

Pour une gouvernance où toutes les parties prenantes sont écoutées

Il y a encore peu, nous nous entendions souvent dire «le marché n'a besoin de personne pour s'auto-réguler». La **malignité des financiers** a suffi pour que le **marché trouve ses limites**. En prêtant de l'argent à des taux variables et élevés à des gens pas suffisamment solvables, puis en pratiquant la titrisation, **les institutions financières ont plongé le monde entier dans la crise**. La **titrisation**, procédé qui consiste à transformer la dette financière consentie en actifs financiers que les banques se revendent les unes aux autres, a ainsi créé une masse d'actifs fictifs qui a fini par aboutir à un choc. Cette pratique a été utilisée par beaucoup d'acteurs, y compris EDF avec ses actifs immobiliers.

Aucun contrôle, aucune gouvernance n'a pu ou su mettre un frein à ces pratiques dangereuses, voire douteuses.

Mais de quoi croyez vous qu'il est question dans un Conseil d'administration ou de surveillance ? Les mots les plus couramment employés sont **EBITDA** (marges financières), **résultat net**, **ratios** (endettement, EBITDA/CA,...), **guidances** (engagements pris devant les investisseurs financiers), **dividendes**, **cash flow**, **rentabilité**, **productivité**, etc. C'est la **logique de l'actionnaire**, et de la finance, qui **l'emporte** largement depuis quelques années. Toutes les opérations sont analysées, et toutes les décisions sont prises, à partir de l'éclairage financier. Et dès qu'un grain de sable entre dans la mécanique et risque de détériorer un de ces éléments, alors c'est le branle-bas de combat.

A EDF, même si cette **tendance est lourde depuis 5 ou 6 ans**, il existe un certain nombre de garde-fou. **L'Etat**, pourtant **schizophrène, veille au grain**. Il y a bien **l'APE** (Agence des Participations de l'Etat) qui n'est finalement qu'un actionnaire ordinaire, assoiffée de rentabilité et d'EBITDA. Il y a aussi **le trésor** qui, comme Harpagon avec sa cassette, s'accroche à ses dividendes pour soigner son budget. Mais il y a aussi **la Direction de l'énergie** qui doit garder les **clés du Service Public**, de la **politique énergétique**, des **tarifs**, bref de **l'intérêt général**. Il y a aussi **les élus des salariés** qui apportent heureusement un **autre éclairage** par lequel entre dans la salle des termes tels que **salaires, conditions de travail, respect**

des sous-traitants, redistribution plus juste de la richesse produite, etc.

Mais combien d'organes de gouvernance, comme un Conseil d'administration, ont-ils une telle variété de membres ? Très peu en fait. Dans ce monde-là, on reste souvent entre **gens de bonne compagnie**, qui utilisent **les mêmes mots** et poursuivent les **mêmes objectifs**.

Que faut-il faire alors ? En attendant le génie qui trouveras une alternative crédible au capitalisme, **trois choses**, sont importantes selon moi :

- **soutenir l'activité** en épaulant le système bancaire, comme l'Europe a commencé à le faire, en prenant des mesures favorables aux entreprises et surtout à l'emploi. Tout cela pour **éviter que tout s'effondre et ne pas passer de la récession à la dépression**,

- **accentuer le contrôle interne** des établissements financiers ou industriels et commerciaux, pour revenir à des logiques de prudence, plus axées sur le métier,

- **ouvrir la gouvernance aux parties prenantes** qui sont les clients, les partenaires industriels ou commerciaux, les salariés, etc. Dans la conduite de la stratégie et son contrôle, toutes les parties prenantes doivent être écoutées pour tendre vers les bons équilibres.

Si nous ne faisons pas au moins cela, cette crise ne servira à rien et dès qu'elle sera passée, le système en place repartira de plus belle pour reprendre les mêmes risques, refaire les mêmes erreurs et faire encore payer les plus faibles qui en ont le moins les moyens.

Même s'il ne faut attendre aucune révolution d'instances telles qu'un Conseil d'administration, il est indispensable de les ramener à leur véritable objet qui est de définir la politique de l'entreprise en veillant au juste équilibre entre toutes les parties prenantes. C'est dans cet esprit que les administrateurs salariés remettent sans cesse l'humain au centre des préoccupations.

Edito de votre administrateur CFDT

Pour me contacter :

Philippe PESTEIL

EDF - DTG

21, avenue de l'Europe
BP 41
38040 GRENOBLE CEDEX 9

Mobile : 06-21-72-29-97

Tél. : 04-76-20-22-21

Fax : 04-76-20-22-38

Courriel :

philippe.pesteil@edf.fr
pesteil.philippe@orange.fr

1/ DEVELOPPEMENT GAZIER EN MER DU NORD

En séance du **23 octobre 2008**, un projet d'acquisition d'une **participation majoritaire dans des champs gaziers en mer du Nord britannique** a été analysé.

Rappel de la stratégie gazière d'EDF

Le **21 juin 2006**, le **Conseil d'administration** avait **approuvé la stratégie gazière du groupe EDF**. Elle repose sur **deux objectifs** :

- les **offres duales gaz/électricité** pour les clients finaux, défensive en France et offensive hors de France,
- **l'approvisionnement des Cycles Combinés Gaz (CCG)** pour produire de l'électricité.

L'**ambition d'EDF** était de manipuler **45 Gm³ de gaz à l'horizon 2015**.

Les **axes de développement** de cette filière sont de :

- **augmenter le portefeuille clients**,
- **développer un sourcing compétitif** pour alimenter les clients et les CCG,
- **développer en propre des capacités** dans les infrastructures logistiques et des réserves de gaz pour diversifier l'approvisionnement.

Trois voies sont utilisées pour atteindre ces objectifs :

- le **marché de gros** du gaz pour 10% environ,

- les **contrats long terme** pour 75% environ,
- les **capacités en propre** pour 15% environ.

C'est ainsi que certains projets ont pu voir le jour. Le **terminal méthanier de Rovigo** (Italie) vient d'être inauguré par **Edison**. Celui de **Dunkerque** est en phase d'élaboration.

Un **stockage souterrain** a été acquis en **Allemagne du Nord**. Des **contrats long terme** ont été signés avec **Gas Natural** (Espagne) et le **Qatar** par exemple.

Champs gaziers en mer du Nord

Après un appel d'offres que le groupe a remporté, **EDF se propose de signer un accord pour l'acquisition de 80% des participations de ATP Oil & Gas UK dans des champs gaziers en mer du Nord britannique**.

EDF n'ayant pas l'intention de devenir explorateur producteur, l'exploitation de ces champs restera dans un premier temps aux mains du vendeur.

Toutefois, **EDF dispose d'une option** pour acquérir **les 20% restants**. Ces derniers seront transférables à **Edison** (filiale à 49% d'EDF) qui deviendrait alors l'opérateur des champs.

Le **montant** de la transaction est d'environ **335 M€**. Elle reste pour l'instant soumise à l'approbation des autorités britanniques.

Intervention et positionnement de l'administrateur CFDT

Cette opération entre tout à fait dans le **cadre de la stratégie gazière du groupe EDF**. Le **21 juin 2006**, **j'avais approuvé cette stratégie**. Après quelques tentatives infructueuses pour acquérir des champs gaziers, elle représentera même une première pour EDF qui devrait ainsi avoir en propre des capacités gazières.

Après la signature de **contrats long terme**, après des acquisitions comme un **stockage souterrain** ou l'entreprise de trading **Eagle Energy (USA)** et après la construction de terminaux méthaniers (**Rovigo** et **Dunkerque**), cette acquisition positionne **EDF comme acteur gazier européen important**.

La raison qui amène **ATP Oil** à vendre ses actifs (repli proche des **USA**) et la concurrence plus faible pour ce type d'achat sont des **opportunités qu'EDF ne doit pas laisser passer**.

D'autant plus qu'**avec la récente fusion entre Gaz de France et Suez**, la position du groupe ne peut plus être attentiste.

Même si EDF a travaillé en lien avec **Edison**

sur cette affaire, il est surprenant que cette filiale, annoncée comme le fer de lance du groupe en matière gazière, n'apparaisse qu'en **phase optionnelle**. Il est cependant vrai qu'**Edison** a aidé EDF en matière de due diligence (analyse des actifs) et de définition du prix.

Bien qu'ils soient intéressants, il faut avoir à l'esprit que ces champs n'assureront pas une parfaite continuité pour atteindre les **objectifs d'EDF en 2015** (45 Gm³ de gaz disponibles) puisqu'ils commenceront à décliner à partir de 2012.

Enfin, il est bon de **clarifier les relations entre EDF Energy** (filiale britannique) et **EDF Trading** sur l'utilisation de ce gaz. **EDF Energy** doit assurer son **alimentation pour ses ventes et outils de production** et **EDF Trading** doit assurer les **équilibres de court terme**.

Dans la continuité de mes positionnements par rapport à la stratégie gazière d'EDF, j'ai voté en faveur de cette acquisition.

2/ RÉMUNÉRATION DU PDG D'EDF

Il était proposé au Conseil d'administration du **23 octobre 2008** de statuer sur la **rémunération du PDG d'EDF**.

La **rémunération des mandataires sociaux** (Top 4) est publique. Elle se situe **page 192 du document de référence**. Pour **2007**, elle était de **1 050 000 €** (725 000 de salaire brut et 325 000 de part variable) pour **Pierre Gadonneix**.

Suite à l'avis donné par le **comité des rémunérations et des nominations**, il est proposé

au Conseil d'**augmenter le salaire brut** du Président Gadonneix de **4,8%** pour **2008** et de **plafonner sa part variable à 60% du salaire brut**.

Ce salaire devra recevoir **l'approbation des ministres de tutelle**. Le fait d'être voté par le Conseil d'administration répond à une **jurisprudence** concernant les entreprises qui se situent à la convergence de statuts entre société publique et en même temps cotée. Cette volonté répond aussi à la **mise en œuvre des toutes récentes recommandations du MEDEF**.

Intervention et positionnement de l'administrateur CFDT

Pourquoi ai-je refusé de prendre part à ce vote, alors qu'il m'eût été bien plus facile de voter contre, au prétexte de l'augmentation de 4,8% lorsque les salariés ont eu bien moins en augmentation générale ?

- Tout d'abord, il faut rappeler que **depuis 3 ans on nous explique chaque année que le Conseil n'a pas à s'exprimer**, et encore moins à voter, sur le salaire du Président parce **qu'il appartient aux ministres de tutelle de le fixer**. Cette année on nous explique le contraire au motif d'une **jurisprudence** qui **n'a pas été exposée clairement en séance**. Je pense qu'il aurait été important que le Président laisse de la place à une explication sur ce dernier point.

- Ensuite, lorsque le **comité des rémunérations et des nominations** a été mis en place par le Conseil d'administration, la **participation d'un salarié** à ce comité **n'a pas été possible**. Pourtant l'un d'entre nous était volontaire. **Les salariés ne seraient-ils pas des administrateurs comme les autres ?** Dans une pièce de théâtre, il ne viendrait à l'idée de personne de demander à un acteur à qui on a refusé de jouer, de venir saluer le public à la fin.

- **les compte-rendu de ce comité ne portent qu'exclusivement sur les salaires** (brut et part variable) proposés pour les 4 mandataires sociaux du groupe (P. Gadonneix, J.L. Mathias, D. Camus et D. Lagarde). **Aucune indication** n'est donné **sur les critères d'attribution et les objectifs** fixés pour la part variable. **Comment juger du niveau d'un salaire sans avoir ces éléments ?**

- Pour finir, comment juger d'un tel salaire ? Alors que si on regarde ceux des autres grands patrons, il apparaît comme ridiculement bas. Par contre, si on regarde à partir du salaire d'un agent contraint d'ERDF, il apparaît immensément trop important.

En tout cas, il ne participe pas au resserrement des salaires à EDF.

Pourquoi ne pas avoir fait voter le Conseil d'administration en 2007 ? Peut-être parce que l'augmentation de ce même salaire entre 2006 et 2007 n'était pas de 4,8% mais bien de 31% (voir p 192 du document de référence).

Faire voter sur ce salaire ne correspondrait-il pas à un **besoin d'affichage dans un contexte de crise financière** où les salaires des patrons sont montrés du doigt ? Selon moi, il y a beaucoup de cela.

Dans ce contexte j'aurais largement préféré que l'on nous propose un **débat de fond sur la gouvernance**, pour discuter des équilibres que tout Conseil doit trouver entre l'ensemble des **parties prenantes** (salariés, clients, prestataires, élus, collectivités), alors qu'**aujourd'hui il n'y en a que pour les actionnaires et la finance**.

J'aurais préféré qu'on nous propose de **discuter d'une plus juste répartition de la richesse produite par le groupe**, en mettant par exemple en cause le **niveau indécent des dividendes** reversés chaque année pour améliorer les salaires des employés.

Dans un **contexte de crise où les plus faibles seront encore une fois les plus touchés**, ces débats sont autrement importants que celui sur le niveau d'un salaire qui, de toute manière est décidé en toute fin par un ministre. Mais il est des fois où on se sent malheureusement bien seul dans un Conseil d'administration.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, j'ai refusé de participer au vote, considérant qu'on était dans l'affichage et non sur le fond des choses.

3/ MARCHÉ POUR LA FORUNITURE DE GÉNÉRATEURS DE VAPEUR DE REMPLACEMENT (GVR)

Ce marché a été examiné lors de la séance du **17 septembre 2008**.

Il concerne uniquement la **fourniture de triplettes de générateurs de vapeur (GV)** pour des **tranches 900 MW** de type CPY. La partie relative à la mise en place des GV sur site fait l'objet d'un autre marché.

Pour pallier le problème de **dégradation des faisceaux tubulaires des GV** et ainsi retrouver un bon niveau de sûreté et un meilleur rendement, 17 tranches 900 MW ont déjà vu leurs GV remplacés.

Le présent marché concerne le **remplacement de 3 triplettes plus 2 en option**. Jusqu'en 2004, les marchés étaient conclu en gré à gré avec AREVA-NP (ex Framatome). Depuis, EDF procède à des

appels d'offres pour, d'une part **diminuer ses coûts** et, d'autre part **diversifier ses sources** d'approvisionnement.

Ce sont les chaudiéristes historiques qui répondent à ces appels d'offres et se font concurrence. Il s'agit de **AREVA-NP, Westinghouse et Mitsubishi**.

Leurs **prix ont fortement augmenté** depuis la dernière consultation du fait de la **hausse des matières premières**, de l'**augmentation de la charge des forgerons et tubistes** et des difficultés à mettre en œuvre la **nouvelle réglementation ESPN** (bureau Mines dédié)

Il est proposé au Conseil d'**attribuer le marché à Mitsubishi pour 2 triplettes CPY fermes** et à **AREVA-NP pour 1 triplette ferme et 2 en option**.

Intervention et positionnement de l'administrateur CFDT

Il n'y a pas grand chose à dire sur ce marché si ce n'est qu'**EDF**, comme tous les industriels, voit ses **prix augmenter sensiblement** du fait de la **conjoncture économique mondiale**.

A une question posée sur le **processus de qualification de Mitsubishi**, Bernard Salha m'a répondu qu'il restait juste à **vérifier les écarts**

avec les GV de 2005 pour **s'assurer que ceux d'aujourd'hui entrent bien dans le schéma du circuit primaire du CPY**.

Compte tenu de l'ensemble des éléments apportés par le directeur de la DIN, j'ai voté pour la conclusion de ce marché.

4/ MARCHÉ DE PRESTATIONS DE LOGISTIQUE DE PRODUCTION ET DE MAINTENANCE POUR LES CNPE VAL DE LOIRE

Ce sujet a été examiné lors de la séance du **17 septembre 2008**.

Ce marché s'inscrit dans les Prestations Globales d'Assistance Chantier (**PGAC**) qui ont pour objectif de **massifier et d'allonger les durées des contrats**, pour passer à 5 ans. Il tient compte des orientations retenues par la Division Production Nucléaire (DPN) suite au retour d'expérience des contrats PGAC de 2005 et 2006.

Il concerne **14 tranches nucléaires** exploitées par la DPN et **2 sites de démantèlement** assuré par la Division Ingénierie Nucléaire (**DIN**). Il porte sur **4 lots**

d'assistance chantier et radioprotection, de propreté et chaîne du linge, de magasins, d'échafaudages et calorifuges.

Au **plan économique**, ce marché fait apparaître une **augmentation conséquente des prix** expliquée principalement par la **hausse du volume d'heures** liée au projet housekeeping (OEEI), l'**augmentation du taux horaire** et l'**extension du périmètre de sous-traitance**.

Les **prestataires** ont été choisis soit par **groupement** sur un seul site, soit par **entreprise** sur plusieurs sites.

Intervention et positionnement de l'administrateur CFDT

J'ai rappelé que **toute extension de la PGAC** ne peut se faire qu'après un **retour d'expérience** des marchés précédents **discuté lors d'un Comité d'éthique**. Ce qui n'a pas été encore fait.

Selon moi, la **PGAC** pose **problème** autour de **3 points** principaux :

- la **mobilité des salariés** des entreprises prestataires, soit entre entreprises, soit géographique, qui ne se fait pas de façon satisfaisante, ne serait-ce que par application de **Conventions Collectives différentes**,

- le manque de disponibilité de l'**outillage et des pièces de rechange** de manière **récurrente**,

- la **perte d'effectifs à l'interne d'EDF** (-25 etp sur 5 ans) liée à l'augmentation de la sous-traitance, qui renvoie au **débat entre emplois internes et externes**.

Pour ces raisons, j'ai voté contre la mise en œuvre du marché tel que proposée par la Direction d'EDF.

Prochain Conseil le **20 novembre 2008**