

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs  
Villes et Territoires**

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

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

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2002)

**LES CENTRALES D'EDF  
LOCOMOTIVES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

par

**Jean-Pierre GALLEN**

Adjoint au délégué aux implantations industrielles d'EDF

**Richard LUCARINI**

Ancien sous-directeur à la centrale  
nucléaire de Gravelines

**Gilbert WOLF**

Attaché de direction  
à la centrale nucléaire de Civaux  
chargé du développement  
économique local

Séance du 5 juin 2002 (8<sup>ème</sup> séance)  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

**En bref**

Afin de s'intégrer dans leur territoire d'accueil, les centrales nucléaires de Gravelines et de Civaux ont développé des stratégies bien différentes. La première, située au cœur de la zone industrielle dunkerquoise, a construit autour de la maintenance un partenariat étroit avec ses prestataires et les autres donneurs d'ordres, dans le but de valoriser les talents à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du territoire. La seconde, en pleine campagne, à trente-cinq kilomètres de Poitiers, a soutenu activement un dispositif d'aide aux créations d'emplois pour compenser la fin du chantier de construction et s'attache depuis, en mutualisant ses compétences, à favoriser les synergies dans le sud de la Vienne. Richard Lucarini et Gilbert Wolf, forts de leur expérience de terrain, racontent les succès mais aussi les limites des actions qu'ils ont menées dans le cadre de la politique d'appui au développement local conduite par EDF, dont Jean-Pierre Gallen souligne qu'elle comporte autant de déclinaisons que de sites.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 – e-mail : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Jean-Pierre GALLEN**

Les centrales nucléaires, des locomotives du développement territorial ? Pour l'illustrer, plutôt que d'exposer la politique officielle d'EDF, nous avons préféré donner la parole à des hommes de terrain. Et bien que Richard Lucarini et Gilbert Wolf représentent tous deux une centrale, leurs expériences sont radicalement différentes, parce qu'elles prennent racine dans deux territoires à l'opposé l'un de l'autre : Gravelines, au cœur de la zone industrielle de Dunkerque, et Civaux, en pleine campagne, à trente-cinq kilomètres de Poitiers.

À l'origine, les objectifs sont pourtant toujours les mêmes lorsque EDF décide de construire une centrale nucléaire. Pour que la centrale ne soit pas perçue par le milieu local uniquement comme une perturbation mais au contraire comme un facteur de développement économique, les représentants de l'entreprise doivent convaincre les élus que son implantation constitue une chance de dynamiser le territoire et gagner la confiance des populations en diffusant des informations fiables.

Pourtant, très vite, chaque centrale est amenée à inventer ses propres méthodes. La passion de son personnel, en plus de ses compétences et de son savoir-faire, contribue grandement au succès de son intégration dans le territoire d'accueil. Je vous laisse en juger.

## **EXPOSÉ de Richard LUCARINI**

Dès mon plus jeune âge, j'ai été sensibilisé aux problèmes de la PME. Mon père avait monté la sienne en Lorraine dans les années 1920 après avoir émigré de son pays natal, l'Italie. Les difficultés de la sidérurgie, son donneur d'ordres unique, ont ruiné ses premiers espoirs et j'ai dû moi-même abandonner l'idée de reprendre la succession de l'entreprise familiale faute de reconversion possible. Me voici donc à EDF, et à Gravelines, où néanmoins, à ma manière, j'ai réussi à faire fructifier l'héritage paternel.

### **Gravelines et sa région**

Quelques chiffres, tout d'abord, pour présenter la centrale de Gravelines : mille sept cents salariés, dont 80 % natifs de la région Nord-Pas-de-Calais ; la plus grande centrale d'Europe, avec six réacteurs de neuf cents mégawatts ; 8 % de la consommation française ; 10 % de la production d'électricité d'origine nucléaire française.

Je suis arrivé à Gravelines en 1977 et j'ai commencé, avant de devenir développeur, par y diriger pendant quatre ans la direction des achats. Hors combustible, ils s'élevaient à cette époque à environ six cent cinquante millions de francs annuels, dont 50 % effectués dans la région Nord-Pas-de-Calais, et portaient pour l'essentiel sur des prestations de main-d'œuvre, mais aussi sur les pièces de rechange. Outre les achats, la centrale avait d'autres retombées positives sur la région dunkerquoise, au premier rang desquelles l'importante manne financière des taxes versées par EDF. Par ailleurs, le recrutement avait volontairement fait appel à de la main-d'œuvre locale et régionale.

Précisons qu'à l'époque de sa construction, en 1976, la population de Dunkerque était relativement jeune – 33 % de la population avait moins de vingt ans – et le taux de chômage élevé (15 %). La fermeture des chantiers navals, la restructuration de la sidérurgie et la crise sociale du port étaient passées par-là. Si les élus locaux avaient facilité notre implantation, ils en attendaient aussi beaucoup !

## **La centrale s'ouvre aux industriels**

En 1980, un an avant le premier arrêt de tranche, nous nous sommes interrogés sur la meilleure manière de conduire la révision de la première tranche, une opération très lourde, réunissant mille personnes pendant cent jours pour un coût total de cent millions de francs. Les principaux ensembles de la centrale ont été réalisés par Framatome et Alstom. Devions-nous faire appel exclusivement à eux pour procéder à cette opération, ou bien devions-nous en garder la maîtrise et nous entourer d'entreprises locales capables de nous accompagner plus largement dans notre mission, la production d'une énergie sûre et compétitive ? La réponse nous a paru évidente !

Forts de cette nouvelle stratégie, nous avons recensé toutes les activités d'arrêt de tranche et nous les avons présentées aux entreprises de maintenance industrielle locales et régionales, en leur proposant de nous suivre dans cette aventure. Quarante entreprises ont répondu, bénéficié de formations spécifiques dispensées par EDF et participé avec succès à la première révision de la centrale de Gravelines.

Bien entendu, ce ne fut pas si simple. Et lorsque pour la première fois je pris contact avec la Chambre de commerce de Dunkerque pour lui demander une liste des entreprises par domaines d'activité, je fus très surpris d'entendre : “ *Oui, nous pouvons vous la fournir, mais cela vous coûtera cinquante francs* ” ! Depuis, les choses ont bien changé. Nos interlocuteurs de la Chambre de commerce ont pris conscience de l'intérêt d'accompagner les PME locales, démarche dont les retombées vont bien au-delà de la collaboration avec EDF.

## **Les industriels s'organisent**

Au bout de quatre ans, des limites sont toutefois apparues à cette collaboration. Les entreprises avaient réalisé des investissements importants pour travailler à Gravelines, mais le rythme espacé de leurs interventions ne suffisait pas à les rentabiliser. Elles nous ont donc demandé de les aider à s'ouvrir à l'ensemble du parc nucléaire en cours de construction, et nous avons créé, en 1986, le Club de maintenance nucléaire avec la Chambre de commerce : sa mission était de présenter le savoir-faire des entreprises dunkerquoises sur tous les sites nucléaires. Il a permis à plusieurs d'entre elles de trouver de nouveaux débouchés, en particulier dans des sites de bord de mer, aux caractéristiques proches de celles de Gravelines.

Cette première action ne fut toutefois pas suffisante. En 1991, un chef d'entreprise dunkerquois nous fit en effet prendre conscience qu'EDF pouvait porter préjudice aux entreprises de maintenance industrielle en leur imposant des méthodes de travail étrangères à la sidérurgie et à la pétrochimie. Il fallait que nous rencontrions les autres donneurs d'ordre, Sollac, BP Total, Coca-Cola et Aluminium Dunkerque, pour organiser avec eux, de manière rationnelle, la sous-traitance dans la région. Le nouveau Club de maintenance industrielle et nucléaire nous aida à relever ce défi, mais aussi à améliorer la qualité des relations entre vingt donneurs d'ordres et cent vingt entreprises prestataires.

En effet, au même moment, le directeur de la maintenance industrielle d'Aluminium Dunkerque, qui venait tout juste de s'implanter à Gravelines, nous demanda conseil pour dresser un organigramme de maintenance en cohérence avec le tissu industriel de la région.

Autre élément favorable, la qualification ISO 9000 entrait dans sa belle époque. L'ensemble des donneurs d'ordres devaient pour y prétendre disposer d'un panel de prestataires qualifiés. Ainsi, Sollac était dans l'obligation de qualifier en un an un panel de prestataires recentré sur trois cents entreprises. Devant l'ampleur de la tâche, son responsable nous proposa des qualifications communes sur des process identiques de nos activités.

La sécurité, enfin, était alors au cœur des préoccupations de l'industrie française et constitua le terrain d'un rapprochement avec les autres grandes entreprises de la région. Au lieu de traiter ce sujet chacun à notre manière, nous avons décidé de définir un cursus de formation commun pour nos prestataires, dispensé par la Chambre de commerce de Dunkerque et

permettant d'accéder directement à tous les sites, sans passer systématiquement les tests d'entrée. Ce fut une petite révolution pour nous tous.

### **Valoriser les savoir-faire et le faire savoir**

La qualification des prestataires et la sécurité étaient les deux axes forts du Club de maintenance industrielle et nucléaire. À travers des plans d'action internes précis et rigoureux, l'objectif commun des donneurs d'ordres était de bénéficier d'interventions de qualité, répondant à trois critères : qualité des exigences, des entreprises et des intervenants. Notre démarche visait à garantir la transparence et l'harmonisation de nos exigences vis-à-vis des sous-traitants mais aussi à rationaliser leur activité sur le bassin d'emploi. Comme la centrale de Gravelines, l'unité de Sollac devait s'arrêter régulièrement pour d'importantes révisions, grosses consommatrices de main-d'œuvre. Une concertation sur nos dates d'arrêt mutuelles a permis de lisser la charge de travail et de privilégier les prestataires du littoral, auxquels il était systématiquement fait appel plutôt qu'à des intervenants extérieurs.

Pour soutenir les meilleurs prestataires, il nous a par ailleurs paru important de valoriser les interventions de qualité à l'intérieur et à l'extérieur d'EDF. À l'intérieur, le responsable industriel de Gravelines vantait régulièrement leurs mérites à ses homologues des autres sites. À l'extérieur, nous avons aidé ces entreprises à se faire connaître, notamment au MIDEEST, le salon international de la sous-traitance industrielle, où EDF a présenté un stand commun avec la Chambre de commerce de Dunkerque et un groupement d'entreprises. Pour éviter les morcellements d'activités entre les prestataires, une structure commune permettant de globaliser les marchés était en effet apparue nécessaire. Symbole de cette volonté, le "Tambour dunkerquois" a été présenté au MIDEEST en 1998. Conçu et réalisé par dix entreprises de l'agglomération, il témoignait d'une dynamique de groupe qu'il était possible de mobiliser tant pour répondre au besoin d'un donneur d'ordres implanté localement qu'à celui d'un client extérieur.

### **Changements culturels**

On s'en doute, cette ouverture des organisations à la vie du territoire a eu des répercussions importantes sur leur fonctionnement interne.

#### *Dans la centrale*

Pour la centrale de Gravelines, la politique d'externalisation de la maintenance, amorcée dans les années 1980, n'a pas eu que des retombées positives. Les agents, arrivés avec des caisses à outils, se sont retrouvés avec des stylos à bille et des ordinateurs pour contrôler le travail effectué par des entreprises extérieures, ce qu'ils ont plutôt mal vécu. Les organisations syndicales n'ont pas compris que nous fassions appel aux industriels de la région au lieu d'embaucher. Un plan de communication interne spécifique a été mis en place pour les aider à comprendre notre stratégie, dans lequel nous avons insisté sur notre rôle essentiel, produire de l'électricité, distinct de la maintenance, un métier à part entière exercé avec talent par les professionnels dunkerquois, qui font la richesse du tissu industriel local.

#### *Chez les prestataires*

Pour ce qui les concerne, ces professionnels ont également connu une profonde restructuration, accompagnant la diversification de leur activité, passée de la sidérurgie et des chantiers navals à EDF et aux grands industriels de la région. Leur coopération renforcée avec les donneurs d'ordres leur a permis peu à peu de se professionnaliser et de se structurer, c'est-à-dire de devenir les véritables acteurs de leur développement.

Ils ont mis en place une série de procédures pour accompagner cette évolution, afin de vérifier l'adéquation de leurs compétences internes avec les exigences de leurs clients, d'identifier leurs besoins de formation et de contrôler le comportement des individus sur leur poste de

travail. Un chantier école, modèle réduit d'un chantier nucléaire, a été mis en place à la Chambre de commerce afin de les aider dans cette vaste entreprise.

*Dans le Dunkerquois*

En 1997, afin de contribuer encore davantage au développement économique local, nous avons signé avec la Communauté urbaine de Dunkerque une convention sur le traitement des questions sociales et l'aide au développement des entreprises locales. La délégation aux implantations industrielles (DII) d'EDF nous a apporté son soutien dans deux actions : l'attribution de prêts d'honneur aux entreprises créatrices d'emplois et la valorisation à l'étranger – au Maroc notamment – des PME-PMI de Dunkerque. Par ailleurs, pour attirer les investisseurs étrangers, et en particulier japonais, nous leur avons communiqué des études énergétiques sur la région et nous avons organisé des visites de différentes installations industrielles.

Voilà comment en dix ans une démarche qui n'en avait pas encore le nom s'est peu à peu tournée, de manière résolue, vers le développement économique local !

## **EXPOSÉ de Gilbert WOLF**

Ma vocation, comme celle de Richard Lucarini, remonte à des temps anciens et s'inscrit dans l'histoire familiale. Je connais EDF depuis toujours. La culture de l'entreprise était sûrement inscrite dans mes gènes ! Pour fuir le STO<sup>1</sup>, mon père, alsacien, avait pris le maquis en Haute-Savoie : il y trouva du travail après la guerre, aux Forces motrices de Savoie, une entreprise privée d'électricité, et connut rapidement les grandes nationalisations qui présidèrent à la naissance d'EDF.

Beaucoup plus tard, au début des années 1980, après avoir commencé ma carrière à EDF à la région d'équipement de Clamart qui construisait à l'époque les centrales de Paluel et Flamanville, je suis rentré à l'unité technique opérationnelle de Noisy-le-Grand, créée depuis peu pour gérer la planification des arrêts de tranche de l'ensemble des centrales. J'y suis resté treize ans et je me suis occupé, entre autres, de maintenance lourde sur les sites. Peu à peu, ce contact direct avec les centrales m'a donné l'envie du terrain, une envie satisfaite en 1996 quand j'ai rejoint la centrale de Civaux, en tant qu'ingénieur qualité, alors que sa construction s'achevait. Pendant deux ans, j'ai été chargé des relations avec la DRIRE (direction régionale de l'industrie et de la recherche et de l'environnement), l'autorité de sûreté et de contrôle des installations nucléaires, avant d'être nommé attaché de direction responsable du développement économique local.

### **La naissance de Civaux**

À la fin des années 1970, EDF cherchait à renforcer ses installations de production dans le grand ouest et envisagea la construction de plusieurs sites : le premier projet, Plogoff, fut rapidement abandonné en raison d'une vive contestation locale ; deux autres sites furent ensuite proposés près de Nantes, mais l'opposition de la population compromettait tout autant leur construction. René Monory, président du Conseil général de la Vienne, à l'époque ministre, proposa alors à EDF un site au sud de son département. Ce territoire connaissait une situation économique difficile ; l'installation d'une centrale pouvait assurément constituer un facteur de développement. L'adhésion des élus locaux au projet acheva de décider la construction de deux tranches de mille quatre cent cinquante mégawatts à Civaux, non loin de Montmorillon.

---

<sup>1</sup> Service du travail obligatoire créé en février 1943 par le régime de Vichy pour envoyer des travailleurs en Allemagne

Dès le début du chantier, la nécessité de favoriser l'intégration de la centrale sur son territoire d'accueil nous est apparue. En 1996, l'effectif du chantier atteignait deux mille cinq cents personnes, dont mille vivaient dans la région. Nous avons reçu, comme le tunnel sous la Manche ou le stade de France, le label "grand chantier". Des investissements spécifiques avaient donc été réalisés pour les infrastructures d'accueil. De même, une action destinée à faciliter le recrutement et la formation des entreprises prestataires a été menée. Les deux tranches ont démarré respectivement en 1997 et en 1999.

La phase d'après chantier, qui s'est achevée en 2001, est allée beaucoup plus loin dans l'accompagnement. Pour compenser les pertes d'emplois liées à la fin des travaux – nos prestataires n'avaient pas la possibilité de travailler pour un autre site, Civaux étant le dernier construit par EDF –, un dispositif d'aide aux créations d'emplois dans le sud de la Vienne a été mis en place. Nous avons travaillé en partenariat avec le Conseil général de la Vienne. Toute création d'emploi qu'il décidait de soutenir percevait un abondement d'EDF d'un montant maximum de quatre mille cinq cents euros, plafonné à 50 % des aides accordées par la collectivité locale. Le dispositif ciblait les emplois en CDI de tous secteurs, excepté la grande distribution, dont la situation sur un territoire où le commerce de proximité était déjà fragile ne semblait pas justifier une intervention particulière. Notre objectif était de créer mille emplois, nous l'avons dépassé et atteint le nombre de mille deux cents emplois pour un investissement de 3,2 millions d'euros. Un concours de création d'entreprises a également été organisé et EDF continue encore aujourd'hui de soutenir les jeunes créateurs dans le développement de leur entreprise, à travers des rencontres et des formations.

Actuellement, la centrale de Civaux produit 3 % de la consommation nationale d'électricité et fait travailler sept cents personnes.

### **Civaux et le sud de la Vienne**

Il nous a évidemment fallu prendre en compte les particularités de notre territoire d'implantation, qui ne sont pas mineures : le sud de la Vienne est une zone rurale, sans culture industrielle, où l'énergie n'est pas distribuée par EDF mais par une régie intercommunale.

Intégrer une centrale nucléaire dans une zone rurale ne va pas de soi. Nous avons consacré d'importants efforts à expliquer, par une campagne d'information élaborée, les raisons qui avaient présidé au choix de Civaux. Mais surtout, en l'absence de structures immobilières suffisantes aux alentours, nous avons développé une politique d'accueil exigeante, visant l'intégration harmonieuse du personnel d'EDF dans le territoire. La répartition équilibrée des logements que l'entreprise a fait construire dans treize communes différentes et dans un rayon de treize kilomètres autour du site a ainsi facilité son intégration, au point que deux cent soixante agents sont devenus propriétaires, et la majorité d'entre eux de maisons anciennes : ils contribuent même à préserver le patrimoine local !

Autre particularité du sud de la Vienne : son déficit industriel nous oblige à effectuer la majorité de nos achats à l'extérieur du territoire, les achats locaux représentant néanmoins 30 % des achats de la centrale. L'absence de culture industrielle a par ailleurs des répercussions sur la perception de la population locale vis-à-vis de notre activité. Les médias, également peu sensibilisés à la réalité du risque industriel, amplifient son anxiété. Notre action, sur le territoire, consiste donc pour l'essentiel à rassurer. À ce titre, notre participation à des projets de développement économique, qui témoigne de notre volonté de prendre activement part à la vie locale, ne peut que renforcer notre crédibilité.

Enfin, dans le sud de la Vienne, la distribution d'énergie ne relève pas d'EDF mais d'une Régie de distribution comme dans les Deux-Sèvres. Les élus locaux et les entreprises ne constituent donc pas pour nous des interlocuteurs directs, ce qui affaiblit notre légitimité dans les discussions que nous avons avec eux. Il reste que la centrale contribue largement au fonctionnement du territoire, à travers la taxe professionnelle, la taxe foncière et des partenariats avec le milieu associatif.

## Le nucléaire et le bois

Dans ce contexte, quelle action la centrale de Civaux pouvait-elle concrètement mener pour contribuer au développement économique local ? Étonnamment, c'est le secteur du bois qui nous en a donné la réponse.

Dans les années 1950, la fabrication de meubles était une industrie prospère dans le sud de la Vienne, où elle représentait six cents emplois. Elle ne compte plus aujourd'hui qu'une seule représentante, une entreprise de cinquante personnes située à Lussac-les-Châteaux, petite ville de deux mille cinq cents habitants peu éloignée de Civaux. Il se trouve que la chaufferie de cette entreprise, qui lui permet de brûler ses déchets et de chauffer ses locaux, n'est plus aux normes. En outre, la zone dans laquelle elle a été construite est devenue résidentielle : les riverains se plaignent d'émissions polluantes et la DRIRE fait pression sur l'industriel pour qu'il revoie son installation. Mais son bilan financier est tout juste équilibré et ce nouvel investissement n'aurait aucune chance d'être rentabilisé... S'ajoute à cela un engagement faible des élus locaux, généralement médecins ou enseignants, qui comprennent mal l'enjeu du maintien de cette entreprise sur le territoire.

La réflexion que nous avons menée avec le Conseil général et la Chambre de commerce nous permet néanmoins d'entrevoir une solution, qui pourrait consister à mutualiser la nouvelle chaufferie, financée notamment par des aides régionales, avec l'ensemble des petits artisans du bois de la région, qui se verront eux-mêmes dans l'obligation de mettre leurs installations aux normes à la fin 2002. Un autre élément fait pencher en faveur de ce projet : le collège situé non loin, d'architecture moderne, en verre, et très gros consommateur de fuel, représente un gouffre financier pour le Conseil général. La nouvelle installation pourrait lui offrir une solution de chauffage économiquement avantageuse.

L'investissement nécessaire s'élèverait à cent mille euros, ce qui est peu, mais rien n'est encore décidé. Le Conseil général a présenté notre projet au maire de Lussac-les-Châteaux et au président de la Communauté de communes du Lussacois. Ce dernier sollicite une aide d'EDF pour la construction des locaux d'une association d'entraide ; je n'hésiterai évidemment pas, lorsqu'il viendra m'en parler, à lui rappeler l'intérêt de cette chaufferie mutualisée. Par ailleurs, nous avons proposé, avec le Conseil général, de réaliser une étude de faisabilité, subventionnée à 80 %, qui permettrait au maître d'ouvrage de prendre sa décision en connaissance de cause et quasiment à coût nul.

## DÉBAT

### Fiscalité locale et participation

**Un intervenant :** *EDF verse des montants de taxes professionnelle et foncière tout à fait exorbitants, de l'ordre de trente millions d'euros par centrale nucléaire. À Dunkerque, c'est sans doute justifié : les besoins de la communauté urbaine sont importants et ces taxes permettent d'y répondre de manière logiquement répartie sur tout le bassin d'emploi. Au sud de la Vienne, bien que sans doute moins élevée, cette contribution doit aussi représenter une somme conséquente pour les collectivités locales. Or les industriels ne disposent d'aucun levier sur l'affectation de cette manne financière, comme vous l'avez démontré au sujet de la chaufferie de Lussac-les-Châteaux, alors qu'elle contribuerait à préserver sur le territoire le tissu industriel historique. Sans doute sont-ils devenus fatalistes et résignés, puisqu'ils payent sans même chercher à vérifier l'utilisation de leur argent, mais ils devraient sans doute revoir leur attitude afin, précisément, de mieux contribuer au développement local.*

**Gilbert Wolf :** C'est le Conseil général de la Vienne qui gère la répartition de la taxe professionnelle que nous lui versons. Elle bénéficie à 40 % aux treize communes qui ont investi dans des infrastructures à l'arrivée de la centrale et à 60 % au reste du territoire.

Certes, les industriels influent peu sur l'utilisation des fonds collectés au profit du développement économique, mais est-ce possible autrement ? Nous respectons à Civaux une règle d'or : les collectivités locales sont maîtresses chez elles et orientent librement le développement de leur territoire en fonction de la stratégie qu'elles se sont fixée. Nous nous interdisons donc formellement de nous prononcer sur les choix qui les conduisent à soutenir tel projet plutôt que tel autre.

**Int. :** *Le maintien de trente-six mille communes en France a non seulement abouti à des aberrations dans la répartition de la taxe professionnelle, mais contribue aussi à l'inefficacité du système de péréquation. C'est l'État, et en l'occurrence le ministère de l'Intérieur, qui est le vrai responsable dans ces domaines. Une entreprise a toujours la possibilité, en tant que citoyenne locale, d'appliquer le pouvoir de contrôle que lui confère le vote sur l'utilisation de sa taxe professionnelle.*

**Int. :** *Le vrai problème est de savoir comment une entreprise participe à la gouvernance locale et intervient sur l'élaboration du projet d'aménagement du territoire, en tant qu'acteur actif à côté du Conseil général.*

**Int. :** *Rappelons que les communes ont la possibilité de refuser l'installation d'un industriel sur leur territoire. Il serait normal que celles qui l'acceptent soient récompensées d'une manière ou d'une autre.*

**Int. :** *Vous avez indiqué que l'aide à l'emploi d'EDF a porté, dans le sud de la Vienne, sur tous les secteurs excepté la distribution. Montmorillon est pourtant un grand centre d'entrepôt de la distribution, et Carrefour et Promodès des acteurs importants au niveau mondial. Vous êtes prêts à flirter avec tout le monde sauf avec la distribution ! Pourquoi ?*

**G. W. :** Je parlais de l'aide à la création d'emplois dans les points de vente, et non des entreprises basées à Montmorillon, qui ont certainement bénéficié du dispositif d'après chantier. Mais il aurait été assez mal perçu que les gros points de vente reçoivent des financements supplémentaires alors que le commerce de proximité connaît des difficultés.

**Int. :** *La construction de la centrale de Civaux a fait appel à deux mille cinq cents personnes. Comment s'est passée leur installation dans la région ? Quelles conséquences a-t-elle eu sur la vie locale, et notamment politique ? L'arrivée de nouveaux électeurs a-t-elle fait basculer des mairies ?*

**G. W. :** Pour accueillir les personnels des chantiers, des campings ont été construits et répartis entre les communes. Ils servent désormais au tourisme local, mais aussi pendant les arrêts de tranche de la centrale pour loger les personnels des entreprises prestataires en déplacement.

Quant à l'évolution du paysage politique des treize communes, elle n'a pas été sensible. Je n'ai personnellement pas souhaité, par déontologie, prendre un mandat de conseiller municipal. En revanche, je participe aux travaux de certaines commissions. Ceux d'entre nous qui sont politiquement impliqués dans la vie locale se refusent en tout cas à tout lobbying.

## **EDF et les PME**

**Int. :** *Comment une entreprise comme EDF peut-elle aider les PME ? Quand on connaît le fonctionnement de cette institution historique, n'y a-t-il pas un paradoxe à avancer que vous pouvez contribuer à la formation des responsables de PME ?*

**Richard Lucarini :** À Dunkerque, nous faisons partie d'une structure de financeurs dont la mission n'est pas de susciter les vocations mais de sensibiliser les futurs chefs d'entreprise aux potentiels de la région et de les assister dans le développement de leurs structures.

**Jean-Pierre Gallen :** Comment établir un dialogue constructif entre les patrons de petites entreprises et les ingénieurs d'une très grande entreprise comme EDF ? Ceux de nos ingénieurs qui ont un profil classique ont parfois du mal à réussir dans leur mission de



développeur. Par contre, ceux qui y arrivent découvrent de nouveaux interlocuteurs et savent dépasser une vision purement technique de l'entreprise et du monde environnant.

**Int. :** *L'accompagnement des PME peut-il aller jusqu'à la mise à disposition d'ingénieurs d'EDF ? Favorisez-vous les essaimages ou les reprises de PME par du personnel interne ?*

**R. L. :** Sollac a proposé à des PME handicapées par leurs liens exclusifs avec l'entreprise de les soutenir dans leur stratégie de diversification en détachant chez elles, à mi-temps, des ingénieurs de la direction des ressources humaines, dont la charge de travail avait diminué, capables de les aider à élaborer une politique de gestion plus efficace. Il était de l'intérêt de Sollac, sur le plan politique, de limiter son monopole auprès des prestataires de la région.

Quant à EDF, des cadres ont en effet quitté l'entreprise, munis d'un droit de retour, pour créer leur PME, mais ce type de démarche n'a pas été particulièrement encouragé.

**Int. :** *La sociologie des PME de Dunkerque est bien particulière. Elles ont été créées pour la plupart après l'arrêt des chantiers navals et se sont développées dans de bonnes conditions grâce aux aides financières et à l'accompagnement des gros industriels de la région. Constituent-elles un nouveau type d'entreprises ?*

**R. L. :** Cette génération, formée à la fin des années 1970 après la construction de la centrale autour d'une spécialisation à la maintenance, est actuellement en train de passer la main, mais avec difficulté : elle n'a pas su se structurer de manière à franchir un nouveau palier et peine à répondre aux nouvelles exigences du marché mondial.

Chez les donneurs d'ordres aussi les choses ont changé. Les jeunes commerciaux, plus mobiles que nous ne l'étions, n'ont pas la fibre locale. L'accompagnement porte moins aujourd'hui sur le développement des PME que sur leur mise en relation les unes avec les autres pour acquérir plus de poids face à leurs gros concurrents.

**Int. :** *L'absence de relève dans ces petites entreprises patrimoniales provient-elle de ce que les jeunes générations ne sont pas prêtes à s'engager dans la suite de leurs aînées ?*

**R. L. :** Les difficultés des PME dunkerquoises ne sont pas liées uniquement à leur succession, mais aussi à l'évolution de leurs relations avec les donneurs d'ordres. Dans le temps, un sous-traitant pouvait intervenir sur un site de taille importante, ce qui n'est plus possible aujourd'hui, les contrats étant devenus globaux. Les petites PME n'ont plus les moyens de répondre aux besoins des grands industriels. Malheureusement, la constitution de groupements de PME, à laquelle nous les avons incitées, n'est pas toujours efficace, notamment parce qu'elles ont du mal à s'entendre entre elles. En revanche, certains groupes, comme Cégélec ou Framatome, s'adaptent facilement aux nouvelles exigences des donneurs d'ordres. Ils rachètent souvent, et dans des conditions avantageuses, les entreprises des prestataires, ce qui facilite les choses pour EDF, en lui permettant de ne dialoguer qu'avec un interlocuteur unique. Si l'on n'y prend pas garde, le tissu de PME pourrait donc bien disparaître.

**Int. :** *Ce serait donc la fin du projet de développement local d'EDF.*

**R. L. :** Tout dépendra de la stratégie des donneurs d'ordres : préféreront-ils se retrouver prisonniers d'un grand groupe, qui leur dictera ses conditions, ou garder la main sur plusieurs petites entreprises, qu'ils pourront diriger en fonction de leurs intérêts ?

**Int. :** *Certes, mais EDF n'a-t-elle pas intérêt, dans le cadre de sa globalisation, à se simplifier la vie et à ne passer qu'une commande au lieu de quinze, comme vous l'avez vous-même souligné ?*

**R. L. :** Les inconvénients d'une telle politique apparaîtraient rapidement.

**Int. :** *À Civaux, faites-vous appel à des entreprises locales pour la maintenance de la centrale, favorisant ainsi la naissance d'un tissu industriel dans le sud de la Vienne ?*

**G. W. :** Chez nous, contrairement à Gravelines, le responsable de la politique industrielle et le chargé du développement économique local sont deux personnes différentes. Compte tenu des particularités du territoire, je suis rattaché au service communication, ce qui ne m'empêche pas de travailler en relation étroite avec le responsable de la politique industrielle. Pour la maintenance de la centrale, nous faisons appel à des prestataires du Val de Loire et de la région de Bordeaux. Un GIE (groupement d'intérêts économiques) est en cours de création, apte à intervenir sur les différents sites EDF de la région, dont Civaux. Nous ne souhaitons pas inciter les industriels à venir s'installer dans le sud de la Vienne : nos deux tranches ne leur garantiraient pas une activité suffisante et ils trouveraient difficilement d'autres débouchés à proximité. La politique conduite vis-à-vis des prestataires est donc nettement séparée, à Civaux, des actions de développement économique local.

### **Développer oui, mais pourquoi ?**

**Int. :** *Quelle est la rationalité économique de la politique menée par EDF ? Qu'elle contribue au développement de Dunkerque, on peut le comprendre, mais c'est moins évident au sud de la Vienne, à moins d'être conduite par d'autres motivations, comme celle d'une communication sur l'action citoyenne de l'entreprise destinée à vaincre les réticences de la société civile. Est-ce le rôle d'EDF que de participer à ce saupoudrage de moyens dont la politique publique française s'est fait l'apôtre ? Ils auraient des effets bien plus efficaces s'ils étaient concentrés sur certains pôles attractifs du territoire.*

**G. W. :** Lorsque je suis arrivé à Civaux, mon ordre de mission était clair : faire du développement économique local avec un budget zéro. La période d'après chantier pendant laquelle EDF avait accordé d'importantes aides financières touchait à sa fin. Depuis l'ouverture à la concurrence, l'entreprise évolue dans un contexte qui réduit notablement les possibilités d'aides. À nous de faire preuve d'imagination pour aider les projets locaux à émerger, sans saupoudrage.

**J.-P. G. :** Il y a deux ans, la DII a réalisé une étude comparative des politiques de développement économique local menées par des sociétés européennes, américaines et japonaises de production d'électricité, privées et publiques : dans les trois quarts des cas, les entreprises y consacrent 0,5 % de leur chiffre d'affaires, EDF se situant légèrement au-dessus de la moyenne. Ceci tendrait à prouver que ces politiques ont du sens même dans un contexte fortement concurrentiel.

D'ailleurs, en tant que distributeur d'électricité, nous intervenons sur l'ensemble du territoire. La politique d'EDF en matière de développement local ne se limite donc pas à Gravelines et à Civaux.

**Int. :** *Son principal objectif reste l'acceptabilité du nucléaire. Au bout de quinze ans, estimez-vous qu'il a été atteint ?*

**R. L. :** La centrale de Gravelines, située en bord de mer, n'est pas confrontée à des problèmes d'environnement. En outre, son installation s'est traduite par une manne importante pour la collectivité locale. L'acceptabilité est telle que c'est plutôt EDF qui s'interroge aujourd'hui sur l'opportunité d'une extension de la centrale !

**J.-P. G. :** Un site de production est une denrée rare en France. Les contraintes sont davantage liées aujourd'hui à la construction de nouvelles lignes de transport qu'à la création de nouveaux sites. Elles dépendent peu, en réalité, du type de production, nucléaire ou thermique à flammes.

### **Du saupoudrage dans les territoires**

**Int. :** *Il y a en France un fossé considérable, culturel, entre les territoires et les entreprises, mais aussi entre les grandes entreprises dirigées par des Parisiens et les entreprises locales. Dans d'autres pays, au contraire, la vie économique locale est profondément liée à la vie de*

*la cité. Ainsi, en Belgique, le maire est presque toujours le PDG de la brasserie. L'histoire explique notre spécificité : le pouvoir royal s'est toujours profondément méfié de la vie locale, et Paris a toujours interdit aux autres villes de s'affirmer. Souvenons-nous que Louis XI a rasé la ville d'Arras qui prétendait affirmer une autonomie, à l'instar des villes belges.*

**Int. :** *Comment souhaiter à la fois des interactions locales nourries tout en refusant le saupoudrage ? N'y a-t-il pas là un relent de monarchisme ou d'étatisme ? Le modèle belge a pourtant démontré son efficacité.*

**Int. :** *Aux États-Unis, la puissance publique n'a joué aucun rôle dans l'émigration massive des entreprises vers la Sunbelt, au détriment de toutes les vieilles régions industrielles. La dispersion de fonds publics à certains endroits du territoire pour inciter les entreprises à s'y installer n'a aucun effet. La France le prouve depuis quarante ans !*

**Int. :** *Sans doute, mais quand les centrales de Gravelines et de Civaux tentent de prévenir les effets négatifs des arrêts de chantier sur le tissu industriel, leur approche paraît justifiée.*

**Int. :** *Oui, mais en restant à la surface du développement local, le saupoudrage est une stratégie industrielle neutralisante et immobilisante : il n'a d'intérêt que démultiplicateur, dans des pôles de diffusion et de dynamisme préexistants.*

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Gallen : adjoint au délégué aux implantations industrielles d'EDF, après avoir exercé des responsabilités opérationnelles dans différentes unités de distribution d'EDF-GDF-Services, en métropole et Outre-Mer.

Richard Lucarini : a été chargé du développement économique local de la centrale de Gravelines (Nord). Fondateur et animateur du Club de maintenance industrielle et nucléaire de Dunkerque, il a contribué à améliorer la qualité des relations entre donneurs d'ordres et entreprises prestataires ainsi qu'au développement du tissu de PME locales.

Gilbert Wolf : ingénieur Qualité maison, attaché de direction à la centrale EDF de Civaux, chargé du développement économique local.

Diffusion octobre 2002