



Entretien avec Henri Proglio

Président-Directeur Général d'EDF



À la fin de 2009, vous avez été sollicité par l'État actionnaire pour prendre la présidence d'EDF, alors que vous étiez le patron historique de Veolia Environnement. Pour quelles raisons avez-vous accepté ?

Être appelé à diriger un leader énergétique mondial comme EDF a été pour moi un honneur et j'y ai répondu avec enthousiasme. Je connais bien et j'aime cette entreprise dont j'ai été administrateur pendant 5 ans. Je sais qu'elle a les capacités de relever les défis énergétiques du XXI^e siècle : sécuriser les approvisionnements dans un contexte de ressources rares, alimenter la croissance tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre, dispenser une énergie accessible au plus grand nombre, alors que deux milliards d'êtres humains ne disposent que de ressources énergétiques de fortune. J'ai l'ambition de construire avec ses hommes et ses femmes une grande aventure humaine et industrielle pour faire d'EDF un acteur énergétique mondial de premier plan.

Vous avez pris vos fonctions fin 2009 : quel regard portez-vous sur les résultats d'EDF en 2009 ?

Dans un contexte de crise mondiale et malgré une situation exceptionnellement difficile en France, le Groupe a témoigné de sa robustesse, avec une bonne résistance globale et une progression de son EBITDA grâce au dynamisme de son activité

internationale. Avec un chiffre d'affaires de 66,3 Md€, en croissance de près de 4 % par rapport à 2008, nos fondamentaux, EBITDA, résultat net et cash flow, s'améliorent cette année.

Vous parlez d'une situation difficile en France. Quelles en sont les raisons ?

La principale raison est que la production nucléaire a baissé de 6,7 % par rapport à 2008, soit une perte de 28 TWh. Le coefficient de disponibilité est tombé à 78 %. Pour la première fois depuis longtemps, EDF a été acheteur net d'électricité sur le marché. Je souhaite inverser cette tendance et tout faire pour qu'EDF renoue avec une croissance organique soutenue. Au-delà des résultats économiques, nos défis en France sont nombreux : performance du parc de production bien sûr, mais aussi qualité de service, efficacité énergétique, organisation du marché, dont les conséquences sur le Groupe seront profondes, en particulier pour l'avenir de notre outil de production. Un chiffre témoigne de l'enjeu : même si notre cash flow est très important à 6,8 Md€, il ne suffit pas à couvrir nos investissements en France. ●●●



(Médiathèque EDF - Stéphane LAVOUE)

“ J’ai l’ambition de construire avec les hommes et les femmes d’EDF une grande aventure industrielle »

●●● Que pensez-vous des importantes acquisitions réalisées juste avant votre arrivée ?

Il est essentiel pour EDF d’être en capacité de contribuer au renouveau mondial du nucléaire et au-delà, d’affirmer son statut de leader des solutions énergétiques compétitives et faibles en CO₂. Ainsi, l’acquisition de British Energy donne à EDF le leadership de la production britannique d’électricité. Nous disposons désormais des bases pour participer à la relance du nucléaire dans ce pays. Quant à l’acquisition de 49,99 % des activités nucléaires de Constellation Energy Nuclear Group, elle resserre notre partenariat avec ce groupe dans la perspective du redémarrage du nucléaire aux États-Unis, sur ce qui demeure le premier marché mondial de l’énergie.

Ces acquisitions ont accru considérablement la dette du Groupe. N’est-elle pas excessive ?

La dette est en effet passée de 24,5 Md€ à 42,5 Md€ entre décembre 2008 et décembre 2009. Ramené à la valeur de l’actif total d’EDF, plus de 240 Md€, ce n’est pas un chiffre aberrant. Ce qui compte pour moi, c’est l’amélioration de la performance économique du Groupe et la création de valeur. J’attribue davantage d’importance au ratio dette nette/EBITDA qu’au niveau de la dette en valeur absolue : ce ratio situe d’ailleurs EDF dans la moyenne du secteur. Notre discipline, notre rigueur de gestion, font qu’aujourd’hui nos EBITDA sont équivalents à nos investissements industriels. C’est cette performance qui compte à mes yeux parce que c’est elle qui permet que notre Groupe vive, qu’il se développe, qu’il soit capable de financer ses ambitions et de saisir les perspectives qui s’ouvrent à lui.

Quelles sont vos perspectives de résultat pour 2010 ?

Nous visons une croissance de l’EBITDA, sous l’effet d’une croissance organique¹ comprise entre 3 % et 5 % et du plein effet des opérations de croissance de 2009.

Quelles sont vos priorités pour les années qui viennent ?

J’ai défini six enjeux prioritaires : la performance du parc nucléaire en France, l’international et la performance, au-delà de notre Groupe, de la filière française dans le monde, la performance

1. À périmètre et taux de change constants, hors impact IAS39 et avec une fin du dispositif TaRTAM au 30 juin 2010.

sociale, la proximité et la qualité de service, l’environnement, la performance économique et financière. Je me suis entouré d’un Comité exécutif resserré qui devra mettre l’entreprise en mouvement sur ces priorités.

Première priorité, donc, la performance du parc nucléaire en France ?

C’est un enjeu économique majeur pour l’activité d’EDF en France. C’est aussi un enjeu de réputation pour soutenir nos ambitions internationales. Je compte sur la nouvelle direction du parc pour prendre les dispositions managériales, organisationnelles et techniques indispensables pour redresser la situation. L’objectif est d’améliorer le coefficient de disponibilité de nos centrales nucléaires françaises dès 2010. À moyen terme, l’ambition doit être de tendre vers les 85 %. Il va de soi que ces objectifs vont de pair avec la plus haute exigence en matière de sûreté des installations et de radioprotection des salariés, agents EDF comme prestataires extérieurs.

Pour votre deuxième priorité, l’international, pouvez-vous préciser votre ambition ?

L’international représente déjà la moitié de l’activité et des résultats du Groupe. Le pari de l’international, pris il y a une dizaine d’années, a donc été gagné. Aujourd’hui, nous devons développer les positions existantes en exploitant mieux les synergies. Dans ce contexte, il nous faut continuer à renforcer notre rôle de référent mondial dans le domaine de la production électrique. Nous avons donc vocation à jouer un rôle important au sein de la filière électronucléaire française, pour contribuer au renouveau du nucléaire. Au-delà du nucléaire, EDF a aussi vocation à être présent sur l’ensemble des technologies de production : le thermique, l’hydraulique, les énergies nouvelles.

Cette dynamique sur la production, nous la retrouvons également sur l’aval : sur nos différents marchés européens, nous accompagnons nos clients à travers des offres optimisées, avec un engagement particulier en faveur de l’efficacité énergétique. De même, notre Groupe a pris des positions fortes dans le domaine du trading et de l’optimisation amont-aval. Grand groupe industriel, EDF est aussi un vrai groupe de service, et c’est cette dimension que nous souhaitons mettre en avant au service de nos partenaires, en développant une politique innovante et audacieuse dans le domaine des services énergétiques et environnementaux.



Vous fixez la performance sociale en troisième priorité. Qu'entendez-vous par là ?

Je suis profondément convaincu que toute entreprise qui réussit le doit à sa capacité d'associer performance industrielle et performance sociale. Je veux qu'EDF fasse vivre sa longue tradition de dialogue social et de concertation, au service des objectifs de l'entreprise et du développement de ses collaborateurs. Nous avons en effet devant nous un défi considérable : 40 % de nos collaborateurs partiront à la retraite dans les cinq prochaines années, notamment dans le secteur nucléaire. Pour réussir la relève, nous avons besoin de recruter de nouveaux salariés, de renforcer la formation, de faciliter les parcours professionnels et les promotions internes. C'est pourquoi l'une de mes premières décisions a été d'engager la création de deux Campus de formation, l'un en France, l'autre au Royaume-Uni. Ils seront au cœur d'un dispositif de développement de nos compétences, qui doit nous donner les moyens humains pour réaliser nos ambitions. J'entends que cette

dynamique nouvelle dans le domaine de la formation et des ressources humaines soit également mise au service de la promotion professionnelle et de l'insertion sociale, notamment par la voie de l'apprentissage dont je connais bien l'efficacité. Parce que les deux sont indissociables, mon projet pour EDF est autant social qu'industriel. Dans le domaine social également, EDF doit être une référence.

Quatrième priorité, la proximité et la qualité de service...

C'est un enjeu majeur sur tous les marchés où nous sommes présents. Il suffit pour le comprendre d'écouter nos clients et nos donneurs d'ordre. Je pense en particulier aux collectivités concessionnaires des réseaux. En France, la dissociation de la gestion des activités de commerce et des activités de réseau a pu créer de la confusion, donner le sentiment d'une perte de disponibilité et, plus largement, de qualité du service rendu. Tout en respectant le cadre réglementaire, il nous faut donc impérativement inverser cette tendance. Nous devons retrouver de la simplicité dans nos ●●●

La performance du parc nucléaire est un enjeu économique majeur pour l'activité d'EDF en France. Ici, détail du **mécanisme de contrôle des barres** dans un réacteur lors d'un arrêt de tranche.

(Médiathèque EDF – Philippe ERANIAN)



EDF accentue ses efforts d'innovation dans le domaine des véhicules électriques hybrides rechargeables, notamment avec PSA Peugeot Citroën, Renault Nissan et Toyota, son partenaire de longue date. Certains d'entre eux utilisent un système de charge communicant, développé par EDF, qui, tout en garantissant la sécurité d'alimentation, assure la communication entre la prise et le véhicule, identifie celui-ci et permet la facturation de l'énergie. Ici, tests au Laboratoire des matériaux électriques, au centre R&D des Renardières, près de Fontainebleau. (Médiathèque EDF – Philippe ERANIAN)

●●● relations avec nos clients et les collectivités. Notre priorité est bien d'entretenir et développer le lien de confiance tissé au long de décennies d'engagement et de service.

L'environnement est votre cinquième priorité. Quel rôle voyez-vous pour EDF ?

Le monde de demain se caractérise par la raréfaction des ressources, l'augmentation et la densification de la population mondiale, des besoins – mais aussi des menaces – toujours croissants dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. Face à la nécessité d'offrir au monde des solutions énergétiques efficaces, compétitives et faiblement carbonées, EDF a joué un rôle de précurseur. Notre Groupe démontre chaque jour qu'il est possible de produire de l'énergie dans de bonnes conditions économiques en étant l'un des producteurs les moins émetteurs de CO₂ du secteur. Il doit aussi être un leader dans l'amélioration de l'efficacité énergétique, en étant aux côtés de ses clients dans leurs efforts d'éco-efficacité, en accentuant ses efforts d'innovation pour la maîtrise de la consommation d'énergie.

Ainsi, je souhaite qu'EDF renforce encore son implication dans les réseaux et les compteurs intelligents qui vont révolutionner les modes de consommation et la relation entre consommateurs et producteurs en facilitant l'insertion des énergies décentralisées dans les systèmes électriques. C'est dans ce cadre que j'ai souhaité voir se développer les échanges et les coopérations industrielles entre notre Groupe et Veolia Environnement. Ces entreprises ont en effet beaucoup à partager : elles assurent toutes deux des missions de service public, elles ont les mêmes clients. Et elles sont chacune leader dans leur secteur : l'une pour les services à l'environnement, l'autre pour l'énergie. Elles sont une partie de la solution aux défis que nous adresse le monde de demain.

Autre priorité : la performance financière...

La performance financière n'est pas un but en soi. C'est le moyen indispensable de réaliser notre ambition industrielle. Ce qui compte avant tout à mes yeux, c'est la performance opérationnelle : il est donc essentiel de dégager un cash flow important pour financer nos investissements qui resteront à un niveau élevé. Mon autre priorité est le maintien d'un ratio de dette nette sur EBITDA compris entre 2,5 et 3.

Nos résultats sont avant tout le fruit de la mobilisation des équipes d'EDF. Ainsi, notre programme



(Médiathèque EDF – Stéphane LAVOUE)

« Excellence opérationnelle », qui nous incite à dégager de la valeur en nous organisant mieux, apportera dès 2010 un milliard d'euros de marges annuelles récurrentes.

Pour la réalisation de ces priorités, qu'est-ce qui vous donne confiance ?

Le potentiel humain, technologique et industriel du Groupe. Mes visites sur le terrain, la capacité de mobilisation lors des tempêtes qui ont ravagé l'ouest de la France, tout me montre à quel point nos équipes allient compétences, motivation et solidarité. Il y a là quelque chose d'infiniment précieux : la fierté et la volonté d'être utiles dans l'accomplissement d'un service public indispensable. En un mot, la valeur et les valeurs. ●

« Je me suis entouré d'un Comité exécutif resserré qui devra mettre l'entreprise en mouvement sur ces priorités »