

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*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
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
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
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2002)

LA FERMETURE DE SUPERPHÉNIX

par

Jean-Pierre AUBERT
Chargé par le Premier ministre
du dossier Superphénix
Délégué interministériel
aux restructurations de défense

François PEYRONNET
Délégué à la reconversion
de Superphénix
Préfecture de l'Isère

Jean-Pierre GALLEN
EDF Délégation aux implantations
Industrielles Paris

Jean-François CHEMAIN
EDF Délégation aux implantations
Industrielles Sud-Est

Séance du 20 septembre 2001
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

C'était un pari risqué que de construire Superphénix. D'autant plus que les hypothèses économiques avancées pour justifier sa mise en chantier ne se sont pas vérifiées. Après des modifications techniques, voilà la centrale en *stand-by* en février 1997 : sans nouveau décret on ne peut redémarrer. Mais le voulait-on vraiment ? Le gouvernement a tranché : on arrête. Jean-Pierre Aubert est alors chargé d'une mission par le Premier ministre pour étudier les problèmes consécutifs à cet abandon. De cette étude, il ressort que les salariés de l'entreprise et ses sous-traitants, les élus locaux, les collectivités locales et les commerçants des alentours ont respectivement de bonnes raisons de mal le vivre. La décision est cependant confirmée en février 1998 et il a bien fallu s'organiser pour accompagner le démantèlement. Mais arrêter une centrale nucléaire n'est pas une mince affaire : on ne pourra mettre la clé sous la porte que dans plusieurs années !

*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 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉS de Jean-Pierre AUBERT et François PEYRONNET

Jean-Pierre AUBERT : C'est en suivant la fermeture des mines de charbon de La Mure que j'ai rencontré François Peyronnet. Dans les missions un peu particulières que nous menons ensemble, la parole est largement donnée aux acteurs des situations. Cet exposé sera donc à plusieurs voix.

François PEYRONNET : Venant du ministère de l'Industrie, je suis à la préfecture de l'Isère depuis 1994 ; je m'occupe dans la région Rhône-Alpes de dossiers de restructurations industrielles avec parfois des fermetures de sites, et, depuis 1998, du dossier Superphénix.

Le contexte de l'abandon

J.-P. A. : La centrale Superphénix est implantée près de Morestel, chef-lieu de canton, sur la petite commune rurale de Creys-Mepieu, au lieu-dit Malville. L'histoire de cette centrale participe un peu d'une épopée, celle du nucléaire. Reliés aux crises de l'énergie des années 1970, les débats sur les approvisionnements énergétiques sont venus s'y greffer. Mais en arrière plan, d'autres enjeux pesaient très lourdement. Il y avait notamment l'idée partagée par nombre d'interlocuteurs que cette centrale était la manifestation d'une démarche pionnière. Envisager son abandon créait un violent choc culturel, en particulier chez les techniciens qui avaient tenu cette aventure à bout de bras.

Lorsque le Premier ministre a annoncé officiellement cet abandon à l'Assemblée nationale, en juin 1997, la centrale était arrêtée pour raisons de maintenance et en février 1997, le Conseil d'État avait procédé à l'annulation du décret d'autorisation - on entretenait seulement les possibilités de la centrale - et l'on se demandait s'il ne fallait pas une nouvelle enquête publique et un nouveau décret pour la faire redémarrer, ses adversaires les plus efficaces étant intervenus jusqu'à obtenir cette mise en cause juridique. Le gouvernement précédent, de majorité différente, avait déjà été confronté à la question de son existence même : de très forts conflits avaient opposé le Premier ministre et le ministre de l'Environnement de l'époque.

Dès l'été 1997, le cabinet du Premier ministre me demande d'intervenir dans ce dossier. Je sais qu'une telle demande est en même temps une incitation à l'accepter, mais la discussion est permise, et ce n'est qu'après en avoir débattu que je reçois en octobre 1997 une lettre de mission dont les termes, soigneusement pesés, sont les suivants : *« comme vous le savez depuis le 19 juin, le réacteur Superphénix sera abandonné. Si le gouvernement a pris cette décision pour des raisons principalement économiques et financières, il est bien entendu conscient des difficultés que peut soulever sa mise en œuvre. Sur la proposition du ministre de l'Économie, je souhaiterais que vous puissiez évaluer les problèmes qui apparaissent localement et que vous m'adressiez des propositions pour les résoudre de manière à permettre au gouvernement d'arrêter les modalités d'abandon de Superphénix en veillant au mieux aux intérêts en cause. »*

Vaste programme ! Les intérêts en cause se révèlent multiples et les conditions difficiles.

Par quoi se traduit l'abandon

Me voilà parti sur place, avec l'objectif de déposer mes conclusions à la fin de l'année 1997. Soutenu par le préfet de l'Isère, et accompagné de François Peyronnet, avec qui nous avons déjà été complices dans des opérations de ce type, nous prenons contact avec les différentes parties, tout en collaborant étroitement, dès le début, avec EDF, tant au niveau national que local.

Un choc culturel

C'est au fil de très nombreux contacts que je découvre la nature très particulière de Superphénix, et la grande crispation d'un milieu hostile à l'abandon : tout le monde reconnaît que la centrale devrait bien fonctionner, les problèmes techniques étant maîtrisés ; « *maintenant c'est pépère !* » disaient les conducteurs dans la salle des commandes, « *c'est certainement la plus sûre de toutes les centrales nucléaires !* ». Privées de toute une conquête technologique, les 1 200 personnes qui travaillaient sur le site, les unes salariées d'entreprises sous-traitantes, et les autres à statut EDF, se sentaient assez douloureusement frustrées.

Un enjeu politique

Derrière cela se trouvaient des enjeux politiques vis-à-vis de l'énergie nucléaire ; certains disaient à cet égard que Superphénix n'était peut-être plus l'enjeu qu'il avait été. N'oublions pas que nous sommes dans un contexte où le nucléaire fait l'objet de très fortes critiques. Toute l'Europe dans une certaine mesure l'abandonne et la France reste seule à défendre cette énergie. Les pro-nucléaires qui pensent que la France a raison de s'y tenir - on peut les comprendre -, disent « *ne lâchez pas, vous allez ouvrir une brèche terrible où vont s'engouffrer les antinucléaires* ». Ce qui signifie qu'après Superphénix ce serait le tour de La Hague, puis d'autres centrales.

Un outil de recherche ?

Il faut bien reconnaître qu'on n'avait pas besoin de cette capacité de production supplémentaire d'électricité. Mais la loi Bataille disait que, d'ici 2002, il fallait avoir tranché sur la façon de se débarrasser des déchets. Or trois voies sont possibles : le traitement, l'enfouissement, et la régénération grâce à ce type de centrales. « *On comprend cette politique d'abandon, mais essayons de sauver Superphénix afin de l'utiliser comme outil de recherche pour examiner cette voie-là* » disaient les chercheurs que j'ai rencontrés. Cette idée a énormément joué comme moyen de pression sur le gouvernement.

Une forte contestation

Superphénix avait fait l'objet d'une très rude opposition au moment de sa mise en œuvre, dans les années 1970 : il y a eu des charges policières, des violences diverses et même un mort, pour empêcher les travaux d'implantation et de construction. Mais une centrale, comme un puits de pétrole dans le désert, amène des ressources de diverses manières ; les collectivités locales apprécient d'autant plus cette manne que les porteurs de ce type de projet savent la faire valoir. Vingt ans plus tard, après l'annonce de l'abandon, tous les commerçants affichent des panneaux « *Non à la fermeture de Superphénix !* ».

Les collectivités locales et les élus locaux expriment très fortement leur soutien à la lutte contre l'abandon. L'opposition locale à la centrale brille par sa faiblesse. Nous avons évidemment pris contact avec toutes les forces en présence, et c'est discrètement, dans des villages avoisinants, le soir, autour de bons saucissons et de confitures en tout genre, que nous avons pu discuter avec les écologistes locaux ; ils ont insisté sur la pression que subissait les anti-Superphénix, très minoritaires et se cachant pour ne pas subir les foudres des autres.

Perdre la manne

Mais que veut dire exactement abandonner la centrale ? ne plus jamais la faire fonctionner ? ou bien, l'objectif étant effectivement l'abandon, redémarrer quand même la centrale - techniquement c'est possible - ne serait-ce que pour consommer le cœur, encore chargé et donc difficile à sortir dans cet état ? Du reste un autre cœur neuf est pratiquement déjà sur place ; il pourrait aussi être utilisé pour la recherche avant l'abandon complet.

F. P. : En plus la décision tombe en juin 1997, alors que 1996 a été la meilleure année de production d'électricité de la centrale. Les salariés, après bien des déboires, sont convaincus d'avoir fait la preuve de son bon fonctionnement. Par ailleurs l'année 1996 s'avère la meilleure année en termes de recettes fiscales pour les collectivités locales.

J.-P. A. : Cette manne mérite un commentaire. Dans une certaine mesure il a fallu aménager l'environnement pour accueillir dans de bonnes conditions la centrale et son personnel, ce qui supposait des logements, des écoles, etc. Or nous sommes en zone rurale. Pour permettre aux communes de financer ces infrastructures en attendant que Superphénix produise de l'énergie électrique, et donc de la taxe professionnelle, les collectivités locales ont pu contracter des emprunts gagés sur des ressources futures. Ce mécanisme a permis de formidables réalisations, telles que des lycées et des collèges mieux équipés qu'ailleurs, ou un commerce florissant à Morestel : l'offre commerciale y est celle d'une ville de 8 000 habitants alors qu'elle n'en compte que 3 000 ; tous les villages voisins disposent d'une salle des fêtes, voire de deux. Mais par ce mécanisme l'endettement des communes et des collectivités locales s'est fortement élevé. Car la taxe professionnelle n'avait pas rapporté ce qui était espéré parce que la centrale avait peu fonctionné ; cela dit, les bons résultats de la dernière année donnaient l'espoir non seulement de rembourser les emprunts mais de disposer ensuite d'un véritable pactole. Or l'abandon de la centrale allait tarir cette source de revenus.

L'analyse de la situation

Environ 1 200 personnes travaillaient en permanence sur le site : un peu plus de 700 sous statut EDF, 400 autres appartenant à une quarantaine de sociétés sous-traitantes, et quelques étrangers. Certes pendant certaines phases de maintenance plus exigeantes en main-d'œuvre, on pouvait compter plusieurs centaines de personnes supplémentaires, mais ces sureffectifs n'étaient qu'occasionnels. L'abandon menaçait donc directement 1 200 emplois auxquels il fallait ajouter les emplois indirects.

Une étude d'impact

Comme certains s'empressaient d'annoncer que 5 000 emplois allaient être rayés de la carte du jour au lendemain, nous avons tenté de mesurer, avec l'aide de l'INSEE, l'impact réel en nombre d'emplois, directs et indirects, lié au fonctionnement de la centrale. Dans la foulée, nous avons même estimé les retombées en termes de mobilité géographique de ces personnes : par exemple les personnels EDF, compte tenu de leur statut, ont intérêt à se reclasser dans d'autres centrales plutôt que dans le tissu local ; ils allaient donc quitter la région, ce qui entraînerait des conséquences d'ordre économique sur les ressources locales, autre impact que nous avons également estimé. Cette analyse n'avait aucune ambition scientifique ; ses résultats devaient cependant intéresser tous les interlocuteurs : il ne s'agissait plus de 5 000 emplois menacés, mais de 2 000.

Une situation évolutive

Est-il possible concrètement de stopper net une telle centrale ? Cette question nous a incités à placer notre étude dans une dynamique. Combien de temps faudra-t-il pour arrêter Superphénix, et quel va être pendant cette période l'évolution des effectifs directs et indirects ? Nous avons mis en évidence qu'ils chuteraient progressivement. Des étapes telles que sortir le cœur, traiter le sodium (fluide de refroidissement, etc.), pourraient même relancer certaines activités. D'après nos estimations, les travaux s'étaleraient sur huit ans. À mon avis cela durera probablement dix à douze ans, voire plus, en fonction de l'objectif final visé : voudra-t-on simplement cantonner les produits nucléaires ou faudra-t-il démanteler complètement, c'est-à-dire revenir au pré avec des vaches dessus ?

P. M. : EDF était déjà en train de s'interroger sur une stratégie industrielle pour le futur démantèlement de ses réacteurs quand cette question s'est posée concernant Superphénix : les interrogations qui ont surgi étaient alors révélatrices de nombre d'incertitudes techniques et de l'étendue de ce que l'avenir réservait, parce que si l'on compte en milliards le démantèlement de Superphénix, ce sont des dizaines de milliards qui sont en jeu pour l'ensemble des autres centrales. Ceci peut expliquer la prudence et le soin d'EDF sur ce dossier, bien conscient que c'était certes un jalon, mais qui servirait ultérieurement de modèle, voire même ferait jurisprudence.

J.-P. A. : La direction de la sûreté nucléaire avait bien formalisé schématiquement les actions à entreprendre pour un tel démantèlement, mais le passage du schéma à la mise en œuvre s'avérait extrêmement compliqué. En plus nous avons bien conscience que derrière tout cela se cachaient d'autres débats. Au lieu de pleurer sur la technologie qu'on perdait, nous proposons de tenter la conquête d'une nouvelle technologie, le "savoir-démanteler".

Le passage à l'acte

F. P. : En février 1998, après une réunion interministérielle, la décision est tombée : Superphénix ne redémarrera pas. Nous avons décidé de réunir tous ceux que nous avons rencontrés durant les mois précédents pour leur faire part de cette décision. Comme, en décembre 1997, nous avons déjà rendu un rapport au Premier ministre dans lequel nous présentions les conséquences économiques et sociales de l'abandon de la centrale, puis en janvier 1998, une seconde partie proposant la mise en œuvre, à cet égard, d'un programme de revitalisation du territoire, nous voulions leur proposer un plan d'action allant dans ce sens.

Séquestration

J.-P. A. : La réunion s'est tenue dans une grande salle à Morestel. Il y avait là des personnels EDF, internes et sous-traitants, des commerçants, les élus, et j'ai fait mon exposé. Au moment des questions, la tension est montée et il m'a été signifié que nous ne ressortirions que s'il se passait quelque chose avec le Premier ministre. Nous sommes restés séquestrés quelques heures - cela fait partie du jeu. Mais il faut savoir sortir de ce genre de situation, et j'ai dû accepter que les gendarmes viennent nous chercher, ce qui ne s'est pas fait sans bousculade. Cette vive tension avait été orchestrée. Les plus violents - quelques sous-traitants et des commerçants - lançaient des chaises sur les gendarmes venus me récupérer. Ceux-là avaient le sentiment de tout perdre en perdant la manne.

Un programme d'actions

Le programme que nous avons lancé s'appuyait sur une action conjointe de l'État et d'EDF. Je tenais beaucoup à ce partenariat qui a pris tout son sens quand il s'est agi de la participation d'EDF aux actions externes concernant l'impact local et l'aide aux sous-traitants. Pour financer ce programme, nous avons mis en place, pour une période de cinq ans, un fonds d'intervention cofinancé par l'État (50 millions de francs) et par EDF (25 millions de francs) ; contrairement à la norme, ce n'est pas l'Administration qui a été chargée d'en assurer la gestion, mais EDF ; le poids du dossier Superphénix et ses multiples composantes m'ont permis d'obtenir, à l'arraché, l'accord du gouvernement sur cet arrangement auquel je tenais beaucoup, parce qu'il garantissait une souplesse et une réactivité plus grandes, tout en préservant la rigueur des décisions et la transparence comptable.

F. P. : Ce programme avait été certes discuté, en amont, avec les acteurs locaux : la question était alors de savoir, une fois la décision annoncée le 2 février 1998, quelles seraient leurs attentes en matière de reconversion et de redéveloppement économique, et comment nous allions pouvoir travailler ensemble. L'hypothèse étant devenue réalité, la mise en œuvre de ce programme s'est cependant révélée difficile pour les raisons suivantes :

- elle supposait l'implication forte de l'Administration, ce qui n'a pas toujours été facile ;
- au départ certains partenaires locaux contestaient la décision prise (recours politique, recours juridique contre le décret de mise à l'arrêt définitif de la centrale publié en décembre 1998) ;
- la sphère politico-administrative a parfois eu tendance à considérer le problème définitivement réglé une fois la décision annoncée, et manifesté insouciance ou désintérêt dans la phase de mise en œuvre.

Plusieurs volets composaient ce programme, en particulier le reclassement des salariés, l'aide aux entreprises sous-traitantes, le développement économique local. Par ailleurs le gouvernement a décidé de couvrir l'endettement des communes dû à l'installation de la centrale.

Le reclassement des salariés

Nous savions que la réduction des effectifs serait forte pendant les deux premières années. Il fallait donc se préoccuper de la mobilité d'une partie des agents EDF mais également du reclassement individuel des salariés des entreprises prestataires dont nous savions que sur les deux premières années, 200 perdraient leur emploi, soit plus de 50 %.

Nous avons mis en place, pour deux ans, une cellule de reclassement. Elle a été totalement financée par les pouvoirs publics. Nous aurions souhaité y associer les chefs d'entreprise ou des représentants des salariés, mais ce fut impossible compte tenu du contexte. « *Puisque l'État a décidé de fermer la centrale, c'est à lui d'assurer le sort de ses salariés* », disaient les représentants des entreprises, et les syndicats s'en désintéressaient, considérant que le terrain de leurs revendications n'était pas celui d'une cellule de reclassement mais celui de l'accompagnement qu'EDF mettait en place pour ses propres salariés ; du reste ils recommandaient qu'EDF recrute les laissés pour compte, ce qui aurait réglé la question des embauches liées au passage aux 35 heures.

La mission fut assez difficile, émaillée d'incidents notamment vis-à-vis des locaux de la cellule. Bien que le contexte économique fût porteur dans la région, ce qui devait faciliter la tâche, le fait que nombre de personnes perdant leur emploi n'avaient que des compétences de faible niveau rendait leur reclassement problématique. 200 personnes ont fréquenté cette cellule de reclassement, 100 ont été accompagnées dans leur reclassement professionnel, et quand la cellule s'est arrêtée en avril 2000, 15 personnes n'étaient pas reclassées.

La cellule de reclassement a coûté 2 millions de francs, y compris quelques aides à la formation et à la mobilité, mesures d'accompagnement que nous avons mises en place en complément du dispositif proposé par le service public pour l'emploi. Aujourd'hui, sur les 400 salariés des entreprises prestataires en 1997, 180 sont toujours présents sur le site.

L'aide aux entreprises sous-traitantes

La centrale a été construite dans les années 1970 avec un accord tacite : le volume d'affaires lié à la construction devrait être réparti entre les différentes nationalités, au prorata de leur part de capital investi dans la société maître d'ouvrage. C'est ainsi que des entreprises, dont certaines étrangères, se sont installées localement pour participer à la construction de la centrale de Creys-Malville, et continuer ensuite à se développer pour cet unique client, avec de surcroît des procédures de négociation, d'achat et de prix totalement décalées par rapport au reste du parc électronucléaire. La centrale de Creys-Malville était gérée par NERSA, société de droit français, dont les capitaux étaient portés par la France (EDF), l'Italie (ENEL), l'Allemagne et la Hollande.

Pour éviter à ces entreprises un dépôt de bilan ou une liquidation judiciaire - leur client, parfois unique, étant amené à réduire durablement ses commandes - nous avons mis en œuvre des actions destinées à faciliter leur diversification.

La chambre de commerce, qui vit de la taxe professionnelle, était budgétairement touchée par l'arrêt de la centrale. Nous avons fait en sorte, en intervenant auprès du ministère de l'Industrie, que son budget soit maintenu et qu'elle recrute une personne pour m'assister dans la mission d'interface avec les entreprises sous-traitantes. Parallèlement, il y avait au sein d'EDF un responsable de la politique industrielle sur lequel je me suis appuyé pour accompagner la diversification des entreprises sous-traitantes de la centrale. Mais faire se rejoindre les entreprises et de nouveaux marchés n'a pas été sans difficulté parce que souvent les qualifications disponibles ne correspondaient pas aux compétences requises.

Au moment de l'annonce de la fermeture de Superphénix, le gouvernement a décidé de relancer la centrale Phénix à Marcoule, ce qui a généré un volume important de travaux (500 MF). Nous avons fait en sorte que certaines entreprises puissent être consultées sur Phénix et sur la maintenance des autres centrales nucléaires de la vallée du Rhône, ce qui leur a permis de conserver un niveau d'activité suffisant pour limiter au maximum les licenciements.

Parallèlement, un accompagnement a été mis en place pour accompagner les entreprises afin de les inciter à diversifier leurs domaines d'activité et de clientèle (vers la commande publique et le CERN). Cependant, la question a été difficile pour certaines d'entre elles, incapables de se redéployer hors du nucléaire, habituées qu'elles étaient à travailler sur un seul site et pour un seul client.

Le développement économique local

Nous nous sommes également préoccupés du développement économique de la région, étant entendu que la mise à l'arrêt de la centrale et le départ de salariés s'effectueraient de façon progressive. L'étude que nous avons faite avec l'INSEE révélait que l'impact de l'abandon de la centrale ne concernait pas seulement le canton de Morestel (20 000 habitants), mais un périmètre élargi où vivaient les salariés. Avec l'aide de l'INSEE nous avons déterminé une zone d'impact, au plan territorial, de la mise à l'arrêt de la centrale. Cette zone de 95 000 habitants s'appuie sur 7 cantons et 2 départements.

Sur cette zone élargie - au delà du canton de Morestel où était implantée la centrale - nous avons rencontré des entreprises présentant de réelles capacités de développement et de création d'emploi et des infrastructures d'accueil plus importantes. C'est après avoir analysé ce tissu économique que nous nous sommes fixé des objectifs de création d'emplois et que nous avons dimensionné le fonds d'intervention à 15 MF/an pendant cinq ans afin d'intervenir sur la base usuelle de 50 KF par emploi créé. Le bilan qu'on peut faire de son utilisation depuis 1998 montre que nous sommes en ligne avec les prévisions de consommation annoncées au départ. Les décisions financières sont engagées par un comité présidé par le préfet qui associe les partenaires locaux, la chambre de commerce, la communauté de communes, la banque de France et les services déconcentrés de l'État (DRIRE, DDTEFP, le TPG). Par ailleurs afin de renforcer les liens avec le département de l'Isère et favoriser la coordination des interventions respectives de l'État, d'EDF et des collectivités, une convention a été passée au printemps 1999 avec le département et les collectivités. Il aura fallu un an d'efforts inlassables et de présence sur le terrain auprès des acteurs locaux pour construire ce partenariat territorial.

Ce fonds de développement n'est pas utilisé pour distribuer des subventions - ce qui aurait sans doute conduit à remplacer une manne par une autre - mais pour octroyer des prêts participatifs à des entreprises, en contrepartie de leur engagement à mettre en œuvre un projet

créateur d'emplois à trois ans. Ces prêts au taux de 1,5 % sans garantie viennent en complément de concours bancaires. Un suivi semestriel des créations d'emplois liées aux projets est effectué. Au terme des trois ans, si une entreprise n'a pas atteint son objectif, le taux du prêt participatif est révisé pour rejoindre le taux du marché. Mais il n'y a pas d'automatisme et les difficultés de l'entreprise à réaliser son programme et à tenir ses engagements de création d'emplois font l'objet d'une appréciation au cas par cas.

Aujourd'hui nous avons étudié une centaine de dossiers d'entreprises qui doivent induire la création de plus de 700 emplois. Le dernier bilan réalisé à fin juin 2001 révèle que plus de 300 emplois ont été effectivement créés. Il est important de préciser que la conjoncture économique rencontrée jusqu'en septembre 2001 a certainement contribué à ce que les entreprises engagent des projets de développement et créent les emplois prévus. Toutefois l'on observe depuis quelques semaines des entreprises qui, éprouvant de sérieuses difficultés, sollicitent la révision des plans d'amortissement des prêts, autant de signes qui nous incitent à la vigilance dans la poursuite de notre programme..

La levée de l'endettement

Après avoir annoncé que la centrale ne redémarrerait pas, le gouvernement s'est engagé à ce que soit annulé le solde restant dû sur les prêts contractés par les collectivités locales (huit communes) ; cela représentait au total 45 millions de francs. Cette mesure de levée de la dette a été très complexe à mettre en œuvre : situations hétérogènes d'une commune à l'autre, présence de plusieurs organismes prêteurs, des communes avaient déjà suspendu leurs remboursements alors que d'autres continuaient à honorer leurs échéances. Il aura fallu beaucoup de temps et de persévérance pour négocier un dispositif de prise en charge avec la direction du Trésor et EDF. Pendant tout ce temps la crispation des communes ne s'est pas apaisée, d'autant que les prêts avaient été consentis au début des années 1980 à des taux compris entre 11 % et 13 % et que des communes avaient déjà remboursé plus du double du capital emprunté.

On peut tirer globalement un bilan positif de la conduite de ce plan d'action, notamment en termes de résultats obtenus, et dégager a posteriori les facteurs clés de succès :

- un temps important d'immersion parmi les acteurs locaux était nécessaire pour tisser des alliances avec des partenaires pouvant apparaître au départ indifférents ou hostiles ;
- un temps de diagnostic (étude INSEE), partagé avec les acteurs locaux, a mis en évidence que la centrale n'était pas le seul atout du territoire, et que d'autres atouts étaient souvent localement méconnus ;
- la crise induite par la décision de fermer la centrale a révélé des acteurs nouveaux, capables de dépasser les clivages partisans, et soucieux de jouer un rôle dans la mise en œuvre d'un programme de revitalisation économique et sociale, conçu pour associer les partenaires locaux dans le cadre d'un dispositif transparent et contractualisé, bien au-delà d'un programme qui se limiterait à la réparation d'un préjudice.

La gestion de ce dossier s'apparente à celle d'une situation de crise ; dans un tel contexte, la crise pouvant servir d'aiguillon, il faut savoir profiter des occasions offertes pour mettre en place de nouvelles pratiques de l'action de l'État ou modifier ses postures.

EDF

Jean-Pierre GALLEN : Depuis une quinzaine d'années EDF a développé une politique de développement économique local, soit autour de ses implantations de production, soit au bénéfice de ses implantations commerciales et de distribution (EDF-GDF Services). C'est pour cette raison qu'EDF s'est associée volontiers au programme d'actions qui vient d'être présenté.

Pour mener à bien cette politique, elle s'est donc dotée d'une délégation aux implantations industrielles (DII), une équipe spécialisée qui fonctionne en réseau au service de ses directions régionales et des acteurs territoriaux, quels qu'ils soient.

Sachant que nous ne pouvons pas être gagnants si les territoires sur lesquels nous exerçons nos activités sont perdants, trois grandes démarches fondent notre approche du développement économique local :

- adapter le tissu local pour qu'il se prépare à accueillir une nouvelle activité économique ;
- faire en sorte que les territoires soient en mesure de reconstituer de la richesse, de façon essentiellement endogène, en cas de fermetures de sites de production ou de réduction d'activité de sites EDF ;
- se comporter comme une entreprise citoyenne.

Cela dit, EDF n'intervient jamais seule. Il faut en effet plusieurs points de vue pour identifier correctement les problèmes et trouver les bonnes solutions. C'est pourquoi nous travaillons avec la DATAR, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers, les collectivités locales, etc.

Jean-François CHEMAIN : EDF ne licencie qu'en cas de procédure disciplinaire ; les agents font donc généralement partie de l'entreprise jusqu'à la fin de leurs jours, puisqu'ils ne seront jamais retraités, mais en inactivité.

En 1998, au moment de la décision de ne pas relancer Superphénix, il y avait 758 agents EDF sur le site. En 2000, il n'en restait que 298, soit moins de la moitié ; le retrait a été assez rapide, essentiellement sur les deux premières années ; 383 ont été reclassés, 38 sont en cours de reclassement, et 39 personnes sont maintenant en inactivité ; aucun agent n'a quitté l'entreprise pour trouver du travail ailleurs.

Vu la spécificité du métier, la plupart des agents sont partis dans le nucléaire, d'autres dans le pôle industrie d'EDF. Très peu ont choisi la branche commerciale. On n'observe pas de changement de métier comme cela peut se produire dans certains secteurs d'activité où la tendance est de reclasser les gens dans la fonction commerciale. Plus des deux tiers sont restés en Rhône-Alpes, du fait de la présence des barrages de la Savoie et de l'Isère, et des centrales nucléaires de la vallée du Rhône. Tous les agents d'EDF encore sur le site seront reclassés, de préférence dans des métiers très proches de ce qu'ils faisaient auparavant.

DÉBAT

Le mouvement perpétuel

Un intervenant : *Il y a quarante ans, le surgénérateur - Superphénix en est l'incarnation - était un rêve prodigieux, millénariste : une centrale nucléaire qui produit plus d'énergie qu'elle n'en consomme, ce qui évoque le mouvement perpétuel. Imaginez une voiture dont on extrait tous les soirs 50 litres d'essence !*

Jean-Pierre Aubert : C'est vrai qu'il y a cette dimension épique d'avoir enfin trouvé la pierre philosophale capable de transformer continuellement nos déchets en richesse. Certes il y a loin du rêve à la réalité, mais de formidables prouesses ont été mises en œuvre et cela a permis d'espérer.

Des obstacles juridiques

Pierre Messulam : *En 1985 j'étais à la DRIRE Rhône-Alpes, chargé du contrôle de Superphénix. En fait, lors de l'arrêt pour vérifications de maintenance, après la campagne de 1996, des modifications ont été apportées dans le fonctionnement du réacteur. Ces modifications entraînaient une mise à jour des documents administratifs. Il s'agissait de savoir si ces modifications étaient justiciables ou pas d'un nouveau décret, mais en fait cette question se déroulait avec un arrière plan beaucoup plus politique.*

La fin des rêves

Int. : *Ce scénario évoque ce qu'on peut observer au Cameroun le jour d'un contre-choc pétrolier. Quand le pétrole est à 35 dollars le baril, on s'endette pour des années en gageant son emprunt sur la perpétuation de ce prix ; arrive un contre-choc, et c'est l'équivalent de la fermeture de Creys-Malville. À ceci près que les phénomènes tribaux que vous avez mis en évidence sont là-bas considérablement amplifiés. On y voit aussi un mouvement pour un moratoire des dettes, généralement obtenu, mais dans le sang et les larmes. Ce phénomène est donc mondial.*

On peut dire aussi que la fermeture de Creys-Malville se situe dans un monde où les "premiers de la classe" ont mauvaise mine. Avec l'explosion en plein vol de la navette Challenger, Tchernobyl, le sida, les mécomptes de la Grande bibliothèque, du porte-avions Charles de Gaulle, la vache folle, le sang contaminé, etc., le peuple commence à être fatigué de tous ces gens qui coûtent très cher tout en faisant croire que les progrès du XIX^e siècle se poursuivent comme si de rien n'était. Cela ne marche plus. Ce crépuscule du rêve me paraît présent dans votre affaire.

J.-P. A. : Le saut technologique et industriel que représentait cette centrale - un pari redoutable - était justifié par des comptes économiques fondés sur le renchérissement attendu des sources énergétiques. Le problème s'est corsé quand les hypothèses économiques de départ se sont révélées fausses. Cet endettement basé sur des ressources futures est vraiment très révélateur d'une étonnante confiance aveugle en des hypothèses considérées comme des certitudes. Or le monde change, et c'est la faillite des certitudes. Ce phénomène n'est pas isolé.

Le doute s'était introduit au cœur du dispositif, certains avaient bien compris qu'il n'était plus crédible de se battre sur cet outil-là. Il y a effectivement une crise des "premiers de la classe", pas seulement ressentie par le grand public, mais au sein même de l'"élite", notamment sur ce dossier.

François Peyronnet : Non seulement son abandon posait problème, mais c'était le processus qui avait présidé à la décision de construire Superphénix qui devait selon certains être remis en cause.

Financement de Superphénix

Int. : *Quelle était la part de financement d'EDF et de l'État pendant la période de fonctionnement de cette centrale ?*

J.-P. A. : Quand il a été question de lancer Superphénix, il y a eu débat. On aurait pu confier le projet au CEA pour en faire un super pilote, mais ce n'est pas le choix qui a été retenu. La centrale ferait donc partie du parc d'EDF qui par conséquent la financerait. Si finalement on avait décidé d'en faire un outil de recherche, le CEA était candidat pour la reprendre. Comme ce ne fut pas le cas, EDF a été amenée à financer également son démantèlement.

Int. : *Alors pourquoi est-ce l'État qui a dépêché une mission, et non EDF ?*

J.-P. A. : Il y a plusieurs raisons. L'État est directement associé à la vie des centrales nucléaires sous l'angle réglementaire. La particularité technologique de Superphénix en a fait à la fois un cas spécifique du règlement, et un objet de pression médiatique permanente, bien plus forte que celle dont font l'objet les autres centrales.

Par ailleurs, la Suisse est à proximité, et les opposants efficaces sont de l'autre côté de la frontière. Le caractère emblématique de Superphénix, avec ce titre évoquant le mythe de l'aigle qui va toujours se régénérer de ses cendres, est un chiffon rouge agité devant le taureau écologiste. On ne pouvait pas faire mieux dans le domaine symbolique.

Enfin, ce n'est pas EDF qui a demandé l'arrêt de la centrale. La décision a été essentiellement politique, reconnue et revendiquée comme telle : il s'agissait pour le Premier ministre d'en faire un point de la fondation de sa majorité plurielle et de son action gouvernementale.

La fin des reclassements

Int. : *La cellule de reclassement est maintenant fermée, or il reste des salariés qui tôt ou tard devront être reclassés. Que comptez-vous faire pour eux ?*

J.-P. A. : Sans compter le personnel EDF, il reste effectivement 180 personnes sur le site. Le problème ne se posera pas avant deux ans pour quelques-uns, pas avant dix ans pour d'autres. En effet, 90 personnes font du gardiennage, activité qui perdurera longtemps. Les autres ont des activités tertiaires tout aussi durables : cantine, nettoyage, maintenance. Les entreprises qui sont restées actives sur le site sont les plus solides et elles ont de la marge ; elles peuvent anticiper pour offrir des emplois à ces personnes le moment venu ; des entreprises locales qui ne sont plus aussi fragilisées que précédemment peuvent agir de même. Cela dit, personne ne sait exactement ce que va devenir ce site, car de nouvelles générations de centrales sont à l'étude ; c'est pourquoi certaines entreprises ont fait le choix délibéré d'y rester implantées.

Le "savoir-démanteler"

Int. : *Pensez-vous vraiment qu'il serait possible de reconduire à l'identique l'expérience du démantèlement de Superphénix, tant la variété des contingences est considérable et différente selon les sites ? Quels enseignements ont été tirés de cette opération pour ce qui concerne la sous-traitance ?*

Jean-Pierre Gallen : Il est très peu probable qu'EDF abandonne un de ses sites actuels, parce qu'il est très compliqué d'en trouver de nouveaux et de tirer de nouvelles lignes de transport pour évacuer l'énergie. Tous les sites ont donc vocation à être réutilisés, quelles que soient les

techniques de production retenues, après avoir programmé et modulé dans le temps le désinvestissement des anciennes installations.

Jean-François Chemain : Quant au risque de mettre en difficulté des sous-traitants ou des prestataires, il faut savoir que depuis deux ans le montant des dépenses d'EDF a été réduit de 30 %. Les prestataires qui considéraient EDF comme une vache à lait, au point parfois de ne pas avoir d'autres clients, risquaient donc d'être mis en difficulté. EDF a adopté en conséquence une politique d'accompagnement des sous-traitants en les aidant à trouver de nouveaux clients, y compris à l'international. La situation vécue à Creys-Malville ne devrait plus se reproduire.

Des conditions favorables

Int. : *Sans dénier votre mérite dans cette affaire, j'ai quand même l'impression qu'il y avait de nombreux facteurs favorables qui ne se rencontrent pas très souvent quand il s'agit de fermetures d'entreprises :*

- *l'État est intervenu et a mis à disposition des moyens ;*
- *il a été possible d'étaler dans le temps la diminution du nombre de salariés ;*
- *l'entreprise concernée est riche, multi-sites, capable de recaser ses personnels sur d'autres implantations ; elle n'est pas responsable de la décision de fermeture du site ;*
- *les salariés ne semblent pas désespérés ; ils ne sont pas en conflit avec la direction, mais plutôt avec l'État ;*
- *il y a sur place des gens expérimentés et susceptibles d'intervenir sur ce genre de problématique : la DII et vous-mêmes.*

J.-P. A. : Toutes les situations ont leurs particularités et, à chaque fois, on peut trouver - c'est plus facile après-coup - que certains facteurs étaient plutôt favorables. Cela dit, si Superphénix est le dossier le plus emblématique, il n'est pas, et de loin, le plus difficile ; ce que vous énoncez est globalement exact. Pourtant il ne faut pas sous-estimer le fait que les personnels et les entreprises prestataires ont vécu des situations de désespoir, parce que même si on a des moyens, les gens sont touchés individuellement. Leur malaise n'a cependant pas été aussi intense que dans d'autres situations, telles que la fermeture de l'usine Chausson.

F. P. : Le facteur temps est aussi un facteur clé de traitement de ce dossier. Dans beaucoup d'autres cas on n'en dispose pas, parce que le droit du travail ne le permet pas. Exemple : une entreprise métallurgique veut fermer un site employant 260 personnes en zone urbaine sensible ; en droit, elle ne peut pas prendre deux ans pour fermer, alors qu'elle en aurait les moyens, notamment financiers.

Pain et identité

Int. : *L'homme a besoin de pain et d'identité. Au début de votre exposé vous avez plutôt parlé d'identité, ensuite plutôt de pain, et à la fin les deux se mêlent, et vous qui représentez l'État, vous vous êtes retirés pour que les gens existent à nouveau et assument leur devenir.*

J.-P. A. : Il faut effectivement que cette récupération ait lieu, où se mêlent le pain et l'identité. C'est ce mélange indissociable qui fait la richesse des choses. Morestel avait certes plus de pain, mais aussi plus d'identité en étant le lieu d'implantation de Superphénix qu'on venait visiter de très loin. Même les opposants trouvaient peut-être une identité plus forte. Pour l'anecdote, un agriculteur, résistant de la première heure, a épousé une Japonaise qu'il a rencontrée au cours d'une manifestation contre la centrale ; aujourd'hui il vend à EDF de l'énergie électrique produite à partir du gaz sorti de la centrale. Son père tient une porcherie dont les odeurs flottent par moments sur les installations - toutes proches - de Superphénix. Tout cela fait partie du jeu local, et on peut se passionner quand on considère la richesse de tous ces aspects qui ne peuvent être ramenés à la simple question technique.

F. P. : Il est également intéressant de noter qu'en développant des méthodes et des outils de travail en commun, on peut aider les acteurs locaux à reconstruire des identités nouvelles et partagées.

Le désastre n'a pas eu lieu

P. M. : *La canton de Morestel était pauvre, enclavé dans la partie nord du département de l'Isère, au bord du Rhône, et de l'autre côté du fleuve, ce sont les falaises de Bugey, donc pas d'infrastructures ; ce canton, traditionnellement, ne pèse pas beaucoup dans la vie politique locale. Pas très peuplé, avec peu de structures industrielles et très peu d'infrastructures de transport, il était déjà en train de plonger avant l'implantation de Superphénix. Il y avait certes une cimenterie, quelques petits barrages de la compagnie nationale du Rhône ; sur l'autre rive dans l'Ain, la verrerie de Saint-Gobain à Lagnieu, et un peu plus loin la base aérienne d'Ambérieu.*

Or il se trouve qu'à peu près à la même période, on a annoncé la fermeture de cette base ; du coup les populations ont ressenti que l'État commençait à se désengager. Cela me paraît important à signaler, alors qu'avec l'arrivée de Superphénix le canton avait cru à une nouvelle prospérité, et qu'on évoquait même la réouverture d'une ligne ferroviaire directe jusqu'à Lyon pour les besoins de la centrale, mais aussi pour le trafic voyageurs.

J.-P. A. : En tout cas, la zone ne s'est pas effondrée. Par exemple, un des commerçants qui nous lançaient des chaises sur la figure a vu son commerce se développer suffisamment pour être en mesure d'ouvrir un second point de vente.

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Aubert : inspecteur général de l'Industrie et du Commerce. Depuis juillet 2000, délégué interministériel aux restructurations de défense. Il a été associé depuis vingt-cinq ans à presque toutes les grandes opérations de restructurations ou de reconversion.

François Peyronnet : chargé de mission à la direction générale de l'industrie de 1983 à 1990 puis à la DRIRE Rhône-Alpes en charge de questions de développement technologique et territorial. Depuis 1994 il est en charge auprès du préfet du département de l'Isère de dossiers de reconversion industrielle. Il s'est notamment occupé du dossier de la fermeture des mines de La Mure et de la mise en œuvre du programme de revitalisation économique et social lié à la fermeture de Superphénix.

Jean-Pierre Gallen : Électricité de France, adjoint au délégué aux implantations industrielles, 91 Fbg St Honoré, 75008 PARIS
Tél : 01 40 42 76 39 e-mail : jean-pierre.gallen@edf.fr

Jean-François Chemain : docteur en droit, diplômé de l'Institut Politique de Paris. Durant quinze ans a mené une vie de consultant en développement économique dans de grands cabinets anglo-saxons (Ernest Young et Deloitte & Touche) puis de consultant indépendant. Depuis dix-huit mois, a rejoint EDF en tant que responsable régional Grand Sud-Est de la délégation aux implantations industrielles.
e-mail : jean-francois.chemain@edf.fr

Diffusion janvier 2002