

Et l'électricité nationale fut

Dominique Gallois, *Le Monde*, 7 avril 1996

LE 29 mars 1946, l'Assemblée constituante votait par 512 voix contre 64 la nationalisation de l'électricité et du gaz. Quelques jours auparavant, *Le Monde* évoquait l'« angoissant » problème de production, l'importance des capitaux nécessaires pour assurer l'électrification et le développement du réseau de distribution : « L'Assemblée a conscience de la place que cette industrie tient dans l'économie nationale. De là naît une angoisse parfaitement louable et honorable : ne pas rater cette nationalisation. »

La parution, le 8 avril, au Journal officiel, de la loi no 46-628 met un terme à dix-huit mois de débats et permet au pays de se lancer dans un vaste programme de reconstruction. C'est à Marcel Paul, ministre communiste de la production industrielle, nommé par le général de Gaulle, que reviendra la mission de faire passer la dernière des grandes nationalisations engagées par la coalition PCF-SFIO-MRP. Le projet définitif sera déposé le 18 janvier 1946 à l'Assemblée nationale consultative. Cent vingt-sept amendements seront déposés, pour les trois quarts venant du MRP, qui manifeste ainsi ses réserves à la nationalisation. Dans ce climat de défiance, le ministre met en balance le 1 % en faveur des oeuvres sociales avec le 1 % du chiffre d'affaires consacré à l'indemnisation des actionnaires pendant cinquante ans. De son côté, Edouard Herriot, maire de Lyon, réussit à « sauver » de la nationalisation la Compagnie nationale du Rhône, dont il était administrateur...

En avril, EDF-GDF est née avec pour première tâche de transformer les mille et quelques sociétés en une entité unique. A la demande des électriciens, la séparation avec les gaziers n'est pas effectuée. Trois ans plus tard, une convention scinde cependant les deux activités en deux entreprises. « Le succès initial de l'entreprise est dû pour une large part à la qualité de l'équipe rassemblée par Pierre Simon », relate Jean-François Picard, Alain Beltran et Martine Bungener, dans *Histoire(s) de l'EDF* (Dunod). Le premier président de l'entreprise s'entourera de polytechniciens : si l'Etat, actionnaire principal, assure la tutelle, la clé de la réussite vient de l'alliance forte entre la direction, composée d'X, et la CGT, syndicat majoritaire. Les premiers peuvent appliquer leurs compétences techniques et leur maîtrise du calcul économique, les seconds peuvent participer à « la bataille de la production » prônée par les communistes, forts de leur « statut » qui assure la protection du personnel du gaz et de l'électricité. L'entreprise devient la « figure centrale » de la reconstruction nationale, comme le notent Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh dans *Le Modèle EDF* (La Découverte). « La logique d'action principale, pour ses responsables, est une combinaison où il s'agit de se comporter en organisateurs et en modernisateurs, d'être des industriels et des industrialisateurs. »

Cette convergence syndicats-direction se retrouvera dans le soutien au programme de construction de centrales hydrauliques, préférées aux installations thermiques. L'énergie provenant des barrages est perçue comme politiquement de gauche car elle assure l'indépendance nationale. Elle sera financée en grande partie par le Plan Marshall, décidé en 1947. Toutefois, l'édification de ces « cathédrales des temps modernes » heurta parfois les populations, à Tignes par exemple. Rapidement, une quarantaine de barrages sont bâtis, avec toujours le souci de la performance technologique.

La même alliance se retrouvera dans le programme nucléaire. Mieux, conscient de sa puissance, EDF tiendra tête à l'Etat, en préférant la filière eau légère PWR de l'américain Westinghouse à la technologie française graphite-gaz mise au point par le Commissariat à l'énergie atomique (CEA). Pourtant les deux établissements publics avait développé ensemble ce procédé dès 1957 en construisant, à Chinon, la première centrale nucléaire.

En janvier 1970, le président de la République, Georges Pompidou, tranchait en faveur d'EDF non sans avoir fait discrètement savoir au nouveau directeur général, Marcel Boiteux, qu'il avait outrepassé ses compétences en anticipant la décision. Après le premier choc pétrolier, soucieux d'assurer l'indépendance énergétique, le premier ministre Pierre Messmer dévoilait un ambitieux programme en mars 1974 portant sur la réalisation de treize centrales nucléaires en deux ans. Aujourd'hui la France dispose de cinquante-six réacteurs. Cette marche forcée ne sera pas ralentie par la contestation antinucléaire qui culminera en 1977 à Malville où 50 000 manifestants s'opposèrent à la construction du surgénérateur Superphénix. La manifestation se solda par un mort.

La contestation des écologistes restera toujours incompréhensible pour les ingénieurs d'EDF, persuadés de la sûreté des installations. De même, il leur sera difficile d'intégrer la notion d'impératif financier et de commercialisation. Paul Questiaux, inspecteur général d'EDF, avait pour habitude, au début des années 90, de découper l'entreprise en quatre ordres : « La noblesse, ce sont les ingénieurs ; le clergé, ce sont les économistes ; le tiers état qui émerge comprend les commerçants et les intouchables ce sont les financiers. »

Pour les « prêtres bâtisseurs, l'argent n'était qu'un moyen », reconnaît Emmanuel Hau, directeur général délégué. Or en 1985, face à un endettement considérable, la situation de l'entreprise devient critique. « Je leur ai expliqué que si rien n'était fait, il ne pourrait poursuivre leurs investissements. » Progressivement, l'impératif de productivité financière s'est greffé à celui de la productivité technologique. Difficile également pour cette maison d'ingénieurs de se lancer dans la commercialisation. La première expérience a lieu au début des années 60 avec « le compteur bleu ». L'objectif est alors de renforcer la puissance des installations ménagères pour utiliser des appareils électriques. La réussite de cette campagne d'équipement a été due avant tout à un marché en hausse. Ensuite, la promotion pour le tout électrique se heurte de plein fouet avec la politique d'économie d'énergie. Ce n'est qu'au début des années 90, sous l'impulsion de Jean Bergougnoux, alors directeur général, qu'EDF s'est mise à s'intéresser réellement à ses clients et à ne plus les considérer uniquement comme des débouchés de la production. « On distingue deux périodes différentes chez EDF », relève Alain Beltran, chercheur au CNRS : « Quand il s'agit de se lancer dans des grands programmes d'équipement, toute l'entreprise se mobilise sans trop d'état d'âme. Le reste du temps, elle se cherche. » Aujourd'hui, la « mutation » s'accompagne d'une véritable révolution culturelle. Les temps ont changé. La France est désormais équipée, le renouvellement du parc n'interviendra pas avant 2010 et la demande d'électricité ne cesse de décroître. L'entreprise n'a donc plus de grands desseins auquel s'identifie le pays. Pis, parfois, ses projets sont bloqués par le gouvernement au nom de préoccupations environnementales. De plus, hors des frontières, son monopole est contesté par les Européens qui prônent la dérégulation du marché et la concurrence. Toutes ces remises en cause expliquent en partie la dureté des grèves de décembre 1995. Le malaise apparent ne sera résorbé que lorsqu'EDF aura trouvé sa

nouvelle voie, tant en France qu'à l'étranger. Le passage de la cinquantaine s'annonce donc comme une ère de ruptures.

EDF apparaît déstabilisée au moment où Bruxelles ouvre le marché de l'électricité

ÉNERGIE Les quinze ministres européens de l'énergie devaient adopter une directive, jeudi 20 juin à Luxembourg, visant à ouvrir les marchés à la concurrence. Le texte propose une ouverture plus grande que la France ne le souhaitait, mais Paris s'y est rallié. Cette déréglementation va permettre aux gros consommateurs de se fournir auprès d'un électricien de leur choix. La directive devra passer dans le droit français d'ici à 1998. L'entreprise publique EDF est déstabilisée au même moment. La confiance des salariés dans la direction est au plus bas, tandis que le pouvoir syndical se renforce. Emplois, salaires, déroulement de carrière, statut... tout est sujet à inquiétude et insatisfaction. Alain Juppé a cru devoir réaffirmer dans une lettre au président d'EDF, Edmond Alphandéry, que le statut des salariés ne changera pas.

Par Dominique Gallois, *LM*, 21 juin 1996

Au moment où les quinze ministres européens de l'énergie s'apprêtent à signer un accord libéralisant le marché de l'électricité, jeudi 20 juin à Luxembourg, l'entreprise EDF apparaît déstabilisée. Habituee à imposer sa politique depuis un demi-siècle au pouvoir, l'opérateur public doit désormais lui obéir et prendre acte de ce qu'il a décidé, à la stupeur de l'entreprise et de ses dirigeants, une ouverture de l'électricité européenne à la concurrence. La potion est d'autant plus amère que l'accord mis en route par les Français et les Allemands est finalement beaucoup plus libéral que tous les compromis espérés. Il ne correspond en rien aux discours rassurants, tenus pendant des années et encore tout récemment, par les pouvoirs publics et la direction de l'entreprise.

Un bilan inquiétant

La position française a été arrêtée le 23 avril lors d'une réunion interministérielle à Matignon. Edmond Alphandéry, ancien ministre de l'économie dans le gouvernement d'Edouard Balladur, devenu président d'EDF, espérait une ouverture limitée et contrôlée du marché. Le premier ministre, Alain Juppé, lui signifia que le débat était tranché dans l'autre sens. La seule mission incombant au président d'EDF restait d'expliquer au personnel la nouvelle version de la directive. « Il est revenu ce soir-là tout démonté », se souviennent certains de ses proches, et « ce d'autant plus qu'à aucun moment il n'avait été entendu ». Conformément aux instructions gouvernementales, des rencontres ont été organisées chez EDF. La première, réunissant plus de six cents responsables, eut lieu dès le 2 mai à Paris. « Les chefs d'unité ont compris ce jour-là qu'une page était définitivement tournée », raconte un participant. A charge désormais aux chefs de centre de relayer la nouvelle stratégie. Tâche ardue, car fortement contrebalancée par le discours des syndicats, principalement la CGT, prédisant un démantèlement de l'entreprise. Le bilan est aujourd'hui inquiétant. « La confiance dans la direction générale continue de s'amenuiser » (voir ci-dessous), indique une enquête faite pour l'état-major à la fin du mois de mai et révélée par la CFDT. « Elle apparaît de moins en moins comme un acteur crédible et influent sur le dossier européen. La direction générale est perçue

par certains comme l'exécutante des décisions gouvernementales (...). Pour les agents interrogés, l'image du président se révèle aussi négative, car il incarne les valeurs du gouvernement. » C'est sans doute parce qu'il a pris conscience de cette grave dégradation qu'Alain Juppé a cru devoir réagir, mercredi 19 juin, à la veille du sommet européen, en envoyant une lettre à Edmond Alphandéry (voir ci-contre). Rien n'obligeait pourtant le premier ministre : le mandat d'Edmond Alphandéry, commencé en décembre 1995, s'achève dans trois ans... « Avant, le président d'EDF était considéré comme le véritable ministre de l'électricité en France. Aujourd'hui, nous avons un ancien ministre à la tête de l'entreprise, mais le pouvoir s'est déplacé. L'Etat a repris ses prérogatives », déplore un syndicaliste. Car le gouvernement a rappelé qu'il était l'unique décideur des orientations stratégiques, mais il s'intéresse aussi à la gestion.

Reprise en main

Le contexte s'y prête. Depuis la moitié des années 80, le paysage énergétique français est marqué par la fin de l'équipement en centrales nucléaires. Leur renouvellement n'interviendra pas avant 2010. La demande d'électricité est décroissante. Marcel Boiteux, qui fut pendant dix-sept ans l'incontesté directeur général, puis président, est parti en 1987. Depuis cette date, l'Etat a multiplié, avec plus ou moins de succès selon les présidents d'EDF en place, les tentatives de reprise en main. EDF cherche de nouveaux débouchés, hors des frontières et dans d'autres domaines. Observée à la loupe par l'actionnaire, cette stratégie est parfois mise en échec. Quand EDF a voulu se lancer dans les services dans l'Hexagone (voierie), le ministère de l'industrie a bloqué l'initiative, craignant une fronde des entreprises des secteurs convoités par l'électricien. De même, aucune prise de participation hors de France ne peut se faire sans l'aval du Trésor, qui les freine toujours et parfois les interdit. Ainsi, au mois de mai, la direction internationale d'EDF a eu le plus grand mal à obtenir le feu vert pour un investissement au Brésil.

Liaisons dangereuses

De manière symbolique, l'abandon du projet de ligne à haute tension reliant la France à l'Espagne en février 1996 a été ressenti comme une humiliation au sein de l'entreprise. La préférence donnée par Alain Juppé aux thèses écologistes par rapport à la logique économique a dérouté les agents. Un désaveu perçu comme le premier revers infligé à Edmond Alphandéry. En prenant la présidence de l'entreprise, l'ancien ministre avait fait du développement international l'une de ses priorités. Ses liens politiques avec le gouvernement en place était alors présentés comme un atout pour l'entreprise publique. Six mois plus tard, ses relations sont perçues comme une faiblesse par les salariés. La discrétion de la direction depuis plusieurs mois confirme implicitement la restriction de sa marge de manoeuvre face à sa tutelle. Son silence contribue au malaise dans l'entreprise révélé lors des grèves de décembre.