aux Chantiers de l'Atlantique. Cet engagement est difficile à tenir de part et d'autre, mais nous nous y efforçons, avec le soutien de la Chambre de commerce, qui a mis en place « *un pôle marine* » chargé de réfléchir à la diversification du bassin d'emploi. Le contexte actuel est difficile, mais ce pôle a accompli de réels progrès dans la sensibilisation des chefs d'entreprise à la nécessité d'élaborer une stratégie.

Sur le plan technique, nous avons peu à apporter à nos fournisseurs, qui sont des spécialistes alors que nous sommes un généraliste. Nous avons externalisé au bon moment certaines de nos spécialités, comme le conditionnement d'air. Nous étions alors en période de croissance et très peu de suppressions d'effectifs ont été nécessaires. Il est vrai que nous avons également fait appel à la collectivité pour financer des départs en préretraite. Mais nous avons aussi créé un atelier de réadaptation, destiné à accueillir les salariés qui posaient problème afin de leur donner une dernière chance. La moitié d'entre eux a fait l'objet d'un licenciement collectif, relativement bien accepté dans l'entreprise. Le personnel a pris acte des efforts déployés par la direction pour limiter sa portée.

Il y a deux ans, nous avons filialisé notre secteur menuiserie, devenu les Ateliers de Montoir, pour faciliter sa diversification sur d'autres marchés que celui de la construction navale. Mais cette filiale reste le fournisseur essentiel des Chantiers de l'Atlantique.

Int. : *Menez-vous une réflexion sur la possibilité d'une reconversion interne ? Quelles seraient les conséquences d'un désengagement d'Alstom, la maison-mère, des Chantiers de l'Atlantique ?*

J.-N. d'A. : Cette réflexion a été menée de manière permanente dans l'entreprise et a permis de dégager que seuls trois marchés sont accessibles : le marché des navires à passagers, celui des navires méthaniers et celui des navires militaires de surface de deuxième rang. Mais toutes les diversifications internes que nous avons tentées en périodes de crise se sont soldées

par un cuisant échec. Je le répète, un chantier de construction navale, pour survivre aujourd'hui, doit fonctionner autour d'une organisation très spécialisée, sous peine de perdre en performance et de disparaître. Les chantiers européens détiennent actuellement le quasi-monopole du marché des navires de croisière, et les chantiers est-asiatiques celui du marché des navires de charge.

En 1955, les Chantiers de l'Atlantique sont nés de la fusion des deux grands chantiers de construction navale de Saint-Nazaire, les Chantiers de la Loire et les Chantiers de Penhoët, qui dépendaient de sociétés financières privées. En 1976, alors que l'entreprise traversait une période de prospérité, Alstom, qui connaissait au contraire des difficultés et dont La Compagnie Générale d'Électricité était le principal actionnaire, a été réuni aux Chantiers de l'Atlantique. Il en a résulté Alstom Atlantique, dont la *General Electric Company* a rapidement acquis 50 % du capital, les autres 50 % restant à Alcatel. Depuis, les Anglais se sont retirés et le capital d'Alstom a été mis partiellement sur le marché. Le désir de valoriser la construction navale pour bien la vendre n'est pas nouveau. Il est logique que des actionnaires envisagent sous cet angle une activité à risque.

Int. : *Si vous étiez maire de Saint-Nazaire, prendriez-vous quelques précautions pour l'avenir ?*

J.-N. d'A. : En dehors d'un soutien aux efforts de diversification des entreprises du bassin d'emploi, je vois peu de choses à faire. Il n'y a pas, en effet, selon moi, de reconversion possible des Chantiers de l'Atlantique. Leur activité dépend aujourd'hui essentiellement de l'évolution du marché des navires de croisière.

Int. : *Dans de nombreuses industries, comme les Charbonnages de France, une reconversion semble également inenvisageable. Mais quels sont les atouts de l'environnement local qui ont permis à l'activité de survivre dans les temps de crise, contrairement aux Chantiers de La Ciotat où le pillage des matériaux de l'entreprise par son personnel n'a fait qu'accélérer sa fermeture ?*

J.-N. d'A. : Le poids local de l'activité est si important que l'ensemble de la population est sans doute animé, dans les périodes difficiles, par un instinct de survie propice à résoudre les blocages. Nos efforts pour développer la coopération entre la municipalité et les grandes entreprises de Saint-Nazaire ont contribué à en faire un pôle attractif. Ainsi, le rapprochement des Chambres de commerce de Nantes et de Saint-Nazaire a marqué un changement considérable dans des relations marquées jusque-là par la supériorité de la première sur la seconde. C'est une stratégie de développement par le haut qui a été choisie : implantation universitaire, soutien à la création d'un centre de recherche, création d'une école d'ingénieurs. Elle a clairement permis de rehausser le niveau de la population.

Int. : *À combien évaluez-vous le nombre d'emplois de la région de Saint-Nazaire qui dépendent directement de l'activité des Chantiers ?*

J.-N. d'A. : Les Chantiers de l'Atlantique font vivre, dans les PME de dix à deux cents personnes de l'environnement proche, à peu près autant de personnes qu'ils en emploient soit au total de l'ordre de huit mille emplois dépendant directement de cette activité.

Le bras de fer avec les syndicats

Int. : *Le rééquilibrage des pouvoirs avec les syndicats est-il intervenu sans trop d'encombres ?*

J.-N. d'A. : En réalité, oui. Il a succédé à la mise en place de notre nouveau système d'information, qui les a privés du monopole de l'information. À partir de 1983, la direction n'a plus accepté de dialoguer avec les syndicats que sur les problèmes généraux de l'entreprise, et ils n'ont pu s'y opposer.

Mon expérience de la toute-puissance des leaders syndicaux m'a beaucoup marqué et j'ai souhaité y mettre fin, mais j'ai toujours dialogué avec mes interlocuteurs en leur témoignant de la considération. Je crois, pour cela, avoir été un patron respecté.

Int. : *Vous avez évoqué l'hypertrophie du pouvoir syndical comme principale source de dysfonctionnement dans la Fonction publique. J'ajouterai que celle-ci n'est jamais soumise à de véritables urgences. Or la multiplication des contraintes est parfois très profitable.*

J.-N. d'A. : Certes, mais il me semble que le plus gros problème dans la Fonction publique reste la difficulté à analyser les causes de blocages. La fonction de l'encadrement y est en outre tout à fait occultée, comme si les discussions se passaient exclusivement entre les syndicats et la direction centrale. Les syndicats n'ont pas pour ambition de faire évoluer l'entreprise. C'est le rôle de la direction avec l'encadrement.

Vers de nouvelles identités

Int. : *Le bassin d'emploi de Saint-Nazaire a été profondément marqué par la culture ouvrière. L'évolution des mentalités, à laquelle vous avez activement contribué, n'est-elle pas aujourd'hui confrontée à de nouveaux défis avec l'arrivée de populations neuves dans la région, attirées par son dynamisme ?*

J.-N. d'A. : Le passage d'une culture ouvrière quelque peu machiste à une culture de gestion de projets, moins marquée par la structure hiérarchique, aura sans aucun doute des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, il me semble qu'un ouvrier aura toujours besoin de l'appui et du contrôle de son responsable. On ne peut pas se passer de la structure hiérarchique, même si son fonctionnement mérite d'être modernisé. Les Chantiers de l'Atlantique sont une entreprise d'hommes, il faut en tenir compte.

Int. : *Vous avez évoqué la position difficile qu'occupe le premier niveau de l'encadrement, celui des chefs d'équipe. Comment êtes-vous parvenus à le fortifier ?*

J.-N. d'A. : Nous sommes intervenus dans plusieurs directions. Nous avons d'abord amélioré l'information des chefs d'équipe, convaincus que par là passait leur crédibilité. Ensuite, nous avons accru le niveau d'exigence dans les processus de sélection. Enfin, nous avons réduit la ligne hiérarchique d'un niveau, le premier niveau d'encadrement passant du chef d'équipe, responsable d'une quinzaine de personnes, au contremaître, responsable de cinquante personnes environ.

Int. : *Au sein des entreprises, les barrières entre les individus se sont déplacées depuis trente ans : elles étaient de classes ; elles sont désormais générationnelles. Comment, d'après vous, les individus se forment-ils aujourd'hui leur identité au sein des Chantiers de l'Atlantique ?*

J.-N. d'A. : Le sentiment d'attachement collectif à l'entreprise a décliné au cours des dernières années. Elle est d'ailleurs passée d'un bloc monolithique à une structure composite. Il est difficile de savoir si les salariés s'identifient aujourd'hui davantage à leur secteur technique qu'au projet global de construction d'un navire de croisière.

Int. : *Quelles relations avez-vous entretenues avec les autres chantiers navals européens ? En Allemagne, le chantier de Brême a dû fermer dans les années 1990. Avez-vous tiré des leçons de l'exemple du syndicalisme dans ce pays, si différent du nôtre ?*

J.-N. d'A. : Notre profession est si spécifique que nous nous connaissons bien les uns les autres : nous avons même développé des clubs afin de nous réunir, tous les deux ans, entre patrons des grands chantiers mondiaux. Nos discussions portent essentiellement sur l'évolution du marché, mais aussi sur l'actualité sociale. J'ai visité l'ensemble des chantiers européens, mais il est difficile d'appréhender le climat social d'une entreprise lorsqu'on l'observe de l'extérieur. En Allemagne, toutefois, il m'est rapidement apparu que la négociation précédait le conflit, contrairement à la France, l'Espagne et l'Italie. Quant au

chantier de Brême, son patron a été condamné pour avoir détourné des fonds destinés à la RDA et le chantier n'y a pas survécu.

Int. : *Les Chantiers de l'Atlantique ont-ils pris en charge le reclassement des salariés licenciés ?*

J.-N. d'A. : En 1959, l'entreprise regroupait huit mille personnes, contre quatre mille en 1997 et quatre mille sept cents aujourd'hui. Entre 1976 et 1996, deux mille emplois ont été supprimés de manière continue. Cette réduction a résulté pour l'essentiel de l'arrêt de l'embauche et de mesures d'âge, ce qui pose actuellement un difficile problème de relève. L'entreprise a contribué financièrement aux dispositifs de préretraite. Lors des deux opérations de licenciement collectif qu'elle a menées, en 1966 et en 1990, au cours desquelles une structure d'aide au reclassement a été mise en place, elle a également financé, quoique partiellement, les congés de conversion. Nous n'avons pas eu à mener de licenciement collectif lourd, mais les licenciements de 1966 et 1990 concernaient pour l'essentiel des personnes difficiles à reclasser.

Le patron doit-il venir d'ailleurs ?

Int. : *Claude Bébéar attribue sa réussite dans le secteur de l'assurance au fait que c'est le seul métier qu'il ait exercé depuis sa sortie de l'École. De même vous avez travaillé toute votre vie aux Chantiers de l'Atlantique, dans la continuité du parcours de votre père...*

J.-N. d'A. : J'ai souvent négocié avec les pouvoirs publics afin d'obtenir davantage de subventions et je me suis toujours heurté à de grandes difficultés. Ils conditionnaient leur aide à une réduction de nos capacités prétextant que plus nous nous développerions, plus nos besoins seraient grands... Un homme nouveau était nécessaire, capable de se faire entendre. Nous l'avons trouvé. Il a su faire accepter par l'État et nos actionnaires un plan de développement ambitieux et obtenir des subventions importantes portant sur deux exercices. Mon successeur était en effet étranger à la construction navale. Il avait fait l'École polytechnique et commencé une carrière dans la métallurgie. Je dirais néanmoins, comme Claude Bébéar, que sans mes antécédents, je n'aurais pas pu réussir la transformation sociale des Chantiers de l'Atlantique.

Présentation de l'orateur :

Jean-Noël d'Acremont : X55, diplômé du Génie Atomique, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Nazaire. Il a fait toute sa carrière aux Chantiers de l'Atlantique et a pris sa retraite fin 1997 alors qu'il était président-directeur général.
email : Jeannoel.DACREMONT@wanadoo.fr

Diffusion février 2002