



ÉNERGIES ANALYSE

## EDF : la grande désorganisation

**Les représentants du CSE d'EDF s'opposent au projet de réorganisation de la branche nucléaire du groupe. Celle-ci ne semble avoir qu'un but : permettre la construction des EPR voulus par le pouvoir, en ouvrant largement la porte aux intérêts privés.**

Martine Orange - 21 mars 2024 à 16h23

Ils ont voté non. À l'unanimité. Dans le même élan, les représentants du comité social et économique central (CSEC) d'EDF ont repoussé, mercredi 20 mars, le projet de réorganisation des activités nucléaires du groupe présenté par la direction. Leur avis n'est que consultatif. Il n'empêchera pas la direction d'EDF de mettre en œuvre au plus vite ses plans. Mais il traduit le malaise qui s'installe au sein du groupe. Tout semble opaque, illisible, brouillon.

Car quelle est l'ambition d'EDF derrière cette réorganisation ? S'agit-il de remettre en ordre de marche la filière nucléaire et de faciliter une meilleure coopération ? A-t-elle pour objectif de répondre à une stratégie à long terme afin de garantir la sécurité énergétique et de fournir une électricité compétitive ? Ou autre chose ? Interrogée, la direction d'EDF n'a répondu à aucune des questions qui lui ont été adressées. « À ce stade, EDF ne s'exprime pas sur le sujet », nous a-t-il été indiqué.

Si la direction d'EDF avait pour ambition de remettre de la clarté et de la coopération dans l'organisation d'une filière nucléaire dont les multiples failles ont été mises en lumière ces dernières années, notamment par [le rapport Folz](#) sur l'EPR de Flamanville, c'est raté. Une même expression revient chez tous ceux qui ont étudié le projet : « une usine à gaz ». Aucune ligne claire ne se dessine, et surtout aucune dynamique. La nouvelle organisation, selon les personnes interrogées, ne semble porteuse ni d'un « changement de culture », ni d'une « meilleure

coopération » entre les différents services et même au sein des services, ce que les salariés d'EDF réclament avec insistance.

### Un prestataire de service

Tout est vertical. La remise à plat de l'organisation actuelle aboutit à une organisation par silos – un pour la stratégie et les technologies, un pour les projets et la construction, un pour l'ingénierie et les chaînes d'approvisionnement, un pour la production nucléaire et thermique, un dernier pour l'industrie et les services. Les acronymes s'empilent les uns sur les autres, comme les appellations en anglais. Mais aucun pont, aucun lien n'a été mis en place pour faciliter les échanges.

Aucune direction générale ne semble prévue pour organiser et animer l'ensemble de ces différentes activités. Tout remonte au comité exécutif et au secrétariat général, sans entité coordinatrice. Dans son rapport d'analyse commandé par les représentants du personnel, le cabinet Secafi Alpha souligne les « risques d'éloignement des équipes », insiste sur l'importance de « clarifier les interactions entre les différentes entités ». Mais rien n'est mis en place à ce stade.

### L'Élysée et Bercy se mettent en position de prendre le pouvoir et de dicter leurs vues.

Ce n'est que l'aspect le plus saillant de ce projet. « On s'éloigne beaucoup du modèle industriel intégré et de la mission première d'EDF de fournir l'électricité la plus compétitive possible », constate un cadre du groupe.

La branche nucléaire, avec tous les services qui y sont associés, n'est plus la division stratégique qui pilote l'ensemble du nucléaire, qui participe à la définition de la stratégie électrique du groupe public. Elle n'est plus qu'un maître d'oeuvre, en d'autres termes, un prestataire de services.

Ce changement de statut se lit d'emblée. Aucun *business plan* n'accompagne ce projet de réorganisation, comme le remarque un ingénieur du groupe. Une première, selon lui, dans le groupe public. « *Le nucléaire se construit sur une vision à long terme, à au moins trente ans. Cela suppose de savoir de quels moyens de production on veut disposer à cette échéance. De dire ce qu'il va advenir du parc nucléaire existant, qu'il faudra bien fermer un jour, et comment on va le remplacer. Là il n'y a rien, aucune indication. Tout est flou.* »

D'autres relèvent que s'il est bien question de la production nucléaire et thermique dans la nouvelle organisation, un silence absolu est fait sur le sort réservé à l'énergie hydro-électrique et aux barrages, indispensables compléments de la production nucléaire en France. Pas un mot non plus n'est soufflé sur les énergies renouvelables et leur développement, et la manière dont elles s'insèrent dans la production.

Toutes ces réflexions stratégiques paraissent devoir être désormais dévolues à la direction générale et surtout à la délégation interministérielle du nouveau nucléaire (Dinn), présentée désormais comme le grand donneur d'ordres dans le domaine nucléaire.

L'étatisation d'EDF trouve ici sa première concrétisation. L'Élysée et Bercy, qui pestaient de n'avoir que peu de prises sur la stratégie du groupe public, se mettent en position de prendre le pouvoir et de dicter leurs vues. Les inspecteurs des finances, dont on a pu mesurer la compétence en matière d'industrie ces trente dernières années, savent tellement mieux que les ingénieurs ce qu'il convient de faire, surtout dans le domaine de l'énergie.

## Mélange des genres

La transformation induite par cette réorganisation ne s'arrête peut-être pas là. Alors que la branche nucléaire est désignée comme simple maître d'ouvrage, tout laisse penser de façon induite qu'EDF va rester l'unique maître d'ouvrage, le client en quelque sorte, des projets nucléaires, et l'unique exploitant de centrales en France.

« *Rien n'est moins sûr* », affirme un connaisseur du dossier.

Le soupçon germe chez de nombreux cadres, ingénieurs ou anciens ingénieurs du groupe, que l'organisation telle qu'elle se met en place peut permettre bien des contournements. À commencer par celui du texte contre le démembrement d'EDF voté en février à l'unanimité par l'Assemblée nationale.

« *La séparation entre les intérêts publics et les intérêts privés ne semble plus assurée. Telle qu'elle est conçue, cette organisation peu claire ouvre la porte à l'arrivée de financiers, d'opérateurs concurrents susceptibles de financer des projets nucléaires, EDF mettant à disposition ses savoir-faire et ses compétences pour construire des réacteurs* », poursuit ce connaisseur du dossier.

Pour lui, le partenariat noué entre EDF et Amazon Web Services (AWS) pour moderniser son système d'information et de gestion de maintenance et d'approvisionnement de pièces détachées est la première illustration de ce mélange des genres annoncé. Une idée fixe qui déjà sous-tendait le projet Hercule auquel le pouvoir a dû renoncer face à l'opposition massive des salariés.

## Au nom des EPR

Mais le détricotage semble revenir sous une autre forme. D'autant que le pouvoir a un prétexte tout trouvé : la transformation énergétique et le combat contre le dérèglement climatique imposent la promotion de la production décarbonée. Du point de vue de l'Élysée, cela ne passe que par le nucléaire. Le pouvoir a de grands projets en la matière, mais sans avoir les moyens de les financer. D'où la nécessité d'ouvrir la porte en grand au privé.

Exécutant zélé du pouvoir, l'ancien président d'EDF, Jean-Bernard Lévy, a retranscrit cette volonté élyséenne dans la « *raison d'être* » du groupe. Il ne s'agit plus pour l'électricien d'assurer la sécurité énergétique et une électricité au meilleur coût possible. EDF a désormais pour mission de « *construire un avenir neutre en CO<sub>2</sub> [...] grâce à l'électricité et à des solutions et des services innovants* ».

Emmanuel Macron a déjà fixé la feuille de route : il veut

lancer au moins six EPR d'ici à la fin de son quinquennat. Et en ajouter huit de plus par la suite. Sans parler des éventuels SMR (petits réacteurs nucléaires) mais qui ne sont qu'à l'état de projet.

Les expériences d'Olkiluoto en Finlande, de Flamanville, et maintenant de Hinkley Point en Grande-Bretagne, n'ont pas dissuadé le pouvoir de continuer de promouvoir l'EPR. Il fait le pari que la nouvelle génération produite à plus grande échelle permettra d'éliminer tous les aléas et les déboires précédents et de construire des réacteurs à un coût raisonnable, capables de produire une électricité à un prix compétitif. Et de l'exporter par la suite.

Un pari qui est loin d'être gagné, selon certains ingénieurs d'EDF. « *Je crains que l'EPR soit un éléphant blanc* [projet industriel prestigieux mais trop coûteux voire

irréalizable – ndlr]. *C'est un objet industriel trop complexe, bien trop difficile à maîtriser. Et je ne pense pas que la nouvelle génération puisse corriger ces défauts originels* », explique l'un d'entre eux.

À l'unité, selon les derniers chiffres établis à Hinkley Point, l'EPR coûte entre 23 et 26 milliards d'euros. Est-il vraiment sensé d'engager plus de 100 milliards d'euros, d'asphyxier financièrement d'EDF, de désintégrer partiellement son outil industriel pour construire des réacteurs qui ne fourniront qu'à peine 15 % de la production d'électricité en France ? Qu'advient-il des 85 % restants ? La question semble superflue aux yeux du gouvernement et de la direction d'EDF, désormais aux ordres. Il en va de la grandeur de la France.

**Martine Orange**