

## **La nomination du nouveau président d'E.D.F. M. Marcel Boiteux. La primauté de la raison**

Le conseil des ministres du 17 janvier a nommé M. Marcel Boiteux directeur général d'E.D.F., président d'Électricité de France, en remplacement de M. Paul Delouvrier, qui atteindra l'âge de la retraite le 25 juin prochain. Le conseil d'administration d'E.D.F. devrait proposer au gouvernement de nommer M. Charles Chevrier, actuel directeur général délégué, au poste de directeur général de l'entreprise nationale.

Par BRUNO DETHOMAS, *LM*, 19 janvier 1979

Entré à E.D.F. en 1949, M. Marcel Boiteux en devient donc président trente années plus tard - à l'âge de cinquante-six ans, - après une décennie passée au poste de directeur général. Nul ne fera grief au jeune normalien d'avoir été deux ans au C.N.R.S. au début de sa carrière, après une " belle guerre ", non plus que d'avoir hésité quelque temps avant de décliner une offre de Thomson : sa maison c'est, cela a toujours été, Électricité de France. Économiste, il ne manque jamais d'affirmer que " la préoccupation du calcul économique et la rationalité des choix " sont les guides principaux de l'entreprise. Si l'introduction de cette rationalité des choix est l'œuvre de M. Pierre Massé, c'est à la tarification que va s'attacher l'agrégé de mathématiques, lorsqu'il dirigera le service des études économiques générales. Et la vente " au coût réel pour la collectivité ", avec la distinction des heures de pointe et des heures creuses, connaît un tel succès que le président Carter en a fait un chapitre du programme énergétique adopté par le Congrès au mois d'octobre 1978. Ses qualités d'économiste valurent d'ailleurs à M. Boiteux de présider en 1959 la Société internationale d'économétrie, après Kenneth Arrow et Paul Samuelson - tous deux prix Nobel - et d'appartenir à de nombreuses sociétés savantes. La croyance profonde de ce protestant en la raison va l'amener à s'engager sans réserve - après avoir été nommé directeur général en 1967 - en faveur du nucléaire. " Avec le nucléaire, dit-il, on a une solution qui concilie la sûreté des approvisionnements et la compétitivité. Il n'y a donc aucune raison de ne pas s'y lancer à fond. " Qualifié de " remarquable " par tous ceux qui l'approchent (et nommé " polytechnicien d'honneur " sous l'influence d'un entourage d'X sans humour), M. Marcel Boiteux a-t-il été, comme l'a affirmé un jour M. Charbonnel, alors ministre du gouvernement de M. Messmer, " victime de son succès, de l'ivresse du succès de l'intelligence " ? Certains écologistes le croient, qui le qualifient d'" ennemi public numéro un " et n'ont pas hésité à déposer chez lui une forte charge explosive en juillet 1977. Le quotidien Libération se trompait sans doute moins sur l'homme lorsqu'il écrivait récemment : " Il n'a pas l'arrogance d'un grand commis de l'État. Pas de superbe non plus ", avant d'ajouter : " Il laisse entrevoir certains doutes, certaines interrogations. " Dégagé de la gestion quotidienne d'une entreprise excessivement lourde. M. Boiteux va pouvoir continuer de servir à la présidence d'E.D.F. un programme nucléaire auquel il croit. Il faudra sans doute de nombreuses années pour affirmer s'il avait tort ou raison.

[Né le 9 mai 1922 à Niort (Deux-Sèvres), M. Marcel Boiteux, ancien élève de l'École normale supérieure, est agrégé de mathématiques et diplômé de l'Institut d'études politiques. Attaché au C.N.R.S. en 1948, il entre en 1949 à Électricité de France au service commercial puis aux études économiques générales dont il prend la direction en 1958. Il est directeur général

d'E.D.F. en 1967, vice-président de l'Union internationale des producteurs et distributeurs d'énergie électrique (UNIPEDE), vice-président du comité national français de la Conférence mondiale de l'énergie, M. Boiteux est aussi membre de nombreux conseils d'administration et commissions et de plusieurs sociétés savantes. Il a notamment présidé, en 1959, la Société internationale d'économétrie.]

## **Marcel Boiteux quitte la présidence d'EDF L'artisan du consensus nucléaire**

Le conseil des ministres devait nommer, le mercredi 6 mai, M. Pierre Delaporte président d'EDF, en remplacement de M. Marcel Boiteux, qui part à la retraite.

Le Monde, 7 mai 1987

Lorsque, en 1974, en pleine crise énergétique, les Français découvrent, avec l'électricité nucléaire, son principal avocat, un homme mince et austère, aux épaisses lunettes de normalien, M. Boiteux est déjà fort connu des milieux scientifiques. Agrégé de mathématiques, ses travaux sur la tarification en ont fait dès la fin des années 50 l'un des économistes les plus importants de sa génération. Pourtant c'est " l'homme du nucléaire ", non le savant, qui restera dans l'histoire, tant ses idées, sa forte personnalité, son obstination ont marqué, depuis sa genèse, l'ambitieux programme français. Chef de file des nucléocrates, bête noire des écologistes, encensé par les uns, haï par les autres, il a focalisé depuis vingt ans tous les fanatismes liés à l'atome. Bien avant le premier choc pétrolier, ce défenseur de la " rationalité des choix " s'est forgé une opinion. Le nucléaire est une énergie bon marché, une énergie nationale, et la seule solution à terme à l'échelle des besoins énergétiques du monde, dit-il. Il n'en changera pas, s'appliquant sans relâche à prouver dans les faits les certitudes nées de ses calculs. Nommé directeur général d'EDF en 1967, après une carrière étonnamment linéaire dans l'établissement où il est entré en 1949, il participe aussitôt à l'ébauche laborieuse des premiers programmes français, marquée par une querelle de filière avec le CEA. Après avoir convaincu le gouvernement de la justesse de ses vues et participé, notamment au sein de la commission Péon, aux toutes premières décisions, il lance, quelques mois avant l'embargo de 1973, le slogan " Tout nucléaire, tout électrique ". La " crise " donne un écho fantastique à ses thèses. La vigoureuse accélération du programme en 1974 est une victoire pour le directeur général d'EDF. Aiguillonné par son charisme, l'établissement tout entier va pendant plus de dix ans mobiliser toutes ses ressources humaines, techniques et financières pour réussir le pari nucléaire. Ce n'est pas évident : outre les aléas d'une technique encore jeune, les obstacles sont nombreux. M. Boiteux se bat contre les écologistes, alors fort virulents, qu'il finit par museler complètement, non sans subir au passage quelques attaques personnelles \_ son appartement parisien est plastiqué en 1977. Car le fameux " consensus " nucléaire français, aujourd'hui évident, est le fruit d'une bataille patiente, qui pendant des années mobilisa une bonne partie des ressources humaines \_ et aussi financières \_ de l'établissement. Ce n'est pas le seul défi. Car le nucléaire coûte cher : plus de 350 milliards de francs d'investissements en dix ans. Coincé entre ces besoins énormes et le renchérissement des prix du fuel, EDF se bat en vain pour obtenir des pouvoirs publics des augmentations de tarifs suffisantes. Il n'y parvient pas, et jusqu'en 1985 l'établissement accumulera des déficits

énormes, et un endettement gigantesque : 220 milliards de francs, plus d'une fois et demie son chiffre d'affaires. Lorsqu'en 1979 M. Boiteux devient président d'EDF, l'établissement triomphe néanmoins. Le second choc pétrolier justifie de mieux en mieux l'option nucléaire. EDF a réussi progressivement à éliminer de ses consommations les énergies importées \_ en 1985, 90 % des ressources sont d'origine nationale, pourtant, l'opposition est écrasée et le kilowattheure nucléaire français est le moins cher du monde. Cependant, dès 1983, on s'aperçoit des défauts de la cuirasse. Le marché énergétique s'est retourné, la consommation est beaucoup moins forte que prévu, et EDF se retrouve encombrée de commandes en excédent qui laissent prévoir dès la fin des années 80 un suréquipement d'au moins plusieurs tranches. De plus, la politique tarifaire, dada du président, a favorisé le développement du chauffage électrique, ce qui déséquilibre la consommation et aggrave l'inadaptation du parc. La productivité d'EDF est mise en cause par les pouvoirs publics, qui soulignent entre autres que les effectifs ont augmenté plus vite que le nombre des clients. Enfin, l'établissement, concentré sur l'effort d'équipement nucléaire, a négligé la distribution et le réseau. Les pannes et les grèves de l'hiver 1986-1987 sanctionnent durement ces défaillances. Depuis quatre ans, EDF, contrainte par les nécessités de la gestion, a quelque peu réfréné son enthousiasme pronucléaire, soutenant le ralentissement du programme français et renonçant au lancement en série des surgénérateurs, pourtant jadis considérés comme la panacée. L'établissement a de même accepté d'exporter du courant et, après une longue bataille avec sa tutelle, d'infléchir sa politique tarifaire au profit des industriels. Pour autant, M. Boiteux n'a pas varié. Le nucléaire reste une chance pour le pays et l'énergie de l'an 2000, répète-t-il, plus agacé que troublé par les critiques et les angoisses " irrationnelles " de ses contradicteurs. Car cet esprit brillant, spirituel, caustique au point d'en paraître arrogant, aime les certitudes. " Ne serait-ce pas gênant d'être le seul au monde à avoir raison ? ", lui demandait-on un jour. " Au contraire, cela me rassurerait plutôt ", répondit-il...

## **'HAUTE TENSION' de Marcel Boiteux, éd. Odile Jacob**

*Le Monde*, 15 février 1994

Pour qui a connu Marcel Boiteux au sommet de sa puissance, maître incontesté de la planète EDF, grand prêtre du " tout nucléaire ", ce livre de souvenirs \_ et non de Mémoires, comme il le précise lui-même \_ cause un choc. Non par l'histoire qu'il raconte : celle d'un jeune normalien plutôt porté sur les sciences, devenu par hasard un brillant économiste, puis conduit par d'autres hasards à diriger Electricité de France, où il aura le loisir d'appliquer sa théorie de la tarification au coût marginal et ultérieurement l'occasion de lancer l'un des programmes nucléaires les plus ambitieux du monde. L'histoire est connue. C'est l'homme qui l'est moins. Car on découvre, notamment dans le début du livre un Marcel Boiteux fort différent de ce qu'on imaginait. Un homme angoissé et pudique, " tourmenté ", dès l'enfance " par l'inanité de la vie, finie dans un monde infini, où tout finirait dans le néant, moi compris ". Un ex-cancer (!), qu'en sixième ses professeurs considéraient " comme le cas typique d'un enfant égaré dans le secondaire à réorienter vers l'enseignement technique ", et qui finit, quelques années plus tard à Normale-sup, comme avant lui une bonne partie de sa famille. Un littéraire de goût mué en économiste mathématicien, un "vert " dans l'âme \_ " sensible aux préoccupations écologiques ", \_ dont l'appartement sera pourtant plastiqué en juillet

1977, lors de la grande vague anti-nucléaire. Bref, un homme pétri de contradictions, fort différent du " monstre froid ", sûr de lui-même et de ses théories, qu'on a trop souvent décrit.