

EDF : d'anciens hauts dirigeants critiquent le plan « Hercule »

Le projet de réorganisation de l'entreprise publique suscite une opposition forte de la part des syndicats, mais aussi d'anciens cadres.

Par Nabil Wakim

18 février 2021

Le PDG d'EDF le répète avec constance : sans une réorganisation complète et l'aboutissement de complexes négociations à Bruxelles, le groupe français « *risque d'être relégué en deuxième division* ». « *Sans "Hercule", EDF est un acteur qui n'a pas les moyens de se développer là où il y a de la croissance* », a de nouveau expliqué Jean-Bernard Lévy aux *Echos*, jeudi 18 février, à l'occasion de la présentation des résultats.

Il faut dire que la situation économique du groupe, déjà difficile, a été aggravée par la pandémie : EDF a vu son bénéfice net reculer de 87 % en 2020, à 650 millions d'euros, contre 5,2 milliards en 2019. L'entreprise est désormais plombée par une dette de 42,4 milliards. Le gouvernement et la direction d'EDF insistent depuis plusieurs semaines sur la très périlleuse situation du groupe. Jeudi, le patron d'EDF a insisté de nouveau sur le « *poison* » que constitue la régulation du nucléaire. C'est pour obtenir de la Commission européenne le droit de réformer ce mécanisme, appelé Arenh, que l'exécutif et la direction d'EDF ont imaginé une réorganisation complète de la société.

Le plan Hercule vise à regrouper les activités nucléaires dans un « EDF Bleu », les activités hydrauliques dans un « EDF Azur », ces deux entités seraient à capitaux publics. Une filiale « EDF Vert » serait créée pour regrouper la vente d'électricité, le réseau de distribution Enedis et les énergies renouvelables. Cette dernière structure verrait son capital ouvert aux investisseurs privés. Ce projet suscite la colère des syndicats, qui y voient un « démantèlement » du groupe public.

« On tue le modèle EDF »

Mais cette opposition rencontre aussi un écho chez d'anciens dirigeants, dont certains ne sont pas habitués à partager les critiques des syndicats. *Le Monde* a interrogé une douzaine d'anciens membres du comité exécutif d'EDF et de ses principales filiales, qui s'interrogent sur le bien-fondé de la réforme ou sur la stratégie mise en œuvre par M. Lévy. « *Prétendre qu'Hercule va sauver l'entreprise alors qu'il porte atteinte à ses fondements, c'est navrant* », s'inquiète Philippe Huet, qui a notamment été ancien directeur général adjoint à l'époque de Pierre Gadonneix, PDG de 2004 à 2009. « *Venir nous dire qu'on peut conserver un groupe intégré en séparant l'entreprise en morceaux, c'est ignorer les fondamentaux de l'électricité et ce qui a fait le succès d'EDF. On tue le modèle EDF* », s'inquiète celui qui a quitté le groupe peu après l'arrivée de Jean-Bernard Lévy.

Le gouvernement assure que l'intégrité du groupe sera préservée dans la future réorganisation. « *Quel est l'intérêt de découper pour rester intégré ? Il faut être naïf pour penser que le groupe va le rester* », déplore Hervé Machenaud, ancien directeur de la production du groupe et

également l'un des artisans du développement des EPR en Chine. Cet ancien dirigeant de l'époque d'Henri Proglio a cosigné une tribune parue dans *Le Monde* mi-février, aux côtés de cadres syndicaux et de dirigeants politiques de gauche. On y trouvait également l'ancien patron de la production hydraulique, Jacques Masson. « *On va couper EDF en petits morceaux : ce n'est plus EDF qui va vendre l'électricité qu'elle produit. On détruit un outil qui a été l'un des plus efficaces et performants du monde* », s'insurge M. Machenaud.

« On détruit un outil qui a été l'un des plus efficaces et performants du monde », Hervé Machenaud, ancien directeur de la production d'EDF

Il estime que l'erreur de la France est de se plier aux exigences de Bruxelles en matière de concurrence. « *La Commission européenne s'est constamment fixé comme mission de détruire le monopole d'EDF* », critique M. Machenaud. « *C'est inouï. Au nom de quoi et à quel titre faudrait-il casser EDF en échange de négociations sur l'Arenh ?* »

« *EDF Vert, c'est n'importe quoi* », s'indigne un ancien dirigeant qui a requis l'anonymat. « *On met ensemble le réseau de distribution d'électricité Enedis régulé par l'Etat et des énergies renouvelables ouvertes à la concurrence ? Ça n'a aucun sens.* » Un autre déplore « *le cadeau fait à Total* » : « *en affaiblissant durablement le groupe, on réalise le rêve des concurrents d'EDF !* »

« Le vrai sujet, c'est le futur de la filière nucléaire français »

D'autres anciens dirigeants ne partagent pas cette critique virulente de la réforme, mais expriment des doutes sur la stratégie déployée. Ainsi de Bruno Lescœur, ancien directeur général adjoint chargé de l'international. « *Une partie des critiques n'est pas forcément constructive, on emploie des arguments conservateurs, comme s'il ne fallait rien changer* », estime M. Lescœur. Pour lui, la réforme Hercule manque sa cible. « *Le vrai sujet, c'est le futur de la filière nucléaire française. Est-ce que, en la mettant dans le secteur public plus encore, on se dote d'un projet industriel, d'une vision ?* », fait-il mine de s'interroger.

Il souligne, comme d'autres, le manque de stratégie de la France sur le sujet. « *On fait semblant depuis trop longtemps de ne pas comprendre la logique de concurrence de la Commission européenne* », souligne un ancien dirigeant parti sous la présidence de Jean-Bernard Lévy, qui souligne : « *On est coincés entre des opposants qui détestent l'Europe et un plan Hercule qui ne répond pas aux problèmes structurels d'EDF.* » « *Il est faux de dire que l'Arenh [la régulation du nucléaire] est la seule cause de la situation d'endettement d'EDF* », souligne pour sa part Bernard Brun, ancien délégué général d'EDF et fondateur de l'Union française de l'électricité (UFE). Il rappelle qu'une part importante vient des « *coûteuses aventures internationales* » dans les années 1990 et 2000.

« On est coincés entre des opposants qui détestent l'Europe et un plan Hercule qui ne répond pas aux problèmes structurels d'EDF », Bruno Lescœur, ancien directeur général adjoint chargé de l'international

L'attitude de M. Lévy, qui s'est fortement engagé dans le projet Hercule, est aussi un sujet d'interrogation. « *Il dit qu'il ne fait qu'appliquer ce que lui demande l'Etat, mais il n'est pas haut fonctionnaire, il est dirigeant d'entreprise !* », raille un ancien qui le qualifie d'« *exécutant* ». « *Il y a un manque de vision stratégique à long terme* », déplore M. Brun. « *Les salariés sont comme tout le monde, ils veulent savoir où on les mène.* » Un autre ancien membre

du comité exécutif analyse : « *Le problème de Jean-Bernard Lévy, c'est qu'il a tout misé sur cette négociation et ce plan. Si elle échoue, ce qui est très possible, il va se retrouver très affaibli en interne et vis-à-vis du gouvernement.* »