

**Les conséquences sociales des restructurations d'entreprises  
Etude pour la DG V de la  
Commission européenne**

**Grèce**

**CHANTIERS NAVALS HELLENIQUES DE SCARAMANGA**

**Danielle Kaisergruber - Jolanta Dorrer**

## Résumé :

Le besoin de restructurer les Chantiers Navals Helléniques (CNHS) dans les années 90 a été concomitant avec la nécessité de diminuer les parts détenues par l'Etat grec dans ses entreprises publiques à 51% maximum, imposée par la législation européenne. A cause de la mauvaise situation économique de l'entreprise et de la situation du marché naval, l'Etat n'a pas réussi à vendre les parts de la société à un investisseur stratégique et a opté, avec l'accord du syndicat, pour un actionnariat des salariés à la hauteur de 49%. L'actionnariat des salariés a été un des points importants de l'accord conclu entre le syndicat et la Banque du Développement (EDVA) représentant l'Etat grec, dont deux autres points principaux ont été : la diminution du personnel de 3000 à 2000 grâce aux départs volontaires, en préretraite ou à des reclassements dans l'administration, et la mise en place d'un management par une firme extérieure choisie sur appel d'offres. Les premiers effets de cette transformation sont encourageants : durant les trois dernières années l'entreprise a enregistré des bénéfices après quinze ans de pertes. A plus long terme la réussite économique est liée à la capacité de sa direction à gagner et maintenir des marchés privés, face aux commandes toujours incertaines de l'Etat, à la capacité à rester compétitif dans au moins 3 des 4 activités très diversifiées, et enfin à la productivité de son personnel. Cette dernière devrait augmenter dans l'avenir étant donné que les salariés sont désormais les actionnaires des CNHS à condition que des efforts importants de communication soient employés (ce que la DRH s'emploie à faire actuellement).

### 1. Historique

#### *1.1. La bonne conjoncture du passé a permis aux CNHS d'acquérir du savoir-faire dans des activités très diversifiées*

Les Chantiers Navals Helléniques dits de «Scaramanga » (CNHS) ont été fondés en 1957 par le milliardaire Niarkos. Lors de sa création, l'entreprise a bénéficié des installations construites en 1936 à l'usage de la marine grecque, mais qui n'ont jamais été utilisées à cause de la seconde guerre mondiale. En échange des investissements apportés par Niarkos, l'état grec lui a cédé des terrains, d'une superficie d'environ 800 hectares.

De 1957 à 1985 les CNHS construisent tous types de navires commerciaux (plus de 120 types) et les réparent. Depuis leur création, les CNHS ont réparé plus de 8500 bateaux de tout genre. Dans les années 1986-91, les CNHS ont délivré quatre navires réfrigérateurs à l'URSS.

En 1985 l'entreprise signe son premier contrat avec la marine nationale grecque et se lance dans la construction des bateaux de guerre. Les années suivantes apportent des contrats avec des pays étrangers : un lance-missiles commandé par la France, trois sous-marins en coopération avec HDV (chantiers navals de Hambourg), trois frégates pour l'Allemagne...

L'activité de construction métallique, complémentaire à la construction navale et à la réparation, a débuté en 1960 (fabrication de conteneurs, pompes à pétrole, etc.). Depuis 1986 les CNHS ont entamé la construction des wagons pour le métro et les chemins de fer grecs, notamment grâce aux programmes de coopération technique avec l'allemand Siemens et une firme espagnole.

Aujourd'hui, les CNHS sont les plus grands chantiers navals de la Méditerranée Est, notamment grâce à cinq cales de taille exceptionnelle (sur ce point les CNHS n'ont pas leur égal dans le pourtour de la Méditerranée) – trois cales flottantes et deux bassins à radoub ("floating" et "graving docks").

Actuellement, l'entreprise est présente dans quatre activités :

- ✓ Réparation des bateaux qui représente entre 35 et 45% du chiffre d'affaires
- ✓ Construction des navires pour la marine grecque et pour les pays étrangers,
- ✓ Construction des navires commerciaux,
- ✓ Construction métallique dont la construction de trains.

### *1.2. L'avenir économique des CNHS, meilleur que par le passé à cause du renouvellement actuel de la flotte des îles grecques, demeure conditionné par les commandes de l'Etat*

Pour la première fois depuis 1981, les CNHS ont enregistré des bénéfices durant trois années consécutives 1996-98. Cependant l'année 1999 se terminera probablement par une perte, due au retard des commandes de la marine nationale et des chemins de fers.

Un pourcentage important du carnet de commandes des CNHS est rempli par la marine et les chemins de fer grecs. Dans les dernières années la marine grecque a signé un important programme avec les CNHS, ce qui assure à l'entreprise du travail pour plusieurs années, mais ne la met pas à l'abri des retards.

Le programme en cours avec les chemins de fer, pour le montant de 230 milliards de drachmes, prévoit la construction de différents types de wagons

- électriques, voyageurs, marchandises etc. (au total 6 composantes). Cette commande directe, sans appel d'offres, a été permise par l'entrée en vigueur au 31 décembre 1997, d'une directive européenne qui permet aux gouvernements des pays de l'Union Européenne de passer des commandes directes à leurs compagnies nationales, dans le secteur du transport et des télécommunications, sans passer par les appels d'offre, à condition de limiter la participation des compagnies nationales à 35% de la valeur ajoutée. Ainsi, les matériaux et le design sont fournis par les étrangers et la main d'œuvre par les Grecs.

Dans le secteur de la construction des navires commerciaux, la situation est favorable, car les armateurs grecs opérant dans les îles sont en train de renouveler leur parc de ferries. Les CNHS ont pu en profiter - en septembre 1999 l'entreprise entamera la construction de deux ferries. Le design de ces bateaux a été réalisé par une société finlandaise, Tamarin.

En ce qui concerne les réparations, les commandes sont toujours nombreuses, et de plus les CNHS jouissent d'un monopole pour les très grands bateaux, les autres chantiers navals n'ayant pas de cales aussi grandes. Les CNHS sont toujours face au dilemme : que choisir entre la construction (qui immobilise les cales pour plusieurs années, mais est plus profitable et la réparation (délais plus courts).

La tendance dans la restructuration des chantiers navals dans d'autres pays européens et notamment en France est le recentrage des activités sur un ou deux créneaux. Les CNHS ont décidé de continuer avec quatre activités assez différentes parce que l'entreprise (soutenue par le cabinet Alpha Finance) soutient qu'elle peut être compétitive dans les trois domaines :

- dans la réparation, pour des raisons de qualité et de bon respect des délais (tout en ayant un quasi monopole pour la réparation de très grands bateaux),
- dans la construction des wagons, parce que les CNHS sont le seul constructeur en Grèce,
- dans la construction commerciale, pour des raisons de qualité (le seul problème étant les prix, plus bas dans les pays d'Asie).

De plus, les CNHS affirment qu'à cause de la menace turque, la construction pour la marine nationale restera toujours de l'ordre de la « sûreté nationale » et que, de ce fait, le carnet de commandes est garanti à long terme.

### *1.3. Ce n'est qu'en 1995 que les diminutions des effectifs suite aux mauvais résultats économiques sont accompagnés d'une restructuration*

En 1970, les CNHS employaient près de 7500 personnes. La crise de la construction navale intervenue à la fin des années 70, a détérioré la

situation de l'entreprise qui, en 1982 a commencé à perdre de l'argent. En conséquence, le propriétaire a décidé l'arrêt du développement des CNHS et des diminutions des effectifs, qui, malheureusement, n'ont pas été accompagnés d'une réorganisation.

Le 1 avril 1985 Niarkos a annoncé au gouvernement grec sa décision d'arrêter l'activité de construction navale. Cette décision a été un choc pour les salariés et les pouvoirs publics - à l'époque les CNHS étaient la plus grande compagnie industrielle grecque, employant environ 4500 personnes. Le gouvernement s'est alors engagé à racheter l'entreprise qui, de plus, croulait sous une dette importante (les taux d'intérêt était alors d'ordre de 30% pour une inflation de plus de 15%) contractée auprès d'une banque publique - la Banque du Développement (EDVA).

Peu après les élections, remportées par les socialistes du Passoc, le 1 septembre 1985 l'Etat réembauche les 4500 personnes restées sans travail depuis le 1<sup>er</sup> avril. Pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, l'Etat s'engage à apporter des commandes aux CNHS (marine nationale). Mais aucune restructuration n'est menée. La période qui suit est marquée par de graves difficultés financières : les CNHS manquent de trésorerie, même pour payer les salaires. Ils ont des difficultés pour régler les cotisations de sécurité sociale (les obligations doublent en cas de retard de plus de six mois) et le coût du service de la dette, non compensé par le peu de profits générés par les commandes de l'Etat, fait croître les pertes de manière géométrique entre 1985 et 95.

Finalement, l'entrée en vigueur de la septième directive européenne sur les chantiers navals impose dès 1991 la privatisation de l'entreprise. Plusieurs tentatives de privatisation se soldent par un échec et ce n'est qu'en 1995 qu'un changement important survient qui délivrera l'entreprise d'une mise en liquidation - l'introduction de l'actionnariat des salariés, accompagné d'un plan de restructuration.

## 2. Processus de décision

### *2.1. L'échec de la privatisation amène l'Etat et le syndicat à signer un accord de restructuration, dont la clause principale devient l'actionnariat des salariés*

Trois tentatives successives de privatisation, menées entre 1991 et 95 par l'Etat grec et le Ministère du Développement, se soldent par un échec - les réactions du syndicat des CNHS sont très vives et l'Etat n'arrive pas à trouver d'investisseur stratégique prêt à acheter l'entreprise à un prix intéressant.

L'idée de l'actionnariat des salariés a germé dès 1989, mais le syndicat s'y opposait au départ. Ensuite une équipe de cadres réalise une étude sur la faisabilité de l'introduction de l'actionnariat des salariés dans le contexte législatif européen (la législation européenne, permet aux Etats de l'Union Européenne de garder au maximum 51% des actions des entreprises jusqu'alors publiques, pour des raisons de « sûreté nationale »). Un appel d'offres est réalisé pour connaître le prix auquel les investisseurs évaluent la société et le prix le plus bas offert est retenu pour évaluer le capital de la société (et en conclure le prix auquel les actions pourraient être vendues aux salariés). Parallèlement, une autre tentative de privatisation (par la vente de l'entreprise à un investisseur stratégique) connaît encore un échec.

Dans cette situation, pour sauver l'entreprise, le syndicat soumet au gouvernement une proposition d'achat des actions par les salariés, à hauteur de 49%, l'Etat conservant 51%.

La Direction fait alors appel au cabinet de conseil Alpha Finance (filiale de la première banque privée grecque), qui est chargé dès 1994 de construire un business plan pour les CNHS ainsi qu'un plan d'investissements, de mener un appel d'offres pour trouver une entreprise chargée du management des CNHS. Ce cabinet travaillera près de un an et demi sur ce projet. Son rôle sera assez large, ce qui est novateur – allant de la stratégie (au sens des cabinets de stratégie anglo-saxons) à la conduite du changement et à l'analyse des process (les consultants auront au final rencontré beaucoup de salariés, pour s'assurer de la faisabilité sociale du dispositif proposé).

## *2.2. Le syndicat uni, fortement représentatif des salariés, a été le partenaire principal de l'Etat dans le processus de restructuration des CNHS*

En Grèce, il existe plusieurs syndicats « partis » - les trois principaux sont de tendance « socialiste », « communiste » et « de droite ». Au niveau national, tous les syndicats sont regroupés au sein d'une seule confédération – la Confédération Générale des Travailleurs. De même, au niveau de chaque entreprise (sauf exception), il existe un seul syndicat, dont les sièges au conseil d'administration sont répartis entre les syndicats présents dans l'entreprise, suivant le pourcentage des voix obtenu dans les élections.

Aujourd'hui le conseil d'administration du syndicat des CNHS Triena est composé de 7 membres – 4, dont le président du conseil d'administration du syndicat, sont issus du syndicat « socialiste » ayant obtenu 64 % des voix aux dernières élections, trois membres sont issus du syndicat « communiste » (22 % des voix) et 1 personne du syndicat de droite (12%). Tous les salariés sont syndiqués (à l'exception du Président et du Directeur Général de façon générale, dans le cas des CNHS à l'exception des salariés de Brown & Root), la société anglaise qui assure le management.

La structure du syndicat lors des négociations en 1995 était similaire à celle d'aujourd'hui. Le syndicat était connu pour avoir une forte position dans l'entreprise et jouissait d'une importante représentativité.

*2.3. L'effectif cible de 2000 personnes a été le fruit du compromis entre l'Etat et le syndicat ; sa viabilité économique étant garantie par un cabinet de conseil extérieur*

Dans une situation où une grande partie des actions est rachetée par les salariés, la question des effectifs demeure délicate. Les différents interlocuteurs ont été d'accord sur ce point : ce n'est pas la situation économique ou encore l'analyse de l'organisation qui ont déterminé le nombre final des employés des CNHS, mais une fois le consensus sur les effectifs atteint (grâce aux discussions entre l'Etat et le syndicat), le cabinet de conseil Alpha Finance a déterminé dans quelles conditions ces personnes pourraient être employées dans les quatre activités tout en rendant ces activités profitables. L'emploi n'a donc pas été une résultante, mais l'inverse.

Le 15 septembre 1995 l'EDVA, l'actionnaire des CNHS représentant l'Etat, entame une discussion – marathon de 10 heures avec le syndicat de CNHS. Au terme de cette discussion, un accord est signé entre l'EDVA et le syndicat, prévoyant :

- ✓ La vente à terme de 49 % des actions de la société à ses salariés.
- ✓ La conduite d'un appel d'offres pour la gestion des CNHS par une entreprise extérieure.
- ✓ La diminution de l'effectif de 3000 à 2000 personnes minimum, en utilisant des mesures de départ volontaire, supportées par l'Etat (à l'exception de la formation et de l'assurance chômage, payées par l'OAEV – l'agence pour l'emploi grecque). Un départ immédiat de 600 personnes est prévu (le nombre total des départs ne doit pas être supérieur à 1000).
- ✓ La réduction du nombre des heures supplémentaires (en montant – le coût qui était de 30% doit être divisé par deux).
- ✓ L'augmentation de la productivité.
- ✓ La diminution des frais généraux.
- ✓ L'engagement de maintien de la paix sociale pendant 4 ans (donc jusqu'en 1999).
- ✓ La limitation des augmentations salariales au taux d'inflation pendant quelques années.
- ✓ Le plan d'investissements de 12 milliards de drachmes, financé en partie par les salariés.

Par ailleurs, il était prévu qu'une Coopérative soit mise sur pied, afin de gérer les actions des salariés et les représenter en tant qu'actionnaires au Conseil d'Administration des CNHS.

Après la signature de l'accord, une partie de l'équipe de la Direction, de concert avec le Ministère du développement, a préparé une loi contenant les points suivants et qui a été soumise au vote du Parlement grec :

- ✓ Toutes les procédures du montage financier,
- ✓ Le programme d'investissement de 12 milliards drachmes,
- ✓ Les mesures de diminution des effectifs,
- ✓ L'annulation de 98 % des dettes,
- ✓ Le contrat avec la marine nationale y compris les délais de livraison.

Cette loi est rentrée en vigueur en 1995. Elle a en fait consigné ce qui avait d'abord été négocié.

#### *2.4. Une nouvelle structure - Coopérative représente désormais les intérêts des salariés - actionnaires*

L'annonce des termes de l'accord entre l'Etat et le syndicat a été réalisé par la Direction de l'époque au moyen d'une communication écrite. Les cadres étaient tenus informés grâce à de nombreuses réunions du travail ou encore à travers leur participation au groupe de travail ayant réalisé l'étude de faisabilité de l'actionnariat des salariés. Le syndicat a convoqué une assemblée générale des salariés lors de laquelle 85 % des personnes présentes ont voté en faveur des mesures sociales prédéfinies, y compris les suppressions d'emploi.

Suite à la conclusion de l'accord, il fallait mettre sur pied la Coopérative. Tout d'abord, l'assemblée générale des salariés a élu un Conseil d'Administration provisoire de la Coopérative, qui était chargé d'organiser les élections au Conseil d'Administration permanent. Lors du vote, les salariés se sont prononcés pour un Président, un Secrétaire Général, un Trésorier, 6 autres membres (dont trois dans le comité de contrôle). Ce Conseil d'Administration a été élu pour un mandat de trois ans.

### 3. Dispositif de restructuration

#### *3.1. La solution de l'actionnariat des salariés garantit qu'en 2012 environ tous les salariés seront actionnaires à part égale*

Il a été prévu que chacun des salariés de l'entreprise détiendra à terme la même quantité d'actions. Au total 49% des actions de l'entreprise seront détenues par les salariés. Le paiement de ces actions, au prix déterminé grâce à l'évaluation externe, est mensuel. Au moment de l'entrée en vigueur de l'accord (ou au moment de l'embauche pour les nouveaux arrivants), chaque salarié signe un contrat individuel dans lequel il s'engage à payer chaque mois (la somme, d'environ 15 000 drachmes par mois en 1999, étant, avec son accord, prélevée directement sur son salaire). Il s'engage en outre à effectuer deux versements exceptionnels à Pâques et à Noël (de 40 000 drachmes en 1999, ces versements sont équivalents aux primes auxquelles avaient droit les salariés des CNHS avant la mise en place de l'accord). Aucun versement initial n'a été prévu. Chaque année le montant mensuel est revu à la hausse – en 2004 ce montant sera de 50 000 drachmes par mois. Ce rythme permettra aux salariés d'arrêter les paiements en 2012 environ. Au total, chaque salarié aura payé 4,5 millions de drachmes. Le paiement viendra plus rapidement à terme si l'entreprise enregistre des bénéfices.

Les versements, prélevés par l'entreprise sont reversés à la Coopérative, qui, à la fin de chaque année les reverse à son tour à l'EDVA. La Coopérative est formellement, dès le début du processus, le propriétaire des 49 % des actions et paie ses redevances à l'EDVA de façon annuelle.

Au moment de départ de l'entreprise le salarié vend les actions à la Coopérative, qui, au moment de l'embauche de nouveaux salariés, les lui revend (il n'y a pas de versement exceptionnel, mais les versements périodiques sont plus élevés pour les nouveaux embauchés). De cette façon chacun des salariés aura acquis le même montant des actions, les échéances de paiement étant différentes pour les nouveaux arrivés.

Les versements des salariés ont servi en premier lieu de réaliser une partie des investissements (1 milliard sur 12 milliards au total) prévus par l'accord. Ces sommes seront converties en actions grâce à une augmentation du capital.

L'avenir de l'actionnariat de CNHS est perçu un peu différemment par la Coopérative et par le représentant de l'Etat. Le représentant de la Coopérative songe à une introduction en bourse des actions des CNHS, sans préciser le moyen de cette mise sur le marché aujourd'hui, tandis que l'Etat considère qu'une mise en bourse ne pourra se faire que si un investisseur stratégique rachète une partie des actions auparavant, investit et apporte du savoir-faire pour valoriser la société. Tous les acteurs sont convaincus que si

la compagnie ne fait pas de pertes, sa valeur pourra au moins doubler à l'échéance – leur opinion est basée sur le succès de la mise sur le marché des actions du concurrent direct des CNHS – les chantiers navals Néorion de Syros.

### *3.2. Un management extérieur, embauché sur appel d'offres et devant remplir un cahier des charges précis, constitue une garantie pour la clientèle des CNHS*

L'accord entre l'EDVA et le syndicat des CNHS prévoyait la conduite d'un appel d'offres au terme duquel une entreprise extérieure serait choisie pour assurer le management de l'entreprise pendant 5 années. Ce point a été dicté par la nécessité d'avoir une direction stable, la même pendant plusieurs années de changement important (dans les années 1985-95, 13 directions « politiques » s'étaient succédées à la tête de l'entreprise) et crédible vis-à-vis des clients, méfiants par rapport aux solutions de l'actionnariat des salariés.

L'appel d'offres a été conduit par la société Alpha soutenue pour des raisons de crédibilité et d'accès aux marchés internationaux par l'entreprise britannique Samuel Montagu (filiale d'une société japonaise HSBC). Au terme de cet appel d'offres, auquel ont participé 11 firmes, la société britannique Brown & Root a été retenue. La décision finale appartenait à l'Etat, elle était en accord avec l'opinion du syndicat des CNHS, mais aussi de la société Alpha Finance. L'expérience de l'équipe et le prix ont permis à la société Brown & Root de se placer devant son concurrent HDV (les chantiers navals allemands).

Le contrat avec Brown & Root a été conclu pour une période de 5 ans et se termine donc en 2001. En échange d'une rémunération de 600 millions de drachmes par an, la société doit fournir des services de management, qui permettent de rendre les chantiers navals profitables, après 15 ans de pertes. Cet objectif peut être rempli par la mise en place d'un programme d'investissement important (60 millions \$ ou 12 milliards de drachmes), la réduction des coûts (à travers leur meilleur contrôle, la mise en place d'un nouveau système comptable, l'augmentation de la productivité) et l'acquisition de nouveaux contrats, apportant une marge plus importante. Un bilan d'actions aurait dû avoir lieu durant la seconde année d'action de Brown & Root.

Brown & Root a délégué une équipe de 9 personnes aux CNHS : 5 d'entre eux appartiennent au Comité de Direction (qui accueille aussi 3 directeurs grecs – notamment le directeur du personnel et de l'assurance qualité) et 4 autres exercent des postes de management. Le Comité de Direction répond devant le Conseil d'Administration, notamment grâce à la présence du Directeur Général et du Directeur Financier aux réunions mensuelles du

Conseil. Les réunions avec le syndicat ont lieu à la demande d'une des parties. Les personnes de Brown & Root demeurent salariés de cette société.

Actuellement, le Conseil d'Administration des CNHS est composé de 7 membres – 4 choisis parmi les actionnaires représentant l'Etat et 3 issus du personnel :

- ✓ deux représentants de l'EDVA (dont un est le Président du Conseil),
- ✓ le représentant de la marine grecque,
- ✓ le représentant du Ministère du Développement (sous-secrétaire d'état chargé des privatisations),
- ✓ le président de la coopérative (Vice-président du Conseil),
- ✓ le directeur du personnel et de l'administration,
- ✓ le directeur de qualité technique.

Toutes les décisions du Conseil d'administration jusqu'à ce jour ont été prises à l'unanimité.

### *3.3. La diminution des effectifs est accompagné d'un programme de soutien intensif de la part de l'Etat*

Finalement, la plan de restructuration accompagnant la mise en place de l'actionnariat des salariés et prévoyant 1 000 suppressions d'emploi a mené à la mise en place des mesures suivantes :

720 personnes	□ Préretraites	
	• Hommes	9000 jours de travaux « légers » (~39 ans) et 54 ans 4500 jours de travaux « lourds » (~20 ans) et 58 ans 4500 jours de travaux « légers » et 62 ans 7500 jours de travaux « légers » (~33 ans) et 60 ans
	• Femmes	7500 jours de travaux « légers » et 45 ans 4500 jours de travaux « lourds » et 54 ans
	• Hommes et femmes	10 500 jours (~45 ans) de travaux « légers » indépendamment de l'âge Les personnes ayant travaillé dans la production, handicapées d'au moins 50% des pieds ou des mains, avec 6000 jours de travail

- |                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| 55 personnes<br>105 personnes | □ Départs volontaires  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aides à la création de l'entreprise</li> <li>▪ Formation pour reclassement</li> <li>▪ Départ au chômage à 55 ans pour atteindre l'âge de départ à la retraite</li> </ul> |
| 190 personnes                 | □ Reclassement dans le secteur public (hôpitaux, ministères) |   |
| 970 personnes                 | □ Indemnité de licenciement                                  | 125% de l'indemnité légale (à comparer avec l'indemnité due en cas de départ à la retraite qui est de 40% - 50%)  |

Un délai d'un mois maximum (à partir de janvier 1996) a été fixé pour pouvoir faire la demande d'une préretraite.

Les mesures, et en particulier les créations d'entreprises n'ont été suivies ni par la Direction des Ressources Humaines ni par le syndicat. Les responsables de CNHS suppose qu'environ la moitié des personnes parties pour créer leur propre entreprise ont réussi, car il s'agissait parfois du développement d'un second "job" déjà existant.

## 4. Résultats du dispositif

### 4.1. Le coût élevé des mesures est supporté en grande partie par l'Etat

Mesures	Financeur	Somme
Préretraites	Etat	61,6 millions euro
Aides à la création de l'entreprise	Etat	Non connu
Formation pour reclassement	OAEV	923 000 euro
Départ au chômage à 55 ans pour atteindre l'âge de départ à la retraite	OAEV	
Reclassement dans le secteur public (hôpitaux, ministères)	Etat	Coût nul
Indemnité de licenciement	Etat	24,6 millions euro
Dettes	Etat/EDVA	75,4 millions euro

Au total, l'Etat a déboursé autour de 86 millions d'euro (sans compter le coût des emplois dans les services publics, ni l'annulation de la dette – qui a coûté 75,4 millions en plus), soit 80 400 euro par salarié. L'Etat aurait pu faire une économie d'environ 9,2 millions sur les indemnités de licenciements payées aux personnes parties en préretraites (ces indemnités de licenciement étaient très généreuses comparées aux dispositions légales ordinaires pour inciter les gens à partir). De plus, il était difficile de connaître ex ante le nombre de personnes ayant droit à la préretraite, car l'entreprise ne disposait pas de leur ancienneté cumulée.

### 4.2. Un management extérieur et étranger poursuit sa quête de légitimité et de marges d'action dans une entreprise détenue par les salariés et en partie cogérée avec le syndicat

Le bilan des actions des managers de Brown & Root est aujourd'hui difficile à réaliser. L'opinion du syndicat à leur égard est très négative, elle est plus nuancée en ce qui concerne la Coopérative et l'Etat.

Les reproches du syndicat sont multiples :

- La barrière culturelle reste trop difficile à franchir (la première barrière étant celle de langue).
- L'introduction des mesures disciplinaires a eu un effet négatif, et a contribué à élargir le fossé existant entre le management anglais et les salariés grecs.
- Le syndicat estime que le management n'a pas su bien gérer les relations commerciales – avec la marine et les chemins de fer, mais aussi avec la marine commerciale (le démarrage a été trop lent vis-à-vis de la forte demande - seulement 2 bateaux commandés à ce jour).
- Les tentatives de réorganisation se sont avérées infructueuses (une partie des salariés est restée inoccupée alors qu'une autre partie réalisait des heures supplémentaires).
- La méthode de réduction des frais généraux choisie était, selon le syndicat, mauvaise : une partie des salariés est restée inoccupée alors qu'on payait de la sous-traitance.
- Le management a pris du retard dans le renouvellement du parc des machines qui sera difficile à combler dans l'avenir.

Le syndicat et la Coopérative demandent aujourd'hui de façon conjointe le départ anticipé de l'équipe en place, négocié avec Brown & Root (si cela se réalise, les actionnaires des CNHS s'engagent à ne pas tenir compte de tous les engagements de Brown & Root qui figurent dans le contrat). Mais ils ne nient pas qu'un management extérieur était et demeure la meilleure solution pour les CNHS – d'ailleurs personne ne semble remettre en cause la tenue du prochain appel d'offres à la fin du mandat de Brown & Root, même si un management grec est souhaité pour les uns et les autres.

L'Etat reconnaît la distance culturelle entre le management anglais et les salariés grecs, mais souligne aussi les avantages de cette solution et les difficultés auxquelles sont confrontés les nouveaux managers. Tout d'abord cette solution a permis d'arrêter la succession de directions différentes à la tête des CNHS et a induit une stabilité et une continuité dans les décisions prises par l'entreprise. Par ailleurs, les clients extérieurs ont perçu d'un œil meilleur l'introduction de l'actionnariat des salariés grâce à la crédibilité des nouveaux managers. Enfin, le retour aux bénéfices témoigne d'un certain succès du management dans un contexte difficile : rigide à cause des règles régissant les entreprises publiques qui continuent à s'appliquer aux CNHS (depuis un an et demi la direction essaie d'embaucher une vingtaine d'ingénieurs et n'y arrive pas pour des raisons de bureaucratie) et contraignant dans les méthodes de management, à cause de la présence des salariés dans le Conseil d'Administration de l'entreprise.

On peut analyser ces difficultés en mentionnant le fait que, ni les managers anglais, ni la Coopérative et le syndicat n'ont accordé suffisamment

d'importance au management intermédiaire : or c'est par son rôle que pourraient être concrétisées des réorganisations du travail et réalisés des progrès de production.

## 5. Evaluation et enseignements

### 5.1. Par rapport au pays

#### Une des privatisations les plus difficiles qui a appelé des solutions innovantes : l'actionnariat des salariés et le management par une firme extérieure

La transformation de la structure de l'actionnariat des CNHS s'inscrit dans le programme des privatisations, mené depuis 1993 par le gouvernement grec. Dans la période 1993-99, 68 entreprises ont été privatisées pour le montant de 5 trillions de dollars. 59 entreprises ont été vendues à un investisseur stratégique, d'autres ont été introduites en bourse par une offre publique d'achat. Certaines entreprises sont passées par la procédure de mise en liquidation avant d'être vendues.

Jusqu'à maintenant, cinq entreprises ont ou sont en train de conclure un accord de management avec une firme extérieure - parmi elles deux chantiers navals, une entreprise du secteur de la défense et la compagnie aérienne grecque Olympic Airways. Pour trois d'entre elles cet accord a été conclu avant la privatisation et les firmes extérieures se sont engagées à restructurer pour conduire à une meilleure privatisation. Deux de ces entreprises resteront dans le secteur public. Le bilan de ces accords fait par l'Etat grec est plutôt positif, même si les différences culturelles ont souvent été une source de malentendus et de blocage.

Dans le cas des CNHS, l'Etat grec n'a pas eu de logique particulière de privatisation, c'était un cas tellement urgent après les nombreux échecs de privatisation, qu'il s'agissait d'agir au plus vite. Pour cette raison le cas des CNHS a été un cas pilote de restructuration difficile pour le gouvernement grec. L'idée d'introduire de l'actionnariat lui a été transmise par les gouvernements des pays de l'Europe Centrale (Hongrie, Pologne) qui, quand la privatisation s'avère difficile, misent sur l'actionnariat des salariés.

Par ailleurs, l'Etat n'est pas toujours le meilleur client pour les CNHS. A la question "est-ce que l'Etat propriétaire peut faire quelque chose pour que l'Etat commanditaire respecte les commandes", notre interlocuteur du Ministère du Développement représentant l'Etat dans le Conseil d'Administration des CNHS a répondu que les bons managers savent appréhender ce genre de problèmes.

Aujourd'hui il existe plusieurs programmes gouvernementaux de soutien aux restructurations – différents pour chaque secteur. La tendance est à unifier ces programmes et à les inscrire dans une politique nationale de lutte contre le chômage.

L'actionnariat des salariés – un projet idéologico-social, dont le succès n'est pas encore entièrement assuré, pourra servir d'exemple, susceptible de se reproduire dans l'avenir

L'introduction de l'actionnariat des salariés a été la dernière roue de secours pour les CNHS. Le bilan de cette action est aujourd'hui difficile à établir. Sur les sujets économiques, tous les acteurs appréhendent l'avenir de façon optimiste et les bénéfices de 3 dernières années sont la preuve d'un possible redressement et développement des chantiers navals, y compris sans subventions de l'Etat à partir de 2002.

Habités à travailler dans une entreprise artificiellement soutenue par l'Etat durant les années 1985-95, les salariés ont-ils entièrement épousé ce nouveau rôle des actionnaires ?

Au début du processus, peu d'entre eux comprenaient ce que l'actionnariat des salariés signifiait. Aujourd'hui, après une action de communication importante de la Direction des Ressources Humaines, ils sont plus nombreux. Mais ce n'est pas pour autant que cela a modifié leur manière de travailler: en témoigne le témoignage du syndicat et de la Coopérative qui à la question: "comment l'actionnariat des salariés a changé leur mode de fonctionnement?", ont répondu qu'il n'y a pas eu de changement parce que le droit du travail grec est toujours le même (et malgré les tentatives du management de Brown&Root). Par ailleurs, le syndicat considère que les salariés des CNHS "sont les seuls au monde qui payent pour travailler".

D'autre part, la situation des salariés – actionnaires est ambiguë. A quel point doivent-ils épouser leur nouveau rôle d'actionnaire sans nuire à leurs intérêts de salariés? Sur ce point l'avis du consultant d'Alpha Finance est révélateur. Pour lui l'actionnariat des salariés a été un "good sweetener" et un poison à la fois. Par l'introduction de l'actionnariat, on a demandé aux salariés de devenir managers pour inciter le changement de mentalité, qui ne s'est pas encore réalisé. Pour inciter ce changement de mentalité la Direction des Ressources Humaines des CNHS est à la recherche d'idées novatrices de formation – action. Pour cette raison une collaboration avec l'ANPE de Brest et l'Institut du Travail du Ministère de l'Emploi grec a été développée. Des programmes européens pourraient également être sollicités.

De même, la Coopérative ne joue pas encore pleinement son rôle d'administrateur de biens, mais demeure le flambeau du syndicat. Les comptes officiels et autres informations sont communiqués par la Direction, les salariés ont le droit de demander des informations supplémentaires à la

Coopérative, mais ne le font pas. La Coopérative pourrait faire appel à une expertise extérieure sur des points intéressant les salariés, mais ne le fait pas car elle considère que la Direction des CNHS les réalise déjà. Il semblerait donc que la Coopérative n'a pas encore pris toutes les initiatives qui permettraient un accès à l'information suffisant pour les salariés – actionnaires.

Par ailleurs, d'autres problèmes de management demeurent irrésolus: le "middle" management demeure contrôlé par le syndicat et n'exerce pas ses responsabilités de management des ouvriers. La construction d'outils de gestion par le cabinet Alpha Finance lors de son intervention (analyse des process) n'a malheureusement pas été poursuivie... Mais ces points seront une étape suivante dans le développement de l'entreprise.

## *5.2. Plus généralement*

Une restructuration sans licenciement ni travail qualitatif sur les effectifs restants se traduit par un niveau moyen faible de qualification et de motivation.

Les problèmes actuels rencontrés par la direction des CNHS, notamment des qualifications manquantes dans certaines activités ou encore des sureffectifs des salariés peu qualifiés dans d'autres, s'explique par le fait que le projet a été préparé avec un objectif quantitatif et non qualitatif. C'est en cela que la restructuration des chantiers navals Néorion représente un avantage par rapport à celle des CNHS – lors de la restructuration de Néorion la direction a choisi les collaborateurs qui devaient continuer à travailler dans l'entreprise au lieu de laisser jouer le critère d'âge et le volontariat. Cela a été possible car la restructuration était de moindre ampleur que celle des CNHS.

L'Etat grec demeure encore le principal opérateur dans les restructurations

Le manque de participation des autorités locales au processus de restructuration peut s'expliquer seulement en petite partie par la proximité d'Athènes. Combiné à une participation très réduite de l'OAEV, il est une preuve que jusqu'à maintenant les décisions concernant les restructurations étaient prises de manière très centralisée. Ceci est notamment dû au fait que le secteur public représente encore aujourd'hui presque 60 % de l'économie nationale.

En effet, tous les interlocuteurs ont souligné que la municipalité de Scaramanga, pas plus que celle du Pirée, tout proche, ne sont à aucun moment intervenues, par même pour protester.

## 6. Annexe – liste des personnes rencontrées

### □ Chantiers Navals Helléniques

A. Trigonis Directeur du Personnel et membre du Conseil d'Administration

L. Kavalagios Responsable du Personnel

D. Groves Managing Director

S. Geronikolos Responsable de la Coopérative des actions détenues par les salariés

S. Markatos Président du Syndicat des salariés

### □ Conseil extérieur

I. Adritsoyanni Directeur Associé du cabinet de conseil ALPHA FINANCE

### □ Etat grec

D. Paraskevas Secrétaire d'état responsable des privatisations auprès du Ministère du Développement

## 7. Bibliographie

□ "La Grèce secouée par les réformes", Entreprises & Carrières n°461/462 du 22 décembre 1998 au 4 janvier 1999

□ Etude économique de la Grèce, décembre 1998 OCDE

□ Indicateurs de l'emploi et indicateurs macro-économiques