

numéro

7

*Revue d'***HISTOIRE MARITIME**

Histoire maritime
Outre-mer
Relations internationales

*Les constructions navales
dans l'histoire*

Fernandez – 979-10-231-1697-7

PUPS

REVUE D'HISTOIRE MARITIME

Dirigée par Olivier Chaline & Sylviane Llinares

28. *Sortir de la guerre sur mer*
27. *Mer et techniques*
26. *Financer l'entreprise maritime*
25. *Le Navire à la mer*
24. *Gestion et exploitation des ressources marines de l'époque moderne à nos jours*
- 22-23. *L'Économie de la guerre navale, de l'Antiquité au XX^e siècle*
21. *Les Nouveaux Enjeux de l'archéologie sous-marine*
20. *La Marine nationale et la première guerre mondiale : une histoire à redécouvrir*
19. *Les Amirautés en France et outre-mer du Moyen Âge au début du XIX^e siècle*
18. *Travail et travailleurs maritimes (XVIII^e-XX^e siècle). Du métier aux représentations*
17. *Course, piraterie et économies littorales (XV^e-XXI^e siècle)*
16. *La Puissance navale*
15. *Pêches et pêcheries en Europe occidentale du Moyen Âge à nos jours*
14. *Marine, État et Politique*
13. *La Méditerranée dans les circulations atlantiques au XVIII^e siècle*
12. *Stratégies navales : l'exemple de l'océan Indien et le rôle des amiraux*
- 10-11. *La Recherche internationale en histoire maritime : essai d'évaluation*
9. *Risque, sécurité et sécurisation maritimes depuis le Moyen Âge*
8. *Histoire du cabotage européen aux XVI^e-XIX^e siècles*
7. *Les Constructions navales dans l'histoire*
6. *Les Français dans le Pacifique*
5. *La Marine marchande française de 1850 à 2000*
4. *Rivalités maritimes européennes (XVI^e-XIX^e siècle)*
- 2-3. *L'Histoire maritime à l'Époque moderne*
1. *La Percée de l'Europe sur les océans vers 1690-vers 1790*

Revue d'histoire maritime

7

Les constructions navales
dans l'histoire

Les PUPS, désormais SUP, sont un service général
de la faculté des Lettres de Sorbonne Université.

© Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2007
© Sorbonne Université Presses, 2021

ISBN papier : 978-2-84050-509-9
PDF complet – 979-10-231-1687-8

TIRÉS À PART EN PDF :

Avant-propos – 979-10-231-1688-5
Daeffler – 979-10-231-1689-2
Villiers – 979-10-231-1690-8
Rodger – 979-10-231-1691-5
Quintero González – 979-10-231-1692-2
Suárez Grimón – 979-10-231-1693-9
Marnot – 979-10-231-1694-6
Borde – 979-10-231-1695-3
Perpillou – 979-10-231-1696-0
Fernandez – 979-10-231-1697-7
Marzagalli – 979-10-231-1698-4
Comptes rendus – 979-10-231-1699-1
Marcadon – 979-10-231-1700-4

Mise en page Lettres d'Or
Version numérique: 3d2s/Emmanuel Marc Dubois

SUP

Maison de la Recherche
Sorbonne Université
28, rue Serpente
75006 Paris

tél. : (33)(0)1 53 10 57 60

sup@sorbonne-universite.fr

sup.sorbonne-universite.fr

SOMMAIRE

Avant-propos

Jean-Pierre Poussou 5

Les constructions navales dans l'histoire

L'épave des Marinières : un témoin des mutations technologiques dans les chantiers navals du xv^e siècle

Michel Daeffler 9

Navires corsaires et constructions navales de Louis XIV à Napoléon I^{er}

Patrick Villiers 57

Formes et fonctions des navires européens du milieu du xvii^e siècle au début du xix^e siècle (1660-1815)

Nicholas A. M. Rodger 81

L'arsenal de la Carraca : contribution à l'étude de la construction navale espagnole au xviii^e siècle

José Quintero González 105

Note de présentation de l'article sur la construction navale aux Canaries au xviii^e siècle

..... 131

Construction navale et charpentiers de bateaux aux Canaries au xviii^e siècle

Vicente J. Suárez Grimón 135

Le paradoxe de la construction navale dans la marine marchande en France de 1815 à 1914

Bruno Marnot 183

L'intégration de la sécurité maritime dans les constructions navales, du *Great Eastern* au *Titanic* (1858-1912)

Christian Borde 213

Présentation de l'article d'Aimé Perpillou : Les principaux chantiers maritimes mondiaux en 1959.....	231
Les principaux chantiers maritimes mondiaux en 1959	
Aimé Perpillou	233
Sur la disparition des activités de construction navale à Bordeaux	
Alexandre Fernandez	263
Position de thèse et d'habilitation : Silvia Marzagalli.....	277
Comptes rendus.....	285
Mémoires soutenus à l'Université de Caen – Basse-Normandie (suite)	289
<i>In memoriam</i> : André Vigarié, géographe de la mer et des ports	
Jacques Marcadon	291

SUR LA DISPARITION DES ACTIVITÉS DE CONSTRUCTION NAVALE À BORDEAUX

Alexandre Fernandez

(Université Michel-de-Montaigne – Bordeaux III)

Le 30 septembre 1970, les vénérables chantiers navals installés sur la rive droite de la Garonne, à Lormont, fermaient leurs portes. Leur histoire séculaire, signalée par quelques heures de gloire, s'achevait sans que les Bordelais aient pu faire grand chose pour en contrarier l'issue, inéluctable déjà depuis plusieurs mois, sinon depuis plusieurs années, pour ceux qui n'avaient pas voulu se bercer d'espérances illusoires. La note de recherche que nous présentons ici, fondée principalement sur la documentation fournie par les papiers du secrétariat du cabinet du maire de Bordeaux¹, a pour propos de montrer combien, néanmoins, on voulut encore croire à la pérennité de la construction navale sur les bords de Garonne, au moins jusque vers 1973. Après avoir brièvement rappelé à quel point le bel héritage des décennies passées se fânait déjà au cours des années 1960 et les ultimes étapes et enjeux de la chronique d'une fermeture annoncée, j'ai surtout voulu montrer les fondements du pari sur l'avenir que semblait pouvoir représenter encore en 1971 la reprise d'une partie du site et du personnel des historiques Chantiers de la Gironde par la nouvelle entreprise des Chantiers de la Garonne.

LES CHANTIERS DE LA GIRONDE, UN BEL HÉRITAGE MENACÉ DÈS LES ANNÉES 1960

Je ne retracerai pas ici l'histoire des chantiers navals à Bordeaux². Les principaux traits et l'éclat de ses temps forts sont connus ; je soulignerai simplement, et bien qu'il n'y eût point en Gironde d'arsenal, la force de la spécialisation militaire – 230 navires de guerre lancés à Bordeaux pour la Marine

1 Archives municipales de Bordeaux (AMB), 1 W 60, 3 : chantiers navals, 1970-1972.

2 Il s'agit d'une histoire brossée, il y a déjà quelques années, par Jean Dumas comme un des éléments de sa thèse, *Les Activités industrielles dans la communauté urbaine de Bordeaux*, t. I, Talence, 1980, p. 237-260. Dans une large mesure, malgré les travaux

nationale de 1850 à 1955 –, ce qui a conduit Jean Dumas à parler d'une sorte de véritable « arsenal privé »³. Il s'agit d'une spécialisation conservée depuis le XVIII^e siècle⁴, et renforcée par l'arrivée du groupe Schneider à Bordeaux en 1882, ce groupe sidérurgiste ayant racheté les chantiers des Établissements Bichon frères à Lormont, sur la rive droite du fleuve⁵. Avant le déclenchement de la Première Guerre mondiale, la Société anonyme des Chantiers et Ateliers de la Gironde (ou Chantiers de la Gironde, comme elle était fréquemment désignée), intégrée au système productif et commercial de Schneider, avait déjà livré 72 navires de guerre à la Marine nationale. Après la prospérité de la Grande Guerre, une sérieuse crise de reconversion faillit bien avoir raison de la grande construction navale à Bordeaux⁶. Bien que les chantiers de Lormont fussent encore sollicités, incontestablement la dynamique s'essouffla après la Seconde Guerre mondiale : en 1955, l'escorteur Jauréguiberry fut le dernier navire de guerre à être lancé des cales des chantiers bordelais⁷. Sans doute la construction civile montra-t-elle quelques belles réalisations encore au début de la décennie. Mais celles-ci – les paquebots *Ferdinand de Lesseps* et *Jean Laborde* notamment – procédaient de modes de production, d'organisation et de commercialisation, dont il était chaque année plus difficile de maintenir la rentabilité dans un environnement économique et géo-stratégique changeant⁸. Fondamentalement, la construction navale bordelaise s'est, en effet, nourrie du savoir-faire reconnu de la main-d'œuvre, exigence sans cesse

d'Hervé Guichoux – dont un passionnant CD-ROM sur la construction navale militaire – et la mise au point de R. Kergoman et I. Teschoueyres : *Histoire de la construction navale à Bordeaux*, Mémoire de maîtrise multigraphié, Bordeaux, 1990, cette histoire reste à faire.

- 3 Jean Dumas, *Les Activités industrielles dans la Communauté Urbaine de Bordeaux*, *op. cit.*, p. 244.
- 4 Jean-François Claverie, « Les chantiers du Roi à Bordeaux au XVIII^e siècle », dans *Bordeaux et la marine de guerre, XVI^e-XX^e siècles*, dir. Silvia Marzagalli, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 2002, p. 53-78.
- 5 Jean-Philippe Passaqui, *La Stratégie des Schneider. Du marché à la firme intégrée (1836-1914)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, notamment p. 318-319 ; il s'agit d'abord d'un contrôle partiel, le rachat total n'intervenant qu'en 1907-1908.
- 6 Hubert Bonin, « Les avatars financiers des forges et chantiers de la Gironde dans les années 1920 », dans *Guerre et économie dans l'espace atlantique du XVI^e au XX^e siècle*, dir. Silvia Marzagalli et Bruno Marnot, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 2006, p. 83-94.
- 7 Hervé Guichoux, « L'histoire de la construction navale militaire à Bordeaux et à Lormont sur un CD-ROM » dans *Bordeaux et la marine de guerre, XVII^e-XX^e siècles*, *op. cit.*, p. 29-52 ; Robert Pierron, « La construction navale militaire à Bordeaux du Second Empire à la Quatrième République : une composante clé dans la qualification d'un pôle industriel et technologique de premier plan », dans *ibid.*, p. 79-96.
- 8 Voir Jean Dumas, *Les Activités industrielles...*, *op. cit.*, p. 251 : « Pendant soixante-dix ans, Bordeaux a connu le lancement d'unités militaires ou de paquebots de luxe pour lesquels, malgré la taille et le nombre de salariés occupés, la technique d'élaboration était très proche de l'artisanat ; pas de série, chaque navire est défini par contrat avec son armateur, de nombreuses modifications en cours de construction, de délais de livraison rarement

maintenue pour une industrie travaillant pour la défense nationale, et dont témoigne dans notre domaine la création dès 1923 de l'école pratique des Chantiers de la Gironde. Sûrement, les commandes militaires, relativement régulières, ont garanti une sorte de sérénité entrepreneuriale. Or, cette dépendance à l'égard des commandes publiques – pour être au demeurant un trait de l'économie locale assez largement partagé⁹ – ne contribuait pas, précisément, à développer l'esprit commercial.

Ainsi, dans le nouveau contexte né de la formation de la CEE, la place bordelaise fut écartée d'un redéploiement industriel général qui la dépassait. Le rapport présenté en 1959 par le commissaire Merveilleux du Vigneau, puis le Livre blanc sur la construction navale en 1960 excluèrent Bordeaux des chantiers habilités – et donc aidés – à lancer des unités de plus de 5000 tonnes. Le groupe Schneider se réorganisa en créant la SA Ateliers et Chantiers de Dunkerque et Bordeaux (ACDB) le 30 novembre 1960. Malgré la double appellation, ce fut le site de Dunkerque qui bénéficia presque exclusivement des investissements du groupe et des aides de l'État¹⁰.

Désormais écartés définitivement des grands projets militaires ou même civils, les chantiers ne survivent que grâce à quelques commandes arrachées par les personnalités locales qui ont quelque oreille à Paris, notamment Jacques Chaban-Delmas. Mais le bilan est maigre : de 1961 à 1968, les ACDB ne construisent à Bordeaux que 28 unités, dont sept cargos, trois minéraliers, un pétrolier, deux butaniers, onze chalutiers, deux bacs, une barge, et un transport de produits chimiques. Cette diversité témoigne d'ailleurs plutôt du manque de cohérence, de la dépendance à l'égard des opportunités, plutôt que d'une réelle stratégie de diversification. Ce qui a fait la réputation et la force des chantiers navals bordelais est en train de s'étioler définitivement : en 1965, la direction ferme l'École pratique de Lormont¹¹, tandis que l'effectif de la branche construction navale passe de 1350 personnes en 1962

respectés ; chaque pièce lancée constitue un chef-d'œuvre collectif réalisé avec beaucoup de soins selon toute la tradition de l'art naval, mais sans que les principes rigoureux de la gestion industrielle y trouvent leur application ».

- 9 Alexandre Fernandez, « Une spécialisation bordelaise au second vingtième siècle : les entreprises à commande publique », dans *Nouveaux regards sur l'histoire économique de l'Aquitaine. L'entreprise au cœur du développement régional*, Actes du 55^e congrès de la Fédération historique du Sud-Ouest (Blanquefort, 2002), Pessac, MSHA, 2003, p. 149-162.
- 10 Jean Dumas, *Les Activités industrielles...*, *op. cit.*, p. 252-253, évoque les protestations du préfet de Gironde, Gabriel Delaunay, qui dénonce à plusieurs reprises les transferts opérés par *Schneider* vers Dunkerque : par exemple, non seulement de la majeure partie des 12 millions de francs de subvention octroyés pour la conversion des chantiers bordelais mais également des 3,5 millions de prêts accordés par *Expanso*.
- 11 Robert Pierron, « La construction navale militaire à Bordeaux... », *art. cit.*, p. 90.

à moins de 900 à la fin de 1967. Malgré tout, les pertes d'exploitation du site demeurent : à la fin de 1967, Schneider décide de scinder la société créée en 1960 en Chantiers de France-Dunkerque et Constructions industrielles et navales de Bordeaux (CINB). Dès lors, la disparition des chantiers de Lormont, mal adaptés au demeurant aux conditions nouvelles et aux critères d'évaluation de la construction navale, et où il est pratiquement impossible de lancer de très grosses unités¹², devient inéluctable.

LES DERNIERS MOIS DES CHANTIERS DE LA GIRONDE, 1968-1970

266

Le sort des constructions navales à Bordeaux fut définitivement scellé au cours de l'année 1968. Se fondant sur les recommandations du rapport du commissaire Morin présenté en janvier, le contrat de plan conclu entre l'État et les compagnies du secteur en juin 1968 écartait la place bordelaise non seulement des chantiers aidés pour la grosse construction (Dunkerque, Saint-Nazaire, La Ciotat) mais également des chantiers aidés pour la pêche et la petite construction (Dieppe, Le Havre, La Rochelle).

Le 8 octobre 1968, la CINB rendait publique la décision de procéder à 500 licenciements dans les six mois à venir, sur les 1055 employés, et annonçait la possibilité de la fermeture des chantiers navals de Lormont. Comme le rappela quelques années plus tard Jean Dumas, l'émotion fut immense à Bordeaux « où l'opinion attachée à « ses » constructions navales [vit] éclater au grand jour une situation qui tant bien que mal paraissait pouvoir durer, de commande arrachée en réparation ou transformation obtenues »¹³. Pourtant, une fois le processus enclenché, malgré les protestations et les tentatives de médiation de Jacques Chaban-Delmas et du préfet Gabriel Delaunay, l'issue était irrémédiable.

Alors que les différents partenaires essayaient encore de trouver une solution, le groupe Schneider, s'appuyant sur les mauvais résultats de CINB qui témoignaient à ses yeux de l'impossibilité de la conversion des Chantiers,

12 On trouve une description du site et des installations à cette époque, avec graphique, dans Jean Dumas, *Les Activités industrielles...*, *op. cit.*, p. 250-251 : 35 hectares enchâssés entre le fleuve et la CD 10 qui supporte un important trafic routier, des installations industrielles au sud et au nord, et les voies ferrées vers Nantes et surtout vers Paris, cette dernière traversant le chantier, « ce qui impose de très délicates opérations de manutention effectuées soit par un étroit passage en-dessous, soit, pour les plus grosses pièces de chaudronnerie, par un pont roulant qui enjambe les voies ». L'unité de construction navale comporte un bassin à flot de 200 mètres de longueur et de 30 mètres de largeur et trois cales de construction, à proximité desquels se trouvent les ateliers d'armement ; « à l'est, au-delà du remblai de la voie ferrée, s'étendent les ateliers les plus importants qui réalisent les principaux éléments de chaudronnerie et de mécanique navales ».

13 Jean Dumas, *Les Activités industrielles...*, *op. cit.*, t. I, p. 254.

transforma à nouveau la société en 1969 en SA France-Gironde Constructions industrielles. Cette dernière entité, qui avait à sa tête un administrateur provisoire, avait pour tâche de conduire la liquidation. Le liquidateur, nommé le 15 octobre, annonça la fermeture du chantier et la mise en vente des actifs pour le 30 septembre 1970.

Sans doute, il y eut, parallèlement, l'annonce d'implantations dans l'agglomération bordelaise d'IBM, de Siemens et surtout, après une âpre bataille politique, de Ford, ce qui pouvait sembler compenser, et très largement, la fermeture des chantiers navals de Lormont. Pour autant, était-il loisible de ne raisonner qu'en termes de pure arithmétique ? Pouvait-on se résoudre à tirer un trait de plume sur deux siècles d'histoire navale et maritime ? Si l'on devait faire le deuil des Chantiers de la Gironde, n'était-il pas possible d'imaginer pouvoir maintenir une activité de construction navale digne de ce nom à Bordeaux, fût-ce, raison gardée, en réduisant la voilure ?

SUR L'OPPORTUNITÉ DE MAINTENIR UNE ACTIVITÉ DE CONSTRUCTION NAVALE À BORDEAUX

Le maintien d'une activité de construction navale était sous-tendu pour une large part par la question sociale : celle du reclassement du personnel de CINB, mais pour une part seulement. En effet, tandis que dès la fin de 1968 la DATAR avait installé une commission du reclassement, le marché du travail de l'agglomération bordelaise permettait assez facilement à des ouvriers précédés d'une très bonne réputation de qualification de retrouver un emploi. On était passé d'une entreprise de 1055 personnes en octobre 1968 – dont 250 dans la branche constructions industrielles, spécialisée dans l'équipement pour bâtiments scolaires – à un effectif s'élevant encore à 620 personnes en septembre 1969 – dont 15 ingénieurs et 199 employés –, à 219 personnes au lendemain de la fermeture définitive des portes, le 30 septembre 1970 – dont sept ingénieurs et 75 employés¹⁴. Il restait donc, à cette date, encore 219 personnes à reclasser.

Certes, la maison girondine Desse se proposait de reprendre près de 140 employés issus de la branche constructions industrielles. Desse escomptait trois millions de francs d'aide de l'État au titre du reclassement et espérait hériter des dernières commandes d'établissements scolaires que France-Gironde CI avaient obtenues en juin 1969, « à la suite d'une intervention pressante du Premier ministre »¹⁵. Malheureusement, en 1970, le ministère

¹⁴ *Ibid.*, p. 256.

¹⁵ AMB, 1 W 60, Note du 10 juillet 1970 de J. Morel, directeur du cabinet du Premier ministre, à Gilbert Leroi, directeur du cabinet du maire.

de l'Éducation nationale, qui semble n'avoir pas été entièrement satisfait, réduisait sensiblement les commandes pour l'exercice suivant¹⁶. En définitive, à la fin du mois de mars 1971, Desse ne conservait que 65 personnes de France-Gironde CI. Pourtant, à cette date encore, un certain espoir demeurait : il provenait de la société des Chantiers de la Garonne qui se proposait d'embaucher, entre autres, une trentaine des ouvriers non conservés par Desse.

Cette proposition était d'une nature toute différente de celle de Desse : il ne s'agissait pas seulement, en effet, de conserver un emploi à trois ou quatre douzaines de salariés ; l'enjeu était bien celui du maintien d'une activité de construction navale à Bordeaux qui, bien que considérablement réduite, aurait pérennisé une tradition bi-séculaire. Comme l'écrivait fort joliment l'auteur du rapport du service de coordination de la préfecture, il s'agissait de « ne pas gâcher l'outil technique »¹⁷.

268

L'OFFRE DU GROUPE LOCAL DESMOULINS DE REPRISE D'UNE PARTIE DES ACTIVITÉS NAVALES

Au tout début de 1970, un solution de reprise partielle du site, des activités et des salariés des anciens Chantiers se dessine. M. Desmoulin, président de cinq sociétés à vocation de construction ou de réparation navale – la SINAT, spécialisée dans le renflouement de navires, la SOPECA (Société de peinture et de carénage), la STEMA, les Chantiers STEMA pour la réparation navale, et les Chantiers de la Garonne pour la construction navale d'unités moyennes, basées sur la rive gauche à Bordeaux-Nord – le siège social des diverses sociétés est situé boulevard Godard – manifeste son intérêt pour la reprise d'une partie des activités navales des CINB. À cet effet, son idée originelle est de fusionner trois de ses entreprises (la STEMA, les Chantiers STEMA et les Chantiers de la Garonne) dans une société anonyme unique sous le nom d'Ateliers et chantiers navals d'Aquitaine (ACNA), dont le capital social serait porté à 4 300 000 F, d'embaucher le maximum de personnel qualifié appartenant encore aux CNIB avant la dispersion consécutive à la fermeture des chantiers de Lormont, et de porter les effectifs de la nouvelle société à 400 personnes en 1972, soit trois fois plus que l'effectif total des trois entreprises existantes concernées. Cependant, des installations des Chantiers navals sur le site de Lormont, Desmoulin ne veut ni de la forme de radoub ni de toutes les installations sud ; seule la partie ouest, à l'emplacement des anciens ateliers de tuyauterie et de serrurerie, l'intéresse vraiment ; la cale n° 1 serait maintenue

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ AMB, 1 W 60, Rapport du service de la coordination et de l'action économique de la Préfecture, 18 décembre 1970.

en activité, tandis qu'il installerait un bâtiment sur l'emplacement de la cale n° 2, et qu'il supprimerait la cale n° 3, qui devrait être comblée. Plusieurs machines nécessaires au maintien de l'activité navale, comme un grand tour vertical pour usinage d'hélices, un grand tour horizontal pour l'usinage des arbres seraient rachetés aux CINB. Desmoulins estimait au total la part de l'actif CINB qu'il souhaitait reprendre à trois millions et demi de francs. Le plan de financement proposé estimait, début 1970, à près de vingt millions de francs les dépenses prévisibles pour lancer la nouvelle société, dont près de quatorze millions pouvaient être considérés comme des investissements dans la réparation navale (six millions et demi) et dans la construction navale (sept millions).

LES ENJEUX DU PROJET TELS QUE PRÉSENTÉS PAR LE RAPPORT D'EXPERTISE

Nous disposons aux Archives municipales du rapport remis par l'ingénieur des mines J.-C. Bouvry au ministre du Développement industriel et scientifique dès le 20 février 1970 sur l'opportunité d'aider ou non le groupe Desmoulins dans son projet de relance d'une part notable des activités navales à Bordeaux¹⁸.

Le rapporteur prend bien soin de distinguer, tout d'abord, les conséquences du programme – dont il paraît n'apprécier que fort modérément l'ambition ou « l'audace », qu'il souligne à plusieurs reprises – de l'équilibre de la nouvelle entreprise projetée ; il s'interroge, en d'autres termes, sur la pérennité des emplois promis. Puis, il place l'opération à l'échelle de l'économie régionale, à partir d'une analyse de type RCB (rationalisation des choix budgétaires)¹⁹ où nombre de facteurs entrent en jeu, où les estimations des coûts et des avantages économiques sont délicates, et où plusieurs « groupes cibles » sont partie prenante : le groupe Desmoulins, le groupe Schneider, le personnel de la CINB, enfin la « collectivité »²⁰. De ce point de vue, il convient de comparer les résultats découlant de deux hypothèses économiques : ou bien

18 AMB, 1 W 60, *Examen économique de la situation de la réparation navale à Bordeaux*, rapport pour le ministre du Développement industriel et scientifique, 20 février 1970, dactylographié.

19 C'est une technique d'analyse et d'aide à la décision alors nouvelle en matière de politique publique, visant à rechercher une efficacité optimale de la dépense publique en appuyant une gestion pluriannuelle des crédits par objectifs sur l'application de critères de rentabilité, et notamment sur l'analyse coûts-avantages.

20 Ainsi, explique-t-il, « le plus grand soin doit être apporté en particulier à l'affectation dans les divers bilans possibles des postes budgétaires précédemment déterminés ; par exemple, tel avantage pour le personnel dans telle forme de solution serait à porter à l'actif du bilan "Personnel" et par contre au passif du bilan, soit CINB soit "Collectivité" » (*Examen économique...*, *op. cit.*, p. 4).

l'on s'accommode de la disparition d'une activité importante de construction et de réparation navale à Bordeaux, les seules sociétés du groupe Desmoulin maintenant *grosso modo* leur niveau d'activité ; ou bien l'on espère de la reprise partielle de CINB par Desmoulin un certain redémarrage de la tradition des chantiers navals²¹.

Du point de vue de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise nouvelle, l'examen soigneux – plusieurs pages – des bilans des comptes d'exploitation et des comptes de pertes et profits consolidés pour l'ensemble des activités et des sociétés concernées par le projet de fusion, témoigne sans doute que les activités de réparation et de petite construction navale qui étaient celles des sociétés de M. Desmoulin, étaient viables dans les conditions techniques et commerciales qui étaient les leurs jusque-là²². Néanmoins, déjà la situation financière « pourrait paraître inquiétante », puisque si l'ensemble des capitaux propres et des réserves progresse régulièrement, l'ensemble des dettes à court terme contre balancé à l'actif par l'ensemble des capitaux circulants (valeur d'exploitation, plus le disponible et le réalisable à court terme) « croît de façon exponentielle ». Sans doute, le fonds de roulement est positif autour d'un million de francs, soit à peu près 10 % du chiffre d'affaires, mais sera-t-il suffisant pour résister aux sollicitations de l'expansion contenue dans le programme de reprise de CINB ? D'autant plus que le coût de l'entreprise sera nettement plus élevé que ne l'a présenté M. Desmoulin.

Plusieurs points ayant trait aux ressources financières disponibles suscitent en effet les réserves du rapporteur. En premier lieu, si Desmoulin a annoncé disposer de huit millions de francs sur les vingt nécessaires à l'opération, c'est en additionnant au million de francs en fonds propres, deux millions de francs d'aides de l'État sous forme de prime pour le reclassement du personnel et surtout cinq millions pour le rachat des terrains sur lesquels sont situées les installations de la STEMA. Or il est peu probable que la Communauté urbaine de Bordeaux, qui doit racheter les terrains, accepte de payer ce prix. En second lieu, il est encore moins probable que le groupe Schneider accepte

21 Étant entendu qu'une variante de cette hypothèse, qui aurait été, avant la décision de fermeture par le groupe Schneider, le maintien de CINB, n'est désormais, « bien sûr [qu'un] essai de constitution d'un modèle économique, puisque la solution dite « de référence » n'est plus réalisable, des décisions ayant été prises ». Mais, pour J.-C. Bouvry, « ce type de calcul a l'intérêt de pouvoir tenter une évaluation des bilans (soit positif, soit négatif) des diverses hypothèses pour les groupes-cibles considérés » (*ibid.*, p. 4-5).

22 Ainsi, par exemple, « la croissance du chiffre d'affaires, sans être régulière, est néanmoins de l'ordre de 10 % par an [sur les années 1967-1969] correspondant à l'accroissement d'activité de l'ensemble réparation et construction navale » (*ibid.*, p. 7).

de céder ses installations pour seulement trois millions et demi de francs²³ – le rapporteur pariant sur une estimation du liquidateur de la CINB autour de neuf millions de francs. De toute façon « même en espérant que Schneider se départisse du matériel indispensable à des conditions avantageuses, l'endettement de l'ACNA sera considérable ». Le recours à l'emprunt pour 12 millions de francs impliquerait, dans le cas où l'on obtiendrait des conditions de crédit très avantageuses (des bonifications d'intérêts demandées par Desmoulins), des annuités de un million et demi : or, « pour pouvoir supporter cette charge, il faudrait que les résultats de l'exploitation bénéficiaire d'environ 300 000 francs par an connaissent un bond spectaculaire ».

Sans doute, du point de vue de l'exploitation matérielle, en transférant les activités de la STEMA et des Chantiers de la Garonne sur le site de Lormont, sur lequel, demeurant, il ne reprendrait pas toute la zone sud, il n'aurait plus les servitudes importantes de la route en bordure de fleuve²⁴. En revanche, il était fort possible que le coût horaire de l'ensemble des activités fût sensiblement supérieur à ce qu'il était à la STEMA. En effet, lorsqu'il s'agissait de réparation navale, la STEMA était souvent associée à France-Gironde pour les opérations importantes et la facturation était effectuée à un taux commun pour les deux entreprises. Mais, comme les amortissements des équipements les plus importants étaient supportés par la seule France-Gironde – puis CINB –, on comprend que l'opération était souvent à la limite de la rentabilité pour celle-ci alors qu'elle pouvait procurer de substantiels bénéfices à la STEMA. Cette combinaison ne pourrait plus être renouvelée, la nouvelle entreprise devant désormais supporter tous les amortissements. Or, il était à craindre qu'aux difficultés structurelles de la CINB, que le transfert et la reprise en jeu devaient aplanir, se surimposent une crise générale du marché de la construction navale – le rapporteur parle de « marasme » ; en d'autres termes, qu'il soit très difficile aux Chantiers de la Garonne de trouver des commandes.

Enfin, et peut-être surtout, l'ingénieur des mines expose que « dans le domaine technique, la politique qui consiste à passer brutalement de la fabrication de petites unités à des bateaux plus importants est fort délicate, comme on peut facilement l'imaginer ». Or, précisément, si l'on en croit le rapporteur, il ne semble pas que Desmoulins l'ait imaginé. Car, nous dit-

23 La CINB estimait la seule forme de radoub à deux millions et demi, alors qu'au contraire Desmoulins voulait n'y voir qu'une charge et estimait qu'elle représentait en somme une valeur négative de huit cents mille francs (différence entre le prix du terrain et le coût de comblement).

24 Rappelons que chaque lancement ou chaque utilisation de la forme de radoub posait de graves problèmes et revenait fort cher.

il, d'une part, ce dernier, conservant des habitudes qui ne prêtaient pas à conséquence sur de petits chantiers n'a pas prévu la création d'un bureau d'étude sérieux ; il ne peut de surcroît compter autour de lui une équipe « d'adjoints suffisante pour mener à bien l'opération prévue » ; cette situation au demeurant ne semble pas devoir s'améliorer puisque les deux derniers ingénieurs disponibles parmi ceux de CINB ne seraient pas du tout disposés à aller travailler à l'ACNA si on leur en faisait la proposition – ce qui ne semble pas d'ailleurs dans les intentions de Desmoulins. D'autre part, dans le domaine commercial, pour engager en cas de commande la construction d'unités importantes, au moins dès janvier 1971, il aurait fallu effectuer les commandes de matières premières et de matériel ; or il n'existe pas davantage de service commercial que de bureau d'études à l'ACNA.

272

À ce compte, on comprend aisément l'avis très réservé de l'expert sur la rentabilité du projet et sur la sauvegarde à long ou moyen terme des emplois annoncés. Est-ce à dire pour autant que la condamnation serait sans appel ? Non, car là intervient le deuxième critère d'évaluation : celui de l'intérêt économique pour la « collectivité ». J.-C. Bouvry prend comme référence la projection idéale des coûts/avantages que représenterait le maintien des activités de CINB pendant cinq ans. Dans le cas où l'on abandonnerait l'idée de conserver une activité importante de construction et de réparation navale à Bordeaux, cela représenterait, selon ses calculs, un coût de 44 millions de francs²⁵. Dans le cas où, au contraire, on voudrait conserver une activité navale, il intervient une variable que l'ingénieur des mines se refuse à quantifier, mais qu'il fait néanmoins intervenir dans son évaluation. Cette variable x représente ce qu'il appelle « les avantages moraux de conserver la réparation et la construction navale à Bordeaux » : influence éventuelle sur le trafic portuaire, politique de prestige de la métropole d'équilibre, etc...

Selon que l'on évalue cet « avantage moral » à dix millions de francs, à cinq millions, ou selon que l'on considère qu'il est nul, le bénéfice que l'on peut escompter pour la collectivité du maintien de l'activité navale à Bordeaux, sous la forme proposée par Ateliers et Chantiers navals d'Aquitaine, serait de dix-neuf millions, de quatorze millions ou de neuf millions de francs. Quoi qu'il en soit, il apparaissait clairement que malgré les doutes sur la rentabilité de l'entreprise, il était de l'intérêt économique régional que l'on aidât les Chantiers de la Garonne.

25 Voir, en annexe.

LE PARI DÉÇU DES CHANTIERS DE LA GARONNE

On aida donc les Chantiers de la Garonne : l'État ne fut pas chiche de ses deniers ; l'opinion publique et la CGT voulurent croire à leur réussite. Enfin, et surtout, Jacques Chaban-Delmas, tout particulièrement, ne ménagea pas ses efforts pour aider l'entreprise à bien prendre son départ²⁶. Les interventions du Premier ministre furent nombreuses et de toute nature : ainsi, auprès du ministre des Finances pour que les services de ce dernier réduisent les « points de résistance » opposés à l'obtention par les Chantiers de la Garonne de prêts de la SDR Expanso au titre du FDES²⁷ ; ainsi, également, auprès de la SNCF ou de la direction départementale de l'Équipement sur la question des sujétions de circulation, notamment des ponts-routes fermant les cales de lancement.

Les commandes d'unités surtout doivent beaucoup, sinon tout, à Jacques Chaban-Delmas. Chacun – direction de l'entreprise comme syndicalistes – en était conscient... à Bordeaux comme ailleurs. Aussi parut-il tout naturel que Madame Chaban-Delmas fût, le 15 avril 1972, la marraine du remorqueur *Abeille 7*, dernière unité sortie des ateliers bordelais, destinée au complexe portuaire de Fos²⁸, dont le lancement fut célébré avec une expression certaine de fierté retrouvée, si l'on en juge tout au moins par les comptes rendus de la presse locale, toutes opinions confondues.

À cette date encore les Chantiers de la Garonne voulaient espérer avec confiance la confirmation de commandes pour trois remorqueurs, deux pour Le Havre et un pour Fos²⁹. On voulait encore croire que, pour une large part tout au moins, ces commandes procédaient des efforts réalisés pour améliorer la compétitivité des produits de l'entreprise.

Cependant, la marine marchande, impuissante à soutenir fermement et sur la longue durée l'activité de petits chantiers tels que ceux de la Garonne, il était indispensable que l'État les secourût. Cette aide se traduisait sans doute par des subventions et par une sorte de garantie de prix limitant les effets de la concurrence, davantage d'ailleurs celle des autres chantiers français que

26 Même s'il l'on doit faire la part du biais documentaire dû à la nature des sources utilisées, il apparaît incontestablement que Jacques Chaban-Delmas usa dans toute la mesure du possible du pouvoir d'influence que lui donnait en la matière sa position de Premier ministre.

27 AM Bordeaux, lettre du directeur du cabinet du Premier ministre au directeur du cabinet du maire de Bordeaux, 10 septembre 1971.

28 AMB, 1 W 60.

29 AMB, 1 W 60.

celle des chantiers étrangers³⁰, bien que plus souvent l'on voulût désigner ces derniers comme responsables des malheurs bordelais. Elle devait surtout se traduire, directement, par des commandes de la Marine nationale. On ne répugna pas à cet effet à user de son entregent, voire directement de son pouvoir d'influence :

J'ai reçu le 6 juin un dirigeant des Chantiers de la Garonne [...]. Le Premier ministre m'a recommandé de tout faire pour aider ces chantiers à assurer une bonne activité [...]. Ces Chantiers viennent de soumissionner auprès de la Marine nationale pour la construction d'un remorqueur de 4 600 CV [...]. Puis-je vous demander à ce que les propositions de Chantiers de la Garonne soient examinées *avec bienveillance* et que l'on s'assure que les Belges font des prix sincères ?³¹

274

Bien que, ainsi que le reconnaissait J. Chaban-Delmas lui-même, la commande de remorqueurs n'ait constitué qu' «un ballon d'oxygène extrêmement précaire », l'intervention du Premier ministre fut particulièrement salutaire pour garnir le carnet de commande des Chantiers de la Garonne d'un nouveau remorqueur de 4 600 cv pour la Marine nationale :

Les activités annexes [étant] plus favorables à Bordeaux qu'à La Rochelle, j'ai donc téléphoné à la Marine pour lui dire que la décision concernant la commande de remorqueurs ne devait pas tenir compte des difficultés du plan de charge particulier à La Rochelle, mais être seulement dictée par les avantages de prix et de capacité techniques des chantiers consultés³².

Pourtant, quoi qu'il en fût dit, on savait que bien davantage que de l'amélioration éventuelle de la compétitivité des chantiers de Lormont – soumis aux mêmes contraintes de site que les Chantiers de la Gironde et confrontés à un environnement commercial plus difficile – la survie de l'entreprise était suspendue à la prise de décisions essentiellement politiques... et que celles-ci ne seraient positives pour la place navale bordelaise que tant que durerait, à Paris, l'influence sinon le pouvoir du premier magistrat de Bordeaux :

30 AMB, 1 W 60, Note manuscrite de Jacques Chaban-Delmas adressée à Thierry Kaepelin, chargé de mission auprès du Premier ministre, 30 juin 1972 : « De Lantilly m'a téléphoné pour m'indiquer que le plan de charge des deux chantiers de la Garonne et de La Rochelle étaient en situation difficile pour 1973... ».

31 Voir là-dessus AMB, 1 W 60, Note de Thierry Kaepelin, chargé de mission auprès du Premier ministre, adressée au général Bourdis, 7 juin 1972.

32 AMB 1 W 60, Note manuscrite de Jacques Chaban-Delmas adressée à Thierry Kaepelin, déjà citée.

« Lorsque je ne serai plus Premier ministre – ce qui arrivera tout naturellement comme prévu, à l’heure dite – il restera le maire de Bordeaux. Je prévois que le maire de Bordeaux, une seconde fois, non seulement s’occupera de défendre ce chantier, mais, s’il le faut, s’insèrera dans les circuits d’étude, de recherche et de décision [...]. Je comprends toutes les théories, mais ce que je n’aime pas, ce sont les théories de commodité pour Paris. Je ne laisserai pas prendre des décisions qui seraient des décisions de confort pour Paris [...] Maintenant que nous avons constaté ce que vous pouvez faire ici, nous ferons poser les problèmes des Chantiers de la Garonne dans le système général de la construction navale en France... »³³.



Comme il semble dans ses propres propos qu’il l’ait lui-même pressenti – et bien qu’il s’en défendît explicitement – le départ de Matignon de Jacques Chaban-Delmas annonça bien la fermeture des Chantiers de la Garonne. Dès la fin de 1973, la société de négoce William Pitters installa ses unités d’embouteillage sur une large partie de l’ancien site des Chantiers de la Gironde. D’autres bâtiments furent occupés entre 1979 et 1985 par Ateliers et chantiers du Sud-Ouest pour construire des quartiers d’habitation destinés à l’industrie pétrolière offshore³⁴. Redevenus vacants, ces locaux furent réinvestis en 1987 par Construction navale de Bordeaux SA qui y construisit des voiliers de plaisance. S’il s’agit bien de bateaux, par bien des aspects cette activité, à l’instar des chantiers installés sur le bassin d’Arcachon, a bien davantage à voir avec l’économie touristique qu’avec l’économie portuaire et maritime. Or la construction navale bordelaise était, malgré sa très – trop – grande dépendance à l’égard des commandes militaires et de décisions prises en d’autres lieux, un des éléments constitutif emblématiques de cette économie portuaire et maritime. Historiquement, la disparition de l’une a bien annoncé et signifié le déclin de l’autre.

33 *Sud-Ouest*, 17 avril 1972.

34 Marie Kabouche, *Patrimoine industriel de la Gironde*, Bordeaux-Paris, Inventaire général d’Aquitaine-Éditions du patrimoine, 2000, p. 163.

