

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
IdVectoR

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Algoé\*  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
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  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\* pour le séminaire  
Vie des Affaires  
\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires  
(liste au 1<sup>er</sup> juillet 2002)

**LA RECHERCHE D'EDF EN MUTATION**

par

**Gérard MENJON**

Directeur Recherche et Développement d'EDF

Séance du 10 avril 2002

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

EDF dispose de deux mille cinq cents chercheurs, ce qui représente de très loin la plus grosse structure de recherche des opérateurs d'électricité. L'évolution de l'entreprise, confrontée à l'ouverture des marchés, a des répercussions profondes sur l'organisation de ce puissant outil, sur les thématiques abordées et sur le rôle que cette activité peut être amenée à jouer dans la compétition avec les autres acteurs.

*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.*

# EXPOSÉ de Gérard MENJON

## Un des grands acteurs industriels de la recherche

La recherche à EDF mobilise deux mille cinq cents personnes, avec un budget de quatre cents millions d'euros, soit environ 1,5 % du chiffre d'affaires, après avoir été de l'ordre de 2 % il y a une dizaine d'années. Par comparaison, les budgets consacrés à la recherche par les électriciens américains, par exemple, sont plutôt de l'ordre de 0,3 % à 0,5 % du chiffre d'affaires.

Nous menons des recherches sur tous les métiers de l'entreprise : la production, avec au premier chef les thèmes concernant le nucléaire, ou plus exactement tous les aspects concernant la sûreté, la disponibilité, l'efficacité, les coûts de la maintenance dans la production nucléaire, la recherche nucléaire proprement dite étant assurée par le CEA ; nous travaillons également sur le transport, l'efficacité des réseaux, la distribution, la sécurité du système électrique, la baisse des coûts d'investissement et d'exploitation, et enfin le développement des applications de l'électricité en partenariat avec les producteurs de ces applications.

Le jugement porté en interne sur la recherche à EDF comprend des éléments positifs et négatifs : elle est compétente, crédible, très proche des métiers, et elle constitue l'un des symboles de l'unité de l'entreprise et de l'intégration des différents métiers ; en revanche, elle ne porte sans doute pas assez sur l'innovation et les ruptures technologiques, et elle reste encore trop *gérée*.

## Séisme

L'événement majeur auquel a été confrontée l'entreprise ces dernières années est bien entendu la publication, en 1996, de la directive sur l'ouverture des marchés de l'électricité, qui a été mise en application en droit français à partir de 2000. Le sommet de Barcelone vient de dégager un consensus sur l'ouverture des marchés à l'ensemble des clients professionnels pour le 1<sup>er</sup> janvier 2004 ; à cette date, 60 % du marché de l'électricité français sera donc ouvert à la concurrence.

Un autre événement très important est l'émergence du groupe EDF : depuis 1990, nous avons investi successivement en Amérique du Sud, en Argentine, au Brésil, au Mexique, puis en Grande-Bretagne et en Allemagne. Ces prises de participation à l'étranger ainsi que dans des entreprises de service représentent aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaires de l'activité traditionnelle d'EDF en France.

Nous avons également assisté à une reprise du pouvoir par l'actionnaire, marquée notamment par la primauté du président issu du monde politique sur le directeur général traditionnellement issu de l'entreprise puis par la disparition de cette dernière fonction. Enfin, l'accord sur les trente-cinq heures a entraîné le recrutement de dix-huit mille jeunes alors que les effectifs de l'entreprise (cent vingt mille personnes actuellement) diminuaient lentement depuis des années.

## La recherche menacée ?

Dans le monde de la production d'électricité existe une équation selon laquelle l'ouverture des marchés signifie la fermeture des centres de recherche ; cette équation est d'autant plus généralement admise qu'elle s'est vérifiée un peu partout, par exemple en Grande-Bretagne ou en Italie. Si elle ne s'est pas appliquée en Allemagne, c'est que les producteurs d'électricité allemands ne possédaient généralement pas de centre de recherche en propre, la recherche étant assurée par les grands acteurs de l'électrotechnique et de l'électronucléaire comme Siemens ou ABB.

Cette idée est donc très ancrée dans l'esprit des chercheurs d'EDF, et l'est restée malgré les efforts des dirigeants de l'entreprise pour essayer de les rassurer à cet égard. C'est l'une des principales difficultés que j'ai rencontrées.

### **Se soigner avant d'avoir mal**

Ma stratégie personnelle, compte tenu de cette inquiétude face à l'imminence d'une confrontation avec la concurrence, a été de chercher à "nous soigner avant d'avoir mal", et pour cela d'aller inlassablement chercher des références à l'étranger mais aussi en France, dans des entreprises innovantes, pour essayer de nous en inspirer.

Lors d'un voyage d'étude de l'équipe de direction en Californie, par exemple, nous avons été très intéressés par le cas de PG&E (Pacific Gas and Electricity), un électricien californien traditionnel qui tenait tête à l'ogre de l'époque, Enron, grâce en particulier à des efforts considérables d'innovation, et à la création, au sein même de l'entreprise, de start-ups chargées de créer de nouveaux services et d'explorer de nouveaux modes de relation avec les clients.

Nous avons également été frappés par la réussite de la compagnie aérienne Southwest Airlines, qui à partir de rien est devenue le cinquième transporteur américain, en adoptant une démarche très originale autour du concept de *fun*. Par exemple, lorsqu'un retard se produit lors d'une escale, les pilotes prennent une guitare et se mettent à animer un concert au milieu des passagers. C'était très impressionnant, même si je n'ai jamais su de quelle façon au juste nous pourrions nous inspirer de cet exemple à EDF.

Dernier exemple, nous avons aussi été marqués par le cas d'Ideo, un petit bureau d'étude de design, qui avait développé une très grande fluidité dans la gestion des projets : tous les membres de l'équipe se redéployaient en continu sur les différentes affaires, et interagissaient de façon extrêmement souple dans leur activité quotidienne.

Après avoir analysé ces exemples, nous avons dégagé des budgets pour lancer une démarche d'innovation auprès des chercheurs et nous avons créé un département appelé "Connaissance du client", qui regroupe des sociologues, des ergonomes, des informaticiens, des spécialistes de l'intranet, au total une centaine de personnes, pour essayer de mettre l'entreprise en mouvement.

Nous avons également lancé une activité de capital-risque, en créant une petite structure dans la Silicon Valley, avec pour mission de coopérer avec les start-ups américaines, en leur offrant un champ d'expériences chez nous autour des nouveaux services et des nouvelles technologies.

### **Équilibrer entre court et long terme**

À partir de 1998, nous avons également remis en cause le processus de pilotage de la recherche : jusqu'alors, environ la moitié des budgets de la recherche était décidée par la direction de l'entreprise, et le reste par les branches, avec lesquelles nous devons donc discuter dans le détail des différents projets. Au fil des années, ce dispositif s'était perverti, tout le jeu consistant, pour les opérationnels, à essayer d'imputer l'essentiel de leurs propres projets de recherche à la direction de l'entreprise ; dans certains cas, le rapport était de 20 % du financement par la branche et 80 % par la direction du groupe.

Nous avons remplacé ce dispositif par un processus de codécision des programmes portant sur l'ensemble des budgets de la recherche, en visant un équilibre entre les travaux à court terme, demandés par les opérationnels, et les travaux de long terme, projets à risque qui devaient être financés par les budgets du groupe.

## **Un atout concurrentiel**

En 1999, un traumatisme, le département de recherche et développement, qui avait toujours été rattaché à la direction de l'entreprise puis du groupe, a été placé sous le contrôle de la direction chargée de la production. Ce changement de statut a été vécu comme une rupture profonde par rapport à notre mission traditionnellement transverse, et même, pour certains, comme une humiliation.

En même temps, nous avons mené une enquête interne dont les résultats étaient plutôt négatifs : les agents avaient le sentiment que la recherche n'avait aucune stratégie, aucun avenir à long terme ; du coup, ils étaient très inquiets sur le devenir de la R&D au sein du groupe en construction et sur son positionnement par rapport aux métiers. Pour répondre à ces incertitudes, nous avons lancé un projet appelé, de façon très ambitieuse, "2000-2001, deux ans pour gagner". Ce travail collectif nous a permis de définir notre mission : la R&D, par sa taille et son importance au sein de l'entreprise, doit devenir un atout concurrentiel pour le groupe en construction.

Comme conséquence de cette prise de conscience, nous avons cherché à développer la coopération avec les nouvelles filiales entrant dans le groupe, qui étaient d'ailleurs souvent dépourvues de centres de recherche propres, mais pouvaient disposer par exemple de capacités d'expérimentation. En Allemagne, au moment de la mise en vente d'EnBW, c'est en proposant de créer un centre de recherche, et non par exemple des centres d'appels, comme nos concurrents, que nous avons été choisis ; après la vente, nous avons initié un partenariat avec l'université de Karlsruhe, qui a été perçue de façon extrêmement positive par les autorités politiques du Bade-Wurtemberg. De même, l'une des attentes fortes de nos filiales brésiliennes ou encore suédoises, qui ont des partenariats historiques avec les universités locales, est que nous les aidions à enrichir ces partenariats. Nous avons ainsi construit des alliances tripartites entre les filiales, les universités locales et les centres de recherche du groupe.

Le rattachement de la R&D au producteur n'a été que momentané ; en 2001, elle est redevenue une fonction "corporate" ; c'est important pour les agents de ce département, mais aussi pour la visibilité de la R&D d'EDF à l'extérieur.

## **Vision, valeurs, objectifs**

En 2000, à l'initiative de François Roussely, nous avons lancé une grande démarche de communication à l'égard de l'ensemble des agents, qui pendant trois mois se sont réunis en ateliers de réflexion. Ces derniers devaient leur permettre, d'une part, de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise ; d'autre part, d'exprimer des propositions, et par ce biais de s'impliquer davantage dans son évolution.

Le résultat a été encourageant, car l'étude a révélé une adhésion forte des agents à la stratégie de l'entreprise telle qu'elle leur avait été expliquée, c'est-à-dire la volonté de constituer un groupe, de s'ouvrir au monde et d'affronter le marché, tout en restant fidèle à nos valeurs : l'attachement au service public, à la sécurité des approvisionnements et à la permanence de la fourniture de l'électricité, qui en font un service d'intérêt général par excellence, ou encore le respect de l'environnement.

## **Des réformes structurelles**

En 2001, nous avons poursuivi notre effort de réforme de la R&D en dissociant la fonction programme et la fonction gestion des ressources : la construction des programmes est désormais confiée à une petite équipe indépendante des laboratoires de recherche. Ceux-ci constituent toujours, bien entendu, la force de proposition principale pour la construction du programme de recherche, mais ils ne prennent pas part à l'arbitrage entre les projets.

Nous avons également supprimé un niveau hiérarchique ; la R&D compte aujourd'hui deux mille cent chercheurs, qui sont répartis en quinze départements de recherche, avec des structures à deux niveaux au lieu de trois.

Nous avons également essayé de concrétiser physiquement le changement que nous voulions promouvoir dans le management de la recherche : l'équipe de direction a quitté ses bureaux pour s'installer sur un plateau projet accessible à tous, et elle est devenue beaucoup plus nomade pour aller à la rencontre des équipes de recherche dans les différents centres et les aider à avancer sur leurs projets.

### **Le grand écart**

Les résultats 2001 sont en demi-teinte : EDF tire à peu près son épingle du jeu, dans un contexte devenu plus difficile. Au fur et à mesure que l'entreprise perd des clients, les budgets de la recherche deviennent bien entendu plus difficiles à boucler, d'autant que nous ne pouvons répercuter nos coûts sur nos prix, dans la mesure où nous sommes entrés dans la compétition. Les efforts de rationalisation touchent le secteur de la recherche au même titre que les autres, et c'est ainsi que nous avons dû fermer certains laboratoires, notamment sur le site des Renardières, près de Fontainebleau. L'écart n'a jamais été aussi grand qu'actuellement entre la volonté de l'entreprise de faire de la recherche un élément de dynamique et un atout concurrentiel pour le groupe, et la perception du terrain, qui ne voit que le resserrement des dépenses de recherche.

Comme une conséquence de ce grand écart, les dernières élections professionnelles ont vu la percée du syndicat SUD, qui a atteint le score de 25 % des suffrages, dans le cadre, il est vrai, d'une abstention de près de 40 %. Si nous avons été tentés de croire que la démarche d'évolution de la R&D d'EDF avait pleinement abouti, ces résultats nous ont montré que tous les chercheurs et techniciens ne partageaient pas cette opinion.

### **Conclusion**

Si je fais le bilan des dix dernières années, il me semble que nous n'avons pas pleinement réussi à résoudre le paradoxe de la nécessité d'allier à la recherche incrémentale, demandée par les métiers, une recherche de rupture et d'innovation. Une des difficultés propres à EDF en matière de recherche est que notre premier interlocuteur interne est l'ingénierie nucléaire qui, depuis des années, vit dans le souvenir des grandes épopées des programmes hydrauliques et nucléaires, alors que la technologie n'offre plus de rupture comparable à celle, par exemple, qu'a représenté dans les années soixante le modèle Westinghouse de réacteur à eau pressurisée.

C'est une situation inédite dans le secteur de l'énergie, qui contraste avec le renouvellement permanent des technologies et les progrès constants qui ont été accomplis pendant tout le XX<sup>e</sup> siècle : on est passé d'une puissance de cinquante mégawatts à cent, deux cents, cinq cents, mille, mille trois cents ; aujourd'hui, nous pouvons essayer de passer de mille quatre cent cinquante à mille cinq cents mégawatts, mais ce n'est pas de cette façon que nous allons changer l'économie du nucléaire. L'essentiel des progrès que nous accomplissons actuellement concerne des technologies connexes, par exemple dans l'utilisation de l'électronique de puissance, l'utilisation de l'internet dans les services, la modélisation, etc.

En ce qui concerne notre cœur de métier, 90 % de nos recherches sont tournées vers l'amélioration des processus existants et la diminution des coûts ; il n'est pas facile de faire rêver un jeune chercheur avec ce type d'objectifs.

Par ailleurs, l'atout du nucléaire, qui nous avantage indéniablement dans la compétition, a peut-être en revanche retardé le changement au sein de l'entreprise, parce qu'il a rendu moins facile la perception des évolutions nécessaires.

Du côté de l'équipe de direction, le bilan est positif, car nous avons réussi à créer une vraie dynamique : l'équipe est bien soudée, le management s'interroge et évolue. Mais nous

n'avons pas vraiment réussi à lever les interrogations de la base, qui nous tient à peu près le discours suivant : « *Vous avez l'air de bien vous amuser et de prendre votre parti de l'ouverture des marchés, mais c'est la base qui gère les difficultés du quotidien et le resserrement des budgets* ».

Enfin, mon sentiment est que les évolutions que j'ai décrites au sein de la R&D se sont faites dans une relative indifférence de la part du reste de l'entreprise ; mais peut-être est-ce le sort commun à toutes les directions de R&D quand la technologie n'est pas perçue comme un enjeu vital pour l'entreprise ?

## DÉBAT

### Quels partenariats ?

**Un intervenant :** *Vous avez brièvement évoqué le CEA, mais quels sont vos partenariats avec d'autres organismes de recherche ?*

**Gérard Menjon :** Par rapport aux autres électriciens, l'une de nos grandes caractéristiques est de faire l'essentiel de nos recherches par nous-mêmes, alors que les entreprises étrangères coopèrent beaucoup plus, par exemple, avec les universités. Cela dit, nous sommes malgré tout le premier partenaire du CNRS, en tout cas dans le domaine des sciences de l'ingénieur, et nous sommes également le premier partenaire de l'École des Mines. Mais il s'agit de partenariats d'excellence, qui nous permettent de répondre à des problèmes très pointus rencontrés sur tel algorithme d'optimisation ou telle étude sophistiquée sur des matériaux : en terme de volumes, cela ne représente que quelques millions d'euros, quand l'ensemble de la recherche à EDF s'élève à quatre cents millions d'euros.

### Le renouvellement des chercheurs

**Int. :** *Le ministère des Ponts et Chaussées partage avec EDF la particularité de détenir le monopole de la recherche dans son domaine, et il est confronté au problème de la sclérose de ses chercheurs, à la fois parce que le monopole ne stimule pas la compétition, et parce que ce système entraîne une sorte de fonctionnarisation des chercheurs ; qu'en est-il à EDF ?*

**G. M. :** Nous rencontrons plutôt le problème inverse, c'est-à-dire un turn-over très élevé : la moyenne d'âge des chercheurs est actuellement inférieure à quarante ans, et nous sommes amenés à les recruter en nombre deux ou trois fois supérieur à nos besoins permanents, car entre trois et sept ans, 70 % de nos recrues nous quittent pour des départements opérationnels, ce qui est une excellente chose. Ce renouvellement important a l'avantage de nous rendre agiles par rapport à l'évolution des programmes : nous n'avons aucun mal à recruter dans des disciplines nouvelles quand le besoin s'en fait sentir.

### Le nucléaire, pensée unique à EDF ?

**Int. :** *De quelle liberté disposez-vous en matière de recherches alternatives au nucléaire ?*

**G. M. :** Nous sommes obligés de raisonner en termes de création de valeur pour l'entreprise. Cette contrainte prend deux formes, l'une à très court terme, l'autre à moyen et long terme. À court terme, lorsqu'une centrale nucléaire est arrêtée, cela nous coûte un million de francs par jour ; comme l'analyse de sûreté nous interdit de reprendre la production tant que nous n'avons pas totalement élucidé les causes de l'incident, nous devons en urgence consacrer toute notre énergie à résoudre le problème.

En ce qui concerne les énergies alternatives au nucléaire, nous sommes bien sûr sensibles au fait que nos clients attendent de nous davantage de recherches sur les énergies renouvelables, comme l'a montré une enquête récente ; nous allons donc doubler le budget qui leur est consacré. Cela ne représentera malgré tout que quelques millions d'euros par an, quand le nucléaire en mobilise cent millions. Nous sommes en effet obligés de proportionner

notre effort au retour économique pour l'entreprise : à l'horizon 2050, les enjeux économiques du nucléaire et des énergies renouvelables s'équilibrent, mais à l'horizon 2020, ceux du nucléaire l'emportent massivement.

### **L'impact sur les thématiques de recherche**

**Int. :** *Dans le secteur privé, la pression de la concurrence joue un rôle fondamental dans l'orientation des recherches. La dérégulation a-t-elle eu un impact sur les thématiques de recherche d'EDF ?*

**G. M. :** Nos grands domaines de recherche restent assez stables dans le temps, mais nous avons beaucoup renforcé la thématique des coûts et de l'efficacité : comment améliorer la disponibilité du nucléaire sachant que le coût marginal de production dans le nucléaire est extraordinairement faible et qu'une centrale qui ne tourne pas nous fait perdre beaucoup d'argent ; comment tirer le meilleur parti des réseaux existants en diminuant les marges et en exploitant au plus près des limites, en recourant par exemple à des algorithmes de pilotage toujours plus sophistiqués... Bien entendu, toutes ces recherches ne sont pas nouvelles : l'entreprise ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui si ce souci d'efficacité n'avait pas été constant depuis l'origine ; mais il se renforce continuellement, ce qui est normal dans une entreprise commerciale.

**Int. :** *L'évolution du statut de l'entreprise vous a-t-elle conduit à restreindre vos recherches sur les applications de l'électricité, qui risqueraient de profiter également à vos concurrents ?*

**G. M. :** En effet : il y a dix ans, dans 95 % des cas, chaque fois qu'un kilowatt supplémentaire était consommé en France, cela bénéficiait à EDF ; à l'avenir, ce ne sera plus le cas, et nous avons donc fortement restreint les programmes de recherche sur les applications de l'électricité. Nous considérons malgré tout qu'EDF restera durablement un acteur majeur du marché de l'électricité en France et en Europe et que nous devons continuer à développer ce marché face à des énergies concurrentes comme le gaz, notamment.

### **Comment favoriser l'innovation de rupture ?**

**Int. :** *Quelle est votre stratégie pour favoriser l'innovation de rupture ?*

**G. M. :** J'ai rapidement évoqué l'investissement de capital-risque que nous avons réalisé en Californie ; d'une façon un peu paradoxale, nous en avons retiré d'excellents résultats financiers, avec des taux de 20 % de profit, mais pas beaucoup de résultats technologiques, en tout cas en termes d'évolution des métiers et des services.

**Int. :** *Aviez-vous confié le choix de ces investissements à des financiers ou à des représentants des métiers ?*

**G. M. :** Cette activité était gérée par des financiers, mais en étroite relation avec les chercheurs, qui expriment leur avis de façon explicite. En réalité, le problème est plutôt en aval, dans la difficulté de passer de l'innovation technologique à une vraie utilisation à l'intérieur de l'entreprise, car on se heurte alors à des processus bien établis qui ne favorisent pas le changement.

Par ailleurs, nous avons essayé de mettre les laboratoires en situation de faire des propositions, en leur ouvrant des budgets dont ils pouvaient décider eux-mêmes, localement, sans l'ensemble des validations habituelles. À vrai dire, les résultats ne sont pas très spectaculaires, peut-être parce que le terreau de l'entreprise n'est pas encore prêt pour cela. Un ancien dirigeant de l'entreprise parlait des « *graines de l'innovation semées sur le béton des opérationnels* »...

**Int. :** *Il existait cependant un prix de l'innovation, qui avait le mérite de montrer que les opérationnels étaient parfaitement capables d'innover eux aussi ; mais il a été supprimé.*

## L'évolution de la CGT

**Int. :** *Une Belle au bois dormant qui se serait endormie il y a vingt ans et réveillée ces jours-ci aurait du mal à reconnaître EDF ; en particulier, comment la CGT a-t-elle vécu ces mutations ? Les a-t-elle accompagnées, freinées, subies ?*

**G. M. :** Avec 50 % des suffrages, la CGT est toujours la première organisation syndicale d'EDF, mais elle a beaucoup évolué et je suis convaincu, même si elle ne le dit évidemment pas dans ces termes, qu'elle ne peut pas ignorer que les agents adhèrent à la stratégie de l'entreprise, à la fois parce qu'ils considèrent comme inéluctable le mouvement d'ouverture des marchés et parce qu'ils pensent qu'il y a moins de risque à évoluer dans ce sens qu'à rester une entreprise publique sous le contrôle exclusif de l'État : ils sont conscients que l'ouverture du capital protège l'entreprise plus qu'elle ne l'affaiblit. Cela dit, c'est bien évidemment cette évolution de la CGT, comme de la CFDT, qui a laissé du champ libre pour le développement de SUD.

### The French way

**Int. :** *Je ne suis nullement étonné que les agents d'EDF s'interrogent sur l'avenir de l'entreprise et sur sa fidélité à ses valeurs traditionnelles : le discours qu'on entend de plus en plus dans vos murs est calqué sur le catéchisme anglo-saxon, et la stratégie que vous développez en ce moment est typiquement une stratégie financière, qui considère qu'il ne suffit pas d'être le premier producteur mondial d'électricité, mais qu'il faut surtout disposer à tout prix d'une surface financière permettant de devenir un opérateur international qui compte. C'est ce type de raisonnement qui a conduit aux catastrophes que l'on sait en Californie.*

*Pour ma part, je ne m'explique pas comment vous comptez rendre compatible la culture propre à EDF avec la doctrine des auteurs du Wall-Street Journal, et je ne suis nullement étonné que vos agents votent en masse pour SUD. J'estime qu'il existe une French way dans la gestion des services publics et que les Français devraient être capables d'exporter cette méthode dans le monde entier ; c'est d'ailleurs ce que font Vivendi Environnement ou Suez Lyonnaise des Eaux. EDF peut décider de racheter un producteur d'électricité coréen pour augmenter sa surface financière ; il pourrait aussi chercher à gagner de l'argent en lui vendant des processus et des savoir-faire en matière de gestion d'un service public.*

**G. M. :** Je ne crois pas qu'on puisse dire qu'EDF a basculé dans l'idéologie anglo-saxonne ; ce qui est vrai, c'est que le management de l'entreprise est profondément convaincu que l'ouverture des marchés est inéluctable, d'autant que nos clients eux-mêmes nous le demandent. Ils ont en effet constaté que l'ouverture des marchés de la téléphonie n'avait pas entraîné un effondrement du service public du téléphone, qu'au contraire on était plutôt mieux reçu qu'avant dans les agences de France Télécom, que la téléphonie mobile s'était développée, que les prix avaient baissé, etc. Ils s'attendent donc, et c'est normal, à ce que le marché de l'électricité soit, lui aussi, ouvert à la concurrence. Cela dit, nous continuons à penser qu'un réseau électrique est beaucoup plus difficile à gérer qu'un réseau téléphonique, que le besoin en énergie électrique est vital, que le marché de l'électricité est particulièrement fragile, et que le service de l'électricité mérite donc une approche particulière.

Mais on nous reproche suffisamment, partout dans le monde, notre arrogance et notre outrecuidance françaises, pour que nous n'allions pas claironner partout que nous sommes les meilleurs. Quand nous nous sommes battus pendant dix ans, à Bruxelles, autour de la première directive européenne sur l'électricité, tout le monde nous a reproché de vouloir à tout prix protéger notre marché ; c'était partiellement vrai, bien sûr, mais en même temps nous étions convaincus qu'une ouverture aveugle des marchés, ne prenant pas en compte les questions de sécurité d'approvisionnement, ne fonctionnerait pas ; notre position à cet égard était si claire que lorsque les dirigeants d'EDF intervenaient à une tribune aux États-Unis ou ailleurs, les dirigeants d'Enron la quittaient ostensiblement pour s'installer dans la salle et montrer ainsi leur opposition fondamentale au modèle que nous représentions.

De la même façon, la loi française de transposition de la directive européenne sur l'électricité a pris en compte la notion de programme pluriannuel d'investissement dans le domaine de l'énergie, en estimant qu'il était de la responsabilité non pas d'EDF mais des



pouvoirs publics d'avoir une vision sur le moyen et le long terme en matière d'équilibre de l'offre et de la demande. Cette intervention avait été jugée absurde ; pourtant on a constaté, en Californie, qu'à défaut d'une telle obligation de l'État, nul ne s'était préoccupé, pendant les vingt dernières années, du déséquilibre croissant entre, d'un côté, une demande soutenue par une économie dynamique, et de l'autre une totale absence d'investissement ; les conséquences en termes de risques de pénurie et de flambée des prix ont brutalement révélé que la gestion de la production d'électricité ne se faisait pas avec un horizon de trois mois.

Au sein d'EDF, notre conviction est qu'il existe une "troisième voie" entre la situation de monopole que nous avons connue de 1946 à 2000 et les excès de l'ouverture sauvage des marchés ; cette voie marie l'efficacité et la solidarité, non seulement au plan national mais au plan international en particulier dans les pays en voie de développement.

Présentation de l'orateur :

Gérard Menjon : X Mines - dirige un grand projet d'implantation d'un progiciel de gestion intégré. Chez EDF depuis 25 ans, il a tenu des postes de responsabilité dans des secteurs variés : construction nucléaire, exploitation du réseau de transport, développement d'activités de service, recherche et développement qu'il a dirigée de 1994 à 2002.

Diffusion juillet 2002