

Le développement industriel ne tombe pas du ciel ; l'exemple de Saint-Nazaire

Paulette Pommier¹

Dans un article bien documenté sur Saint-Nazaire², Béatrice Madeleine, envoyée spéciale pour le journal Le Monde décrit Saint-Nazaire comme exemple de ville qui a résisté à la désindustrialisation. « Avec ses 320 usines employant plus de 30 000 personnes », Saint-Nazaire semble poussé par de bons vents... »

Si on plonge dans l'histoire des 30 dernières années de ce bassin économique, on mesure les échecs déjoués et les opportunités saisies et construites qui en font ce qu'il est aujourd'hui. Pas de bonnes fées mais une intelligence collective, des coopérations opportunes, des feuilles de route partagées qui non seulement ont permis à St Nazaire de résister à des vents contraires mais en ont fait le bassin dynamique et anticipateur que l'on connaît aujourd'hui.

Du risque de rupture à la naissance d'un consensus

Saint-Nazaire a connu des crises cycliques. Les plus notables se situent dans les années 60 quand les avions de ligne arrivant sur le marché vont remplacer les paquebots fabriqués alors dans les Chantiers de l'Atlantique de St Nazaire. Dans ce bassin d'emploi à forte tradition de luttes ouvrières, ces fluctuations de l'activité ont donné lieu à de violentes manifestations, les plus mémorables étant celles de 1956 et 1968. Le climat social se tend dans les années 80. Avec l'accélération de la mondialisation (concurrence de la Corée entre autres pour la construction navale), les plans de charge des grands donneurs d'ordre se réduisent drastiquement lesquels se répercutent sur les sous-traitants. Plusieurs handicaps entravent, alors, une reconversion : le souvenir des luttes qui reste inscrit dans les mémoires, un niveau de formation insuffisant et inadapté aux emplois qui s'offrent, une mauvaise insertion dans le bassin d'emploi qui inclut Nantes. Le taux de chômage sur le bassin d'emploi est alors, au milieu de la décennie, de 16%.

Du diagnostic partagé aux initiatives structurantes

Des occasions de reconversion se présentent mais le climat social n'est pas porteur. Une opportunité pour repenser le développement de Saint-Nazaire et embarquer toutes les

¹ A la fois témoin et partenaire de la transformation de St Nazaire au Ministère du travail (CLCBE) puis à la DATAR.

² *La renaissance de Saint-Nazaire à rebours d'une France désindustrialisée*, Béatrice Madeleine, journal Le Monde 28 mai 2026

composantes socio-politiques va voir le jour avec la politique des Comités de bassin d'emploi lancée alors par le gouvernement.³ Celui de St Nazaire naît à l'automne 1981. Saint-Nazaire est un des premiers territoires en France à se doter d'un Comité de bassin d'emploi (CBE). Son action se situe au niveau de l'arrondissement et son assemblée tripartite réunit dix représentants des employeurs, dix des salariés (CFDT, CGT notamment), dix des forces politiques (Union centriste, parti communiste, divers droite et socialistes dont Claude Evin, député qui en assure la présidence). Son rôle premier va être de désamorcer une crise toujours latente et, dans un climat constructif, de poser les bases d'une nouvelle stratégie de développement avec les Chantiers mais pas seulement avec eux. Les premières années du Comité ont été marquées par une activité intense. Celle-ci témoignait d'une volonté partagée de « faire décoller le bassin d'emploi et de dépasser un certain nombre de blocages ». Le point d'orgue a été le Colloque du 5 octobre 1984⁴ « *Saint-Nazaire : échouage ou décollage* ». Il en sortira une feuille de route partagée reposant sur un diagnostic choc et des lignes d'action pour relancer la dynamique de développement. Approuvées par l'ensemble des composantes : initiatives en faveur d'une densification industrielle sur lesquelles s'engagent, en particulier, les grandes entreprises du bassin (Chantiers de l'Atlantique, Elf, Aérospatiale), dispositif de perfectionnement des ressources humaines, création d'un centre d'initiatives locales, développement du port autonome, priorités qui vont orienter les efforts des années qui suivent. Les objectifs en sont chiffrés, notamment en nombre des nouveaux emplois à créer dans les deux ans.⁵ Avec le boom de l'industrie aéronautique, la diversification va devenir un nouvel axe du développement. De nouvelles organisations des sous-traitants se mettent en place. Au fil du temps, des solidarités entre PME vont se forger.

Le contexte de crise des années 90 le met en sommeil. Il va redevenir actif en 1998 sur des règles de fonctionnement revues permettant aux dirigeants et en particulier aux grands donneurs d'ordre de venir présenter et débattre de leurs perspectives. 41 ans après sa création, il est toujours actif.⁶

Avec le premier cluster, les PME au rendez-vous de nouvelles commandes

Du côté des entreprises, c'est le lancement par la Datar de la politique des clusters (ou systèmes productifs locaux-SPL) en 1999 qui va accélérer la mise en place des projets de coopérations entre des PME, sous-traitantes particulièrement. En 1999, douze chefs d'entreprises créent le cluster : *Pôle Marine*. Ce cluster en compte aujourd'hui 200. En 2007, il prend l'appellation *Néopolia* pour afficher sa diversification laquelle va rapidement se traduire par la création de plusieurs nouveaux clusters : *cluster Oil et Gaz*, *cluster Aerospace* et *cluster Rail*. Ce dernier

³ Les Comités de bassin d'emploi sont des instances tripartites (entreprises, représentants des salariés, élus du bassin d'emploi). Voir en particulier le rapport au Premier ministre, « *Devenir des comités de bassin d'emploi* » Jacques Badet, député la Loire, 1984 et les travaux du Comité de liaison des comités de bassin d'emploi rattaché au Ministère des affaires sociales et de l'emploi.

⁴ Reconnue dans les annales comme journée œcuménique.

⁵ Voir la revue : Les comités de bassin d'emploi, CLCBE, ministère des Affaires sociales et de l'emploi, juin 1986.

⁶ Déclaré sous le nom de : Association soutien comité local bassin d'emploi (CBE), il dialogue avec le Comité de développement.

deviendra *cluster Mobilité terrestre*, puis en 2016, *cluster Atom Ouest*. Avec la création d'un groupement d'employeurs et l'organisation de mutualisations d'outils et équipements pour permettre la polyvalence, Neopalia consolide clairement la compétitivité des PME de St-Nazaire.

Ces initiatives sont soutenues par les grands donneurs d'ordre lesquels veillent à ce que les sous-traitants ne soient pas trop dépendants de leurs commandes, et, pour ce, ne dépassent pas un certain pourcentage de leurs chiffres d'affaires.

Création de nouvelles filières

Autour des produits de la mer et avec l'appui de l'IFREMER (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer) vont naître de nouvelles filières d'activités. C'est ainsi qu'avec l'appui de la technopole Atlanpole est créé le *Blue Cluster* en 2008. Sa mission est de soutenir le développement des biotechnologies marines⁷. Son champ d'action est désormais régional. La feuille de route d'Atlanpole place en tête des priorités, comme l'a rappelé récemment sa présidente Johanna Rolland ⁸: « faire front collectivement face aux trois grands enjeux stratégiques : la souveraineté industrielle, l'impact de l'intelligence artificielle, la transition écologique ».

Des orientations qui traduisent les domaines de vigilance et d'innovation dont St Nazaire saura, pense-t-on, ne pas s'écarter pour rester sur sa trajectoire vertueuse.

4 juin 2026

⁷ Dont la valorisation durable des ressources marines, la dépollution, la restauration des milieux, la biosurveillance, les productions alternatives.

⁸ Voir discours de la présidente : Johanna Rolland, présidente de Nantes Métropole, ancienne maire de Nantes ; forum Atlanpole du 28 mai 2026, lequel réunissait 400 acteurs dont 300 chercheurs.