

Saint-Nazaire croit en son avenir industriel

par

■ **Vivien Duthoit** ■

Directeur général adjoint de la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (CARENE)

■ **Patrick Pirrat** ■

Expert industriel aux Chantiers de l'Atlantique

En bref

Modeste port de pêche jusqu'au milieu du XIX^e siècle, Saint-Nazaire devient le berceau de transatlantiques de légende comme le *France* et le *Normandie*. Après les difficultés rencontrées dans les années 2000, Saint-Nazaire est à nouveau en plein essor, aussi bien du côté des chantiers navals que de l'aéronautique, également présente sur ce territoire, de même que beaucoup d'autres industries d'assemblage de produits de grande dimension, grâce à la proximité du port. Ses deux activités principales étant cependant cycliques, Saint-Nazaire doit préparer l'avenir en se diversifiant. Par ailleurs, la création de 14% d'emplois supplémentaires dans le secteur privé entre 2008 et 2018 n'a pas permis de résorber complètement le chômage, qui reste élevé (7,6%) alors même que 2 000 emplois sont vacants. Les acteurs locaux se sont regroupés, dans le cadre du programme Territoires d'industrie, pour lancer d'ambitieux projets destinés notamment à soutenir la création d'entreprises et à aider les fournisseurs à se pérenniser, ou encore à mutualiser les investissements en intelligence artificielle afin d'améliorer la synchronisation, maître-mot chez les assembleurs et systémiers. Industriels et institutionnels parviennent à travailler ensemble sur ce territoire dont la particularité est la dimension des produits fabriqués, les amenant à parler de territoire XXL.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Aventures industrielles est organisé en partenariat avec l'UIMM et la Fabrique de l'industrie, et avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVector² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

L'Observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

Vivien DUTHOIT : Je suis directeur général adjoint de la CARENE (Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire), en charge du développement économique et de l'attractivité, où je dirige une équipe d'une vingtaine de personnes. Je m'occupe à la fois de l'accompagnement des entreprises, des questions de foncier et d'immobilier économique, d'innovation, d'enseignement supérieur et de recherche. Je dirige également un service en charge de l'emploi et de l'insertion, un autre dédié au commerce, et un au tourisme.

Le territoire de la CARENE

La communauté d'agglomération de Saint-Nazaire regroupe 10 communes représentant 123 000 habitants. C'est un territoire très composite, avec l'estuaire de la Loire, les terminaux portuaires qui se trouvent à son embouchure, le début de la Côte d'Amour avec Pornichet et La Baule et, à l'arrière, le marais de Brière, qui est la deuxième zone humide de France. De ces espaces très contrastés naissent des problèmes de cohabitation entre les différentes fonctions, et notamment des contraintes foncières sur le développement économique.

Historiquement, Saint-Nazaire a longtemps été un petit bourg de pilotes de Loire qui guidaient les navires dans l'estuaire. C'est Napoléon qui, en raison de l'envasement du port de Nantes, a lancé le creusement de bassins à Saint-Nazaire dans les années 1850 et 1860, afin d'en faire un nouveau port, ce qui a permis l'arrivée, peu de temps après, des premiers chantiers navals.

Aujourd'hui, Saint-Nazaire arrive au quatrième rang des ports français par sa capacité et c'est le premier de la façade atlantique.

La présence de la métropole nantaise à une distance de 50 minutes est un atout pour Saint-Nazaire, à la fois sur le plan urbain et sur le plan du potentiel de recherche, avec l'université de Nantes, l'école d'ingénieurs Centrale Nantes ou encore l'institut de recherche technologique Jules Vernes.

Ces dernières années, sous la pression des acteurs économiques, les élus de Nantes et de Saint-Nazaire se sont rapprochés afin de définir un schéma de cohérence territoriale commun et d'essayer de planifier le développement de l'ensemble du territoire.

Une évolution très positive

Notre bassin d'emplois a connu une nette embellie, avec 14 % de salariés supplémentaires dans le secteur privé entre 2008 et 2018 (dont 12 % dans l'industrie), à comparer avec la moyenne nationale, qui est de 6 % sur la même période.

De son côté, le taux de chômage est descendu de 9,4 % en 2014 à 7,6 % en 2019, ce qui nous rapproche de la moyenne départementale et régionale. Tout l'enjeu sera, désormais, de remettre en emploi les personnes actuellement au chômage.

En 2016, France Inter avait réalisé un reportage intitulé « Saint-Nazaire, la ville de l'industrie heureuse ? » Aujourd'hui, je pense qu'on peut supprimer le point d'interrogation ! Nous sommes très fiers et heureux de notre réussite. Notre territoire se porte bien, car il bénéficie du fait que l'aéronautique et le naval sont en haut de cycle en même temps, ce qui est assez rare.

Poursuivre la diversification économique

Ces industries restant cycliques, nous devons cependant poursuivre la diversification économique du territoire.

Nous cherchons, par exemple, à développer le numérique, et, depuis l'an dernier, nous sommes labellisés French Tech avec La Baule.

Nous essayons également de développer la filière nautique, avec deux projets de ports de plaisance, l'un à Pornichet et l'autre à Saint-Nazaire.

Dans le domaine des nouvelles énergies, nous avons lancé une démarche d'écologie industrielle et territoriale sur la zone portuaire et industrielle, et nous avons des projets communs avec Nantes en matière de photovoltaïque, de méthanisation et d'hydrogène.

Nous travaillons par ailleurs sur les microalgues, avec un laboratoire, le GEPEA (Génie des procédés, environnement, agro-alimentaire), reconnu parmi les dix meilleurs du monde en la matière, et une plateforme préindustrielle, Algosolis.

Nous souhaitons également développer notre offre universitaire. Nous comptons d'ores et déjà 3 200 étudiants, du post-bac au doctorat, et nous avons trois projets de campus en cours. Par ailleurs, quatre laboratoires de recherche, dont deux unités mixtes de recherche du CNRS, sont implantés à Saint-Nazaire, ce qui est atypique pour une ville de notre taille.

Enfin, nous cherchons à développer les secteurs résidentiel et touristique. Notre territoire a gagné 1 280 habitants entre 2011 et 2016, notamment des jeunes couples avec enfants et des cadres, ce qui s'est traduit par des ouvertures de classes et le développement d'artisanats et de services aux particuliers. Nous accueillons également des retraités, avec une hausse du nombre de résidences secondaires. Petit fait révélateur, dans son classement annuel, *Le Point* positionne désormais Saint-Nazaire comme la deuxième ville la plus attractive dans la catégorie des villes de moins de 250 000 habitants, juste après La Rochelle. Jusqu'alors, nous n'étions jamais classés...

Ceci nous conduit à miser également sur le tourisme, qu'il s'agisse de tourisme industriel, avec la possibilité de visiter le site d'Airbus, les Chantiers de l'Atlantique et le port, de tourisme littoral et balnéaire ou de tourisme nature.

Les Chantiers de l'Atlantique

Patrick PIRRAT : Au sein des Chantiers de l'Atlantique, je suis principalement chargé de la R&D sur les *process* de construction des paquebots à un horizon de dix à vingt ans, ainsi que de la R&D sur les produits. J'ai également un mandat sur le développement régional et, à ce titre, je suis administrateur de l'institut de recherche technologique Jules Vernes, du pôle de compétitivité EMC2 (Ensembles métalliques et composites complexes) et de Polytech Nantes, ce qui me permet d'être en contact avec tout l'écosystème universitaire.

Les Chantiers de l'Atlantique fabriquent des paquebots capables d'accueillir entre 7 000 et 10 000 personnes à bord, soit l'équivalent d'une petite ville. Le très grand portique qui sert d'emblème aux chantiers navals, d'une hauteur de 75 mètres, est capable de soulever des éléments de 20 mètres de long et de plus de 1 000 tonnes. Les cabines des passagers, par exemple, arrivent toutes montées.

Entre la première livraison de tôles et le départ du paquebot en croisière, il ne se passe que dix-huit mois. Autant dire que les deux maîtres-mots de notre activité sont la coordination et la synchronisation. Celles-ci sont désormais facilitées par le recours à la réalité virtuelle, domaine dans lequel nous sommes reconnus comme les meilleurs du monde par nos clients. Nous travaillons couramment avec eux en mode d'immersion dans les maquettes numériques.

La construction d'un paquebot représente environ 10 millions d'heures de production. Nous connaissons actuellement notre plus grand pic d'activité depuis longtemps : 9 000 personnes travaillent sur le site, dont

3 200 salariés des Chantiers de l'Atlantique, auxquels s'ajoutent des sous-traitants intervenant directement sur le chantier.

On estime que dans les cinq ans à venir, il va manquer une centaine de paquebots dans le monde : ils ne pourront pas être construits, faute de capacités suffisantes dans les chantiers navals.

Nos paquebots sont destinés pratiquement à 100 % à l'export et nous n'avons que cinq ou six clients, ce qui nous expose à la concurrence mondiale, en particulier à celle de l'Italien Fincantieri et de l'Allemand Meyer Werft. Les Japonais et les Américains ont complètement cessé la production, mais de nouveaux concurrents apparaissent en Chine, dont le marché est en pleine croissance.

Les autres industriels de Saint-Nazaire

Beaucoup d'autres industriels sont présents à Saint-Nazaire. Il faut citer en premier lieu Airbus, implanté sur la commune de Montoir-de-Bretagne. C'est là que sont assemblés les fuselages avant et centraux de tous les avions Airbus. En quatre ans, la superficie de ce site a doublé, ainsi que les effectifs, qui sont désormais de 3 000 salariés.

IDEA est un logisticien qui travaille pour Airbus et pour les chantiers navals. Il transporte, par exemple, les drones de sauvetage que nous installons sur nos paquebots, ou encore des tronçons d'avion. C'est une entreprise très innovante qui compte 1 000 salariés.

STELIA Aerospace, une filiale d'Airbus, emploie 850 salariés et assure la conception ainsi que la fabrication d'aérostructures, de sièges pilotes et de fauteuils passagers de classe premium.

La raffinerie Total de Donges mobilise 700 personnes et le groupe Total a choisi de construire sur notre territoire une nouvelle raffinerie qui sera la plus moderne d'Europe.

MAN Energy Solutions construit les plus gros moteurs à diesel et gaz. Son site de Saint-Nazaire, qui emploie 600 salariés, est en plein développement, avec notamment une académie mondiale de maintenance des moteurs.

Clemessy et ses 500 salariés assurent la maintenance de navires plus petits que nos paquebots, mais réalisent également quelques grandes interventions sur nos bateaux.

Daher, spécialiste de la logistique à forte valeur ajoutée, travaille également pour les chantiers navals, et emploie 500 salariés.

Famat, une filiale commune à Safran Aircraft Engines et à General Electric, mobilise 400 personnes pour l'industrialisation et la fabrication de carters destinés aux moteurs d'avion.

Le groupe General Electric lui-même s'est implanté à Saint-Nazaire pour assembler et monter les turbines des éoliennes offshore, dont celles prévues au large de Saint-Nazaire.

On peut citer également Arquus, dont les 300 salariés fabriquent des véhicules militaires, et Sides, qui, avec ses 250 salariés, produit de très gros camions de pompiers destinés aux aéroports du monde entier.

Les caractéristiques de l'industrie nazairienne

Toutes ces entreprises fabriquent ou assemblent des produits de grandes dimensions, ce qui s'explique par la présence du port qui permet de transporter facilement ces produits dans le monde entier.

De ce fait aussi, la plupart d'entre nous sommes de grands assembleurs et systémiers.

Un autre trait commun est que nos entreprises sont tournées à plus de 80 % vers l'export, ce qui nous oblige à nous hisser ou à nous maintenir au meilleur niveau de la compétition mondiale, que ce soit en matière d'ingénierie, d'investissements, de compétences ou de formation.

En matière de conception assistée par ordinateur ou de réalité augmentée, par exemple, nous devons non seulement nous doter des meilleurs logiciels, mais également attirer les plus grands talents. Aujourd'hui, les effectifs des Chantiers de l'Atlantique sont composés de 66 % de techniciens et cadres et seulement 34 % d'ouvriers, ce que l'on n'aurait certainement pas imaginé il y a vingt ans. C'est indispensable pour relever les énormes défis qui nous attendent en matière d'innovation face à nos concurrents.

Cet impératif se heurte à un problème d'attractivité lié à l'image qu'avait Saint-Nazaire il y a encore dix ou quinze ans. Nous travaillons activement à transformer cette image avec, notamment, des campagnes de communication à Paris, dans le métro et à la gare Montparnasse...

Un avenir prometteur, à condition d'anticiper

Aujourd'hui, notre industrie représente une énorme création de valeur au plan local et national. Le chiffre d'affaires annuel à l'export de l'industrie nazairienne peut être évalué à 8 milliards d'euros, dont 2 milliards d'euros de création de valeur, ce qui se traduit par environ 35 000 emplois industriels.

Tous nos carnets de commandes sont actuellement remplis à cinq ou dix ans, ce qui change profondément la donne par rapport à l'époque où nous n'avions de visibilité qu'à un an. Les entreprises de notre territoire sont en train d'engager des investissements à hauteur de 1,2 à 1,3 milliard d'euros pour les cinq ans qui viennent. Toutes cherchent également à recruter : il nous manque actuellement 2 000 contrats à durée indéterminée, dont 400 pour les Chantiers de l'Atlantique.

La bonne santé actuelle nous oblige aussi à anticiper fortement sur ce qui va se passer dans les années qui viennent. Aux Chantiers de l'Atlantique, par exemple, nous sommes en train de chiffrer des navires pour 2028 et 2029, ce qui suppose de calculer à quel prix nous serons capables de fabriquer un bateau dans dix ans, et avec quelle marge. Ce n'est pas un exercice facile !

Le programme Territoires d'industrie

Un jour, des consultants qui travaillaient pour le programme Territoires d'industrie sont venus nous voir à Saint-Nazaire : « *Que représente l'industrie du futur sur votre territoire ?* » Une des particularités des industriels de Saint-Nazaire est que lorsqu'on nous pose ce genre de question, tout le monde saute sur son vélo pour venir à la réunion...

La question paraissait excellente et nous avons décidé d'en discuter ensemble. Entre un grand groupe comme Airbus, une ETI comme les Chantiers de l'Atlantique et une PME comme Sides qui fabrique des camions de pompiers, on peut supposer qu'il n'y a pas beaucoup de points communs. En réalité, nous partageons beaucoup de préoccupations communes, par exemple sur le numérique. Nous avons donc échangé sur nos visions respectives, puis défini une dizaine d'actions. Je vais vous en présenter deux, qui n'en sont qu'au stade de l'ébauche, car ce processus a commencé il y a six mois seulement.

Le projet NICCO

Notre premier projet s'appelle NICCO (Nouvelles industries créatives et collaboratives de l'Ouest). L'expression "nouvelles industries" n'a pas été choisie par hasard. On nous considère souvent, nous les industriels de Saint-Nazaire, comme des acteurs de "l'ancienne industrie". Nous avons voulu insister sur le fait que, bien au contraire, nous sommes parties prenantes de la nouvelle industrie.

Ce projet s'articule en deux volets. En discutant avec nos collègues d'Airbus, nous nous sommes rendu compte que nous avions deux priorités vraiment différentes, mais que la priorité d'Airbus venait en deuxième position chez nous et la priorité des Chantiers de l'Atlantique venait en deuxième position chez Airbus. Nous avons donc décidé de travailler sur ces deux thèmes conjointement.

Chez Airbus, la priorité est de développer l'intrapreneuriat. Les salariés y ont souvent des idées pour faire évoluer les *process* de fabrication, mais ces idées aboutissent rarement, faute d'un support suffisant pour les mener à terme à travers les différentes étapes (tests, industrialisation, implantation, pérennisation, déploiement).

De notre côté, nous constatons que nous sommes souvent contraints de chercher à l'étranger les ressources humaines dont nous avons besoin, qu'il s'agisse du recrutement ou des sous-traitants. Par exemple, nous avons beaucoup de mal à trouver en France des agences et, au cours des cinq dernières années, aucune entreprise française ne s'est créée dans ce domaine. Nous sommes arrivés à la conclusion que c'était de notre faute, à nous les industriels, parce que nous avons trop longtemps mis nos sous-traitants en situation de prise de risque excessive. On reproche souvent aux banques de ne pas soutenir les entrepreneurs. En réalité, elles refusent de soutenir des entrepreneurs auxquels leurs clients font prendre des risques trop élevés. Nous devons donc changer de paradigme et mener des actions pour soutenir l'entrepreneuriat sur notre territoire.

Quand un industriel comme les Chantiers de l'Atlantique cherche à passer une commande, il commence par étudier la solidité financière des sociétés qui répondent à l'appel d'offres. Or, lorsque l'entreprise est en création, elle ne peut pas répondre à ce critère. Si nous voulons que les jeunes entreprises se développent, c'est à nous de les aider en leur réservant une partie de nos contrats avec une vision à long terme. Par exemple, nous pouvons nous engager à confier à un agenceur un certain type de locaux sur des bateaux successifs pendant trois ou quatre années d'affilée.

Les jeunes entreprises rencontrent également des problèmes de fonds de roulement. Dans les métiers que nous souhaitons aider à se développer, il faut acheter beaucoup de matière première pour réaliser une commande. Nous devons donc nous mettre autour de la table avec les banquiers afin d'aider ces entreprises à se constituer des fonds de roulement, par exemple en leur accordant des avances. Pour nous, cela ne représente pas un gros risque, car la matière première en question n'est pas perdue : nous pourrions toujours la réutiliser.

Les deux dynamiques consistant à développer l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat sont complémentaires, car, si l'un de nos salariés a une bonne idée, il peut avoir envie soit de la développer en interne, soit de créer sa propre société, ce qui nécessite un écosystème favorable.

Un “village des entrepreneurs”

Pour aller plus loin, nous avons imaginé un “village des entrepreneurs”, qui pourrait se concevoir sous forme physique ou virtuelle, avec un “concierge” chargé d'orienter et de conseiller les jeunes entreprises, et plusieurs “maisons” vers lesquelles il pourrait les orienter.

La première serait la “maison des contrats et du juridique”, chargée d'aider l'entrepreneur à bien bâtir son entreprise et à rédiger ses contrats solides avec les donneurs d'ordres.

Une deuxième maison serait dédiée au suivi des contrats et de la réalisation. L'idée serait d'attribuer à chaque entrepreneur un “parrain”, au sein du chantier, pour l'accompagner au quotidien dans les difficultés qu'il pourrait rencontrer.

Nous avons aussi imaginé une “maison du numérique”, où l'entrepreneur pourrait accéder à nos maquettes numériques en louant ou en empruntant des licences sur les logiciels correspondants, et en étant accompagné pour se familiariser avec ces outils.

En cas de problèmes de ressources humaines, il pourrait s'adresser à la “maison de l'emploi et de la formation”, qui pourrait lui proposer des emplois à temps partagé, dans le cas, par exemple, où il aurait besoin d'un cadre HSE (hygiène, santé, environnement) ou d'un responsable qualité, mais ne pourrait pas le recruter à temps plein.

Enfin, nous avons imaginé une “maison de l'innovation” dans laquelle un représentant du pôle de compétitivité pourrait passer une demi-journée par semaine afin d'aider les entrepreneurs à monter des projets collaboratifs.

Un techno-campus de la *supply chain*

Comme je l'ai souligné, l'un de nos maîtres-mots est la synchronisation. Il ne s'agit pas de synchronisation à la semaine, car, lorsque deux partenaires se fixent un rendez-vous pour la semaine 38, par exemple, celui qui commande pense au lundi et celui qui livre au vendredi, mais de synchronisation à la minute, voire à la seconde, ce qui implique de gérer une masse colossale d'informations. Nous sommes convaincus que ce domaine va être révolutionné par l'intelligence artificielle et nous avons souhaité mutualiser nos moyens, nos expérimentations et nos formations dans ce domaine, sous la forme d'un techno-campus de la *supply chain* industrielle XXL.

Cet établissement comportera trois volets : d'une part, des démonstrateurs, un show-room et un atelier de production sous la forme d'un ESAT (établissement et service d'aide par le travail), car le monde du travail pour les personnes en situation de handicap a développé une approche très approfondie des gestes et des positions, qui sera très utile dans notre démarche; d'autre part, une académie de logistique avec un centre de formation doté d'une usine virtuelle; et enfin, un *open lab*, c'est-à-dire un centre de test de produits, de technologies et d'innovations.

Premier bilan d'étape

Vivien DUTHOIT : Notre participation au programme des Territoires d'industrie a été facilitée par le fait que nous avons bénéficié d'un accompagnement du CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires, devenu Agence nationale de la cohésion des territoires en janvier 2020), ce qui nous a permis de disposer d'une équipe de consultants et d'animer quatre séminaires, dont le dernier aura lieu en novembre.

L'objectif était de proposer aux industriels de construire ensemble notre feuille de route collective en matière de développement industriel, avec une vision prospective, mais également un plan d'action concret, qui doit aboutir à la signature, en janvier 2020, d'un contrat Territoire d'industrie avec la région, l'État et les industriels.

Cette démarche a d'ores et déjà permis de constituer un noyau dur d'industriels motivés, prêts à s'engager et à agir. Nous avons été frappés de voir certains participants revenir d'un séminaire à l'autre, et faire des propositions comme celles qu'a citées Patrick Pirrat, qui viennent vraiment du terrain.

Ce travail nous a également permis de renouveler notre vision prospective. Il est plutôt rassurant, pour nous les élus, de constater que les acteurs économiques sont conscients de la nécessité d'anticiper les fins de cycle et, par ailleurs, de renouveler le tissu industriel.

De même, j'ai été agréablement surpris de constater qu'ils prennent en compte le changement climatique, qui représente à la fois une menace et une opportunité, que ce soit en matière de développement de nouveaux modes propulsifs – comme le GNL, l'hydrogène, le solaire, ou encore le vélisque, avec le projet de la start-up nantaise NEOLINE, dont le cargo à voiles sera fabriqué à Saint-Nazaire – ou en matière de nouveaux business, à travers un chantier naval mutualisé, ou encore la montée en puissance des EMR (énergies marines renouvelables).

Cinq grandes ambitions

Nous avons tiré de cette démarche cinq grandes ambitions.

La première consiste à nous affirmer comme un territoire industriel leader pour la production de nouvelles énergies et leur intégration dans les grands produits industriels, en recensant, coordonnant et soutenant les projets innovants et en créant un techno-campus dédié aux énergies.

La deuxième ambition est de créer les conditions de réussite pour la performance, l'innovation et l'émergence d'entreprises industrielles, avec notamment le projet NICCO dont a parlé Patrick Pirrat.

Notre troisième ambition est de développer les infrastructures pour répondre aux enjeux de compétitivité des industriels, qu'il s'agisse des infrastructures routières et portuaires, de l'accompagnement des entreprises

pour accélérer leur connexion au très haut débit, ou encore de la simplification des démarches d'extensions et d'implantations industrielles.

La quatrième porte sur l'attractivité des métiers et sur le capital humain, avec la création d'une école de production industrielle, ou encore la création d'une filière de mobilité professionnelle interrégionale avec Pôle emploi.

Enfin, nous allons nous mobiliser sur la transition écologique des espaces industriels, en accélérant les projets d'écologie industrielle et territoriale, ou encore en lançant un plan pour les nouvelles mobilités et l'accessibilité des sites industriels.

Débat



La situation des Chantiers de l'Atlantique

Un intervenant : *Qui est actuellement le propriétaire des Chantiers de l'Atlantique ?*

Patrick Pirrat : Ils ont été rachetés en 2006 par le Norvégien Aker Yards, puis repris en 2008 par le Coréen STX. Celui-ci a fait faillite en 2016 et, l'État français ayant écarté des acheteurs asiatiques, il ne restait plus qu'un candidat, l'Italien Fincantieri. Le protocole de vente prévoyait que Fincantieri détiendrait 49 % des parts et que l'État français lui prêterait, chaque année, 1 % des actions, ce pourcent pouvant à tout moment être remis en cause. L'autorité de la concurrence de l'Union européenne est alors intervenue pour suspendre l'opération, le temps de l'analyser. Nous attendons toujours son verdict.

Renforcer l'attractivité du territoire

Int. : *J'ai visité Saint-Nazaire, il y a quelques années, et j'ai eu le sentiment qu'il restait encore un peu de travail pour rendre cette ville attractive... Sur quels leviers agissez-vous ?*

P. P. : Une grande partie de l'attractivité de Saint-Nazaire tient à la proximité de la mer. La plupart de mes collaborateurs sont des "voileux" et ont rejoint l'entreprise moins pour le salaire qu'elle leur proposait que pour la possibilité de se livrer à leur passion...

Vivien Duthoit : Saint-Nazaire a été détruite à 80 % pendant la seconde guerre mondiale et, incontestablement, elle n'offre pas le cachet d'une ville comme Colmar, par exemple.

Elle n'est cependant pas dépourvue d'atouts. Notre projet Ambition maritime vise à révéler nos 12 kilomètres de côte et à aménager certains fonciers situés sur ce linéaire, pour que chacun se les approprie. Nous allons y construire des logements qui devraient être très attractifs pour des cadres et des familles, notamment.

Nous avons également aménagé un ancien parking de front de mer, devenu la place du Commando, sur laquelle se sont installés des bars et des restaurants, et qui change assez nettement la perception de la ville. Nous préparons aussi la construction d'un hôtel quatre étoiles à l'entrée du port, avec une vue magnifique.

Nous travaillons par ailleurs sur l'événementiel. En 2017, nous avons organisé une opération exceptionnelle, The Bridge, destinée à célébrer 100 ans d'amitié franco-américaine et marquée par le retour du *Queen Mary 2* à Saint-Nazaire, avec des dizaines de milliers de spectateurs sur les quais.

Clairement, une dynamique s'est enclenchée et, même s'il reste beaucoup à faire, Saint-Nazaire a déjà beaucoup changé, comme les Nazairiens vous le diront eux-mêmes.

Une culture de coopération

Int. : *Il y a des années, j'avais eu à rédiger un rapport commandé par Jean-Marc Ayrault sur Saint-Nazaire et j'avais été frappé par l'extraordinaire capacité de coopération de toutes les institutions autour de la question de l'emploi. Cette particularité avait permis de faire émerger, à l'époque des "vaches maigres", des dispositifs de chômage partiel ou de gestion des sous-traitants très innovants. Cette culture de coopération est-elle toujours vivante à Saint-Nazaire?*

P. P. : Quand j'ai été recruté aux Chantiers de l'Atlantique, il y a vingt ans, j'étais déjà en charge du développement des fournisseurs et j'ai piloté trois programmes successifs soutenus par l'État et la région. J'en profite pour vous remercier, en tant que contribuables, du soutien que nous avons reçu dans ces moments difficiles! C'est à cette époque que nous avons appris à travailler ensemble, et c'est certainement l'un des leviers majeurs qui nous ont permis de parvenir à la réussite actuelle.

V. D. : Cette dynamique de coopération se poursuit en particulier sur la question de l'emploi. Nous avons lancé une démarche baptisée Compétences 2020, qui s'arrête en principe l'année prochaine, mais va sans doute être reconduite. Elle consiste en ce que les principaux donneurs d'ordre de trois filières (l'aéronautique, la filière navale et les énergies marines renouvelables) mettent sur la table leurs perspectives de recrutement, ce qui a permis à la région et aux instances, notamment syndicales, qui s'y rattachent, de mettre en place des programmes de formation de courte ou de moyenne durée pour répondre à ces besoins.

Comment résorber le chômage?

Int. : *La seule ombre au tableau est le taux de chômage, qui atteint 7,5 % alors même que 2 000 postes restent non pourvus...*

P. P. : Je vous avoue que moi aussi, je suis déçu. Quand on se démène pour développer les entreprises et créer des emplois, et que l'on voit le chômage non seulement se maintenir, mais même, dans les premières années, progresser, c'est un peu décourageant.

Une des explications est que la mairie de Saint-Nazaire mène une politique vraiment sociale, qui attire des personnes en difficulté, et que ces personnes ne sont pas les plus faciles à remettre dans l'emploi.

De plus, le dynamisme économique du territoire fait que certains se remettent à chercher de l'emploi et s'inscrivent à Pôle emploi alors qu'ils n'y étaient plus.

V. D. : Il y a aussi l'effet "chômage importé", c'est-à-dire l'arrivée des conjoints de ceux qui ont trouvé un emploi et qui ne réussissent pas forcément à en trouver un de leur côté.

J'ajoute que les personnes les plus faciles à réinsérer l'ont déjà été, et que nous avons affaire maintenant à des personnes très éloignées de l'emploi. Or, comme chacun sait, les emplois industriels exigent des qualifications importantes.

P. P. : Cette situation nous a conduits à créer notre propre école, en interne, pour former, notamment, des chaudronniers et des soudeurs, profils que l'on ne trouve plus et que l'Éducation nationale a cessé de former.

Une des difficultés est que beaucoup de jeunes refusent, désormais, de s'engager dans des cycles de formation de trois ou quatre ans (« *Et si jamais ça ne me plaît pas?* »). Ils acceptent de se former pendant six mois, ensuite ils font de l'alternance, ce qui leur permet de gagner un peu d'argent, et si cela leur plaît, ils continuent. Aux Chantiers de l'Atlantique, le nombre d'alternants a été multiplié par cinquante en quelques années. Cela nous oblige à nous adapter, en conservant, par exemple, au sein de l'entreprise, des travaux de soudure simples, pour que ces alternants puissent se former, et à leur confier des travaux de plus en plus complexes au fur et à mesure qu'ils progressent.

Les très grands paquebots, un produit d'avenir ?

Int. : *Je fréquente Saint-Nazaire depuis plus de cinquante ans et, quand on se souvient des “jours mauvais” où les chantiers navals ne survivaient qu’à coups de subventions, c’est extraordinaire de vous entendre décrire la situation actuelle. Je m’interroge cependant sur votre produit phare, à savoir les très grands paquebots, car leur circulation est de plus en plus remise en cause. S’agit-il réellement d’un produit d’avenir ?*

P. P. : C’est une question récurrente et je n’en connais pas la réponse. Ce que je peux vous dire, c’est que la première raison pour laquelle nous continuons à fabriquer de très grands paquebots est que nos clients nous les réclament et que nous sommes quasiment les seuls au monde à pouvoir les construire. Pour fabriquer un paquebot de 370 mètres, il faut disposer d’un bassin d’environ 400 mètres de long et de 70 mètres de large. Or, il n’en existe que deux au monde, l’un à Saint-Nazaire et l’autre à Turku, en Finlande.

La deuxième raison est d’ordre écologique : la massification permet de transporter 10 000 personnes pour à peu près la même quantité de fioul que 7 000. Certes, l’entrée des très grands paquebots dans une ville comme Venise pose problème, mais ce n’est pas le cas dans des villes, par exemple, comme Marseille. De plus, si les très grands paquebots ne vont plus à Venise, les gens continueront à vouloir s’y rendre par d’autres moyens. Est-il souhaitable de remplacer un paquebot par 3 500 camping-cars ?

Cela dit, face aux critiques, un nouveau concept de croisière est en train de voir le jour. Certains armateurs achètent des petites îles désertes dans le Pacifique ; ils n’y construisent aucune infrastructure de type hôtel, qui dénaturerait le paysage, et se contentent d’y faire accoster les paquebots pour que leurs clients puissent profiter de la plage, faire de la plongée, de la voile, etc. Le soir, tout le monde remonte à bord.

V. D. : Nous sommes par ailleurs en train d’innover sur des énergies propulsives plus écologiques. J’ai parlé de la start-up nantaise NEOLINE et de son cargo à voiles, mais on peut citer également Airseas, une spin-off d’Airbus qui vient de s’installer à Nantes et a le projet d’équiper des cargos d’ailes de kitesurf géantes et automatisées, qui tireront les navires commerciaux pour réduire leur consommation de fioul. Nous accompagnons activement ces évolutions, en attendant que les réglementations nationale et mondiale viennent imposer des normes plus écologiques.

■ Présentation des orateurs ■

Vivien Duthoit : directeur général adjoint de la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (CARENE)

Patrick Pirrat : expert industriel aux Chantiers de l'Atlantique



Diffusion mai 2020
