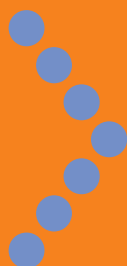


# Le management de la transformation



Un Conseil d'administration fortement impliqué



Une direction de Groupe resserrée et renforcée



## UN CONSEIL D'ADMINISTRATION FORTEMENT IMPLIQUÉ

Le fonctionnement du Conseil d'administration s'inscrit dans le cadre législatif et réglementaire applicable à EDF et s'appuie sur un règlement intérieur voté par les administrateurs. Il s'est doté, ces dernières années, de comités très actifs. Le Groupe s'est conformé en 2003 à la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

### Un rôle stratégique déterminant

Le Conseil d'administration d'EDF a tenu dix séances en 2003. Il délibère sur les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières et technologiques d'EDF. Il examine les projets d'opérations financières ou commerciales revêtant une importance stratégique (notamment les prises ou les cessions de participations), le cadre de la gestion financière et les autorisations de dépenses au-dessus du seuil qu'il a fixé. En dehors de ces domaines réservés, le Conseil accorde une délégation de compétences au Président, dont la dernière actualisation date du 24 avril 2003<sup>(1)</sup>.

Les administrateurs reçoivent chaque mois un bilan des événements de la vie du Groupe. Ils bénéficient des formations nécessaires à l'exercice de leur fonction, dont six jours à leur prise de mandat. Pour préparer les séances du Conseil, ils ont tout loisir de rencontrer les dirigeants de l'entreprise, hors la présence du Président.

(1) L'ensemble de ces dispositifs, en vigueur de longue date, correspond aux recommandations du rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise.

## Des commissions et comités très actifs

Deux commissions permanentes, la commission de l'exploitation et la commission des investissements, examinent les activités de l'entreprise et les principaux projets de marchés. En 2003, la première s'est réunie trois fois et la seconde neuf fois.

Trois comités ont pour mission de préparer les débats du Conseil par une réflexion approfondie. Ils ne comprennent aucun mandataire social et leurs travaux font l'objet d'un compte rendu oral et écrit au Conseil suivant, comme ceux des commissions permanentes (compte rendu écrit).

**Le Comité d'audit**, qui comprend quatre administrateurs, s'est réuni six fois en 2003. Ses travaux ont plus particulièrement porté sur l'organisation du contrôle des risques, la démarche de cartographie des risques mise en place en 2003 et ses principaux résultats, le programme d'audit, le budget d'EDF et les plans à moyen terme des branches, les comptes et l'évolution des normes comptables, des projets d'opérations de gestion de dette et de couverture de risque (risque tempête), le bilan annuel de la gestion financière, l'évolution d'EDF Trading, l'évolution de la gestion des actifs dédiés, des cessions de participations stratégiques.

**Le Comité de la stratégie**, composé de sept administrateurs, s'est réuni sept fois en 2003. Il a notamment travaillé sur le plan de développement stratégique 2003 du Groupe et, avec le Comité d'audit, sur sa traduction financière, la politique de recherche et développement, le Plan d'Actions Industriel et Social 2003-2007, la mise en œuvre de la stratégie du Groupe à l'international (projet Nam Theun, cession de Granninge), le contrat de service public.

**Le Comité d'éthique**, créé en septembre 2001, comprend six administrateurs. Il s'est réuni six fois en 2003 sur la Charte éthique du Groupe, le rapport annuel, certaines politiques de l'entreprise (sous-traitance dans le nucléaire, achats, solidarité, restructurations industrielles), l'évolution du fonctionnement du Conseil.

## Une réflexion engagée sur la gouvernance d'entreprise

En 2002 puis en 2003, plusieurs affaires financières ont mis en cause la gouvernance des entreprises en France comme dans d'autres pays qui ont fait émerger des propositions d'évolution des modes de gouvernance des entreprises.

De son côté, le Conseil d'administration d'EDF a décidé en avril 2003 de faire évaluer son fonctionnement par un prestataire externe, sous le pilotage du président du Comité d'éthique. Les résultats de cette évaluation ont été présentés et débattus lors du Conseil du 26 juin. Il en ressort que le cadre juridique et actionnarial de l'entreprise exerce une forte influence sur les modes de fonctionnement du Conseil. Toutefois celui-ci, par le travail des comités et commissions, par l'information à laquelle peut accéder chaque administrateur, par la place laissée au débat en séance plénière, est un lieu où peuvent s'exprimer toutes les parties prenantes, où les débats sont de qualité et où une vision commune se dessine sur les grands enjeux. Les principales pistes de progrès seraient que le Conseil puisse travailler plus en amont les décisions et en suivre mieux l'application en aval. Enfin, une réflexion est engagée en vue d'améliorer l'articulation entre le Conseil d'EDF et celui d'EDF International, pour ce qui concerne l'examen des investissements internationaux.

Le Conseil a donc mandaté en juin 2003 le Comité d'éthique pour lui proposer des pistes d'amélioration sur cette base, début 2004. Ce travail s'appuie aussi sur les conclusions de la commission d'enquête parlementaire 2003, en étroite collaboration avec l'Agence des participations de l'État créée en 2003.

### > ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS EN 2003

- participation aux réunions plénières : 88,1 % (80,77 % en 2002)
- participation au Comité d'audit : 100 % (100 % en 2002)
- participation au Comité de la stratégie : 75,5 % (69,05 % en 2002)
- participation au Comité d'éthique : 75 % (80 % en 2002)

Au total, indépendamment de son travail individuel de préparation, un administrateur d'EDF a consacré au Groupe en moyenne 8,2 jours/an (9,1 en 2002 – cette baisse s'explique par un nombre de conseils moins important : 10 en 2003 contre 12 en 2002).

### > ÂGE MOYEN DES ADMINISTRATEURS : 52,5 ANS

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION<sup>(1)</sup> AU 1<sup>ER</sup> MARS 2004

### Les administrateurs<sup>(2)</sup>

	Dernière date d'entrée en fonction
André AURENGO, chef du service de médecine nucléaire au CHU Pitié-Salpêtrière,	9 juillet 1999
Bruno BEZARD, directeur général adjoint de l'Agence des participations de l'État, MINEFI	1 <sup>er</sup> août 2002
Alain BUGAT, administrateur général du Commissariat à l'énergie atomique	10 septembre 2003
Jean-Michel CHARPIN, directeur général de l'INSEE, MINEFI	9 juillet 1999
Pierre-Mathieu DUHAMEL, directeur du Budget, MINEFI	31 janvier 2003
Laurence DROUHIN-HOEFLING, rédacteur, représentante élue des salariés	1 <sup>er</sup> janvier 2002
Daniel FOUNDOULIS, retraité, membre du CNC	9 juillet 1999
Jean GAUBERT, éleveur, vice-président du conseil général des Côtes-d'Armor	9 juillet 1999
Alain MARTIN, ingénieur, représentant élu des salariés	9 juillet 1999
Jean-Marc MAUCHAUFFÉE, cadre, représentant élu des salariés	9 juillet 1999
Yvon MONTANÉ, proviseur honoraire, maire de Mauvezin	9 juillet 1999
Catherine NÉDELEC, ingénieur, représentante élue des salariés	1 <sup>er</sup> octobre 2000
Robert PANTALONI, cadre, représentant élu des salariés	9 juillet 1999
Marie-Catherine POLO, conseillère clientèle, représentante élue des salariés	9 juillet 1999
François ROUSSELY, Président d'EDF	9 juillet 1999
Louis SCHWEITZER, Président-directeur général de RENAULT SA	9 juillet 1999
Jean-François STOLL, trésorier payeur général de Seine-Saint-Denis, MINEFI.	9 juillet 1999

### Autres participants :

Michèle ROUSSEAU, commissaire du gouvernement, directrice de la DIDEME

Gilbert VENET, chef de la mission de contrôle économique et financier

Bruno ROSSI, contrôleur d'État

René CAMPORESI, secrétaire du CSC des CMP

Marie-Hélène POINSSOT, conseiller du Président, chargée des fonctions de secrétaire générale du Conseil d'administration.

(1) Le mandat du Conseil d'administration d'EDF est de cinq ans ; le Conseil a été renouvelé par décret du 9 juillet 1999 ; lorsqu'un administrateur est démissionnaire, le mandat de son remplaçant ne court que pour la durée restante par rapport au mandat initial. Quatre administrateurs d'EDF répondent à la définition de l'administrateur indépendant (définition du rapport Viénot II, confirmée par le rapport Bouton : il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son Groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement) ; il s'agit de MM. FOUNDOULIS, GAUBERT, MONTANÉ, SCHWEITZER.

(2) François AILLERET, démissionnaire, n'était pas remplacé au 1<sup>er</sup> mars.



1\_Le Conseil d'administration d'EDF, Lors de la séance du 11 mars 2004.

## » UNE DIRECTION DE GROUPE RESSERRÉE ET RENFORCÉE

Le Groupe a achevé, en 2003, la réforme de son système de gouvernement et de son organisation. Après s'être structuré en branches responsables de leurs résultats sur leur aire d'activité (de métier en France, géographique ailleurs) en 2002, il a resserré son Comité exécutif au premier trimestre 2003 et renforcé ses dispositifs de contrôle et de management transversal.

### La construction progressive d'une organisation de groupe

Le 1<sup>er</sup> février 2002, EDF s'est doté d'une organisation de groupe, qui s'articule autour de neuf branches, elles-mêmes structurées en divisions géographiques ou de métiers. Responsables de leurs résultats, les branches intègrent les valeurs de service public et de développement durable suivant les trois axes de management de la performance.

Le Groupe décentralise au maximum les décisions : les branches gèrent leurs résultats et leurs actifs. Elles participent à l'élaboration du plan stratégique.

Début 2003, le Comité exécutif (COMEX) a été resserré en une équipe composée du Président et des trois directeurs généraux adjoints.

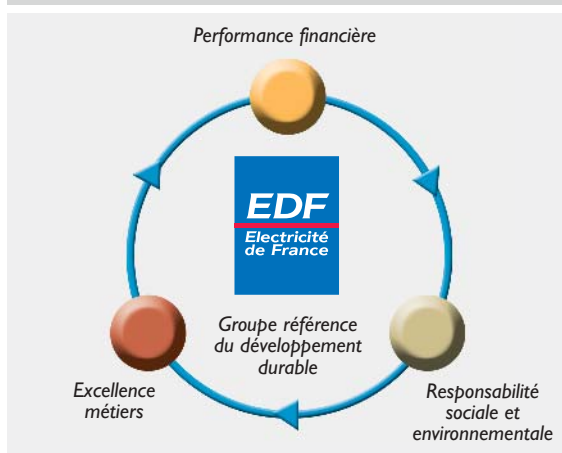
Le dispositif se complète du Comité de direction Groupe, qui rassemble le COMEX et les directeurs de branches et d'un Comité de direction France, composé des membres du COMEX, des directeurs des branches Énergies, Commerce, EDF GDF SERVICES, du directeur du projet Collectivités et du directeur de la Communication et des Affaires Publiques.

La Direction du Groupe, composée du Comex assisté de fonctions d'appui, définit et pilote la stratégie du Groupe, dont les grandes orientations sont délibérées en Conseil d'administration, contrôle la maîtrise des risques, pilote la performance et organise les synergies métiers et coûts. Elle promeut les valeurs du Groupe.

Des filières Métiers, transversales par nature, promeuvent les synergies dans l'ensemble du Groupe selon un fonctionnement de réseau. Leur action est montée en puissance en 2003.



### > LES AXES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE



Le groupe EDF inscrit sa stratégie dans une démarche de développement durable visant, à travers le dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés, à concilier développement économique, excellence du service, préservation de l'environnement et équité sociale. Chacune de ces composantes est indissociable de la réussite de l'entreprise et de sa performance.

## Éthique et management : des exigences partagées

Tout en intégrant la diversité des situations et des lieux d'activité, le Groupe s'est doté de valeurs et de principes d'action qui fondent une éthique partagée de la responsabilité, de l'intégrité et de la solidarité. Lancée en mars 2003, la démarche éthique s'appuie sur trois textes de référence : Valeurs du Groupe, Principes d'action collective et Mémento éthique, outil d'aide à la décision individuelle. Elle est mise en œuvre à travers des plans d'action décentralisés, validés par la Délégation à l'éthique. Celle-ci peut être saisie par toute personne externe ou tout salarié.

Le Groupe a renforcé en 2003 la cohérence de son style de management. Celui-ci devra progressivement intégrer les principes de la Charte du manager déjà en vigueur en France. Cette charte indique les responsabilités et les comportements qui s'imposent à tous les managers. Sa mise en œuvre est appréciée via une auto-évaluation annuelle et collective de chaque équipe managériale, aidée par un outil d'auto-évaluation.

## Des dispositifs de pilotage renforcés

Le management doit aussi conduire son activité selon une démarche qualité, orientée client, dotée d'indicateurs de performance et intégrant l'identification et la mise sous contrôle des risques.

### > COMPOSITION DU COMEX (AU 1<sup>ER</sup> MARS 2004)

**François Roussely, Président d'EDF.**

**Daniel Camus, Directeur Général Finances :  
finance et trésorerie, contrôle de gestion,  
investissements. En charge des systèmes  
d'information, des achats, de l'immobilier et des  
activités gazières.**

**Gérard Creuzet, Directeur Général Opérations :  
performance opérationnelle des branches,  
stratégie, R&D, filières Métiers, activités  
d'EDF Trading.**

**Yann Laroche, Directeur Général RH :  
ressources humaines et conduite du changement,  
coordination des actions de service public et  
développement durable, solidarité.**



1\_De gauche à droite, François Roussely et Daniel Camus.  
2\_De gauche à droite, Yann Laroche et Gérard Creuzet.

## ● Audit

**La fonction audit de Groupe** est progressivement montée en puissance. Elle constitue un levier fort de cohérence, en proposant une méthodologie commune au Groupe alignée sur les normes internationales. Son pilotage est confié à une direction de l'Audit. Les auditeurs des filiales (dont EDF a le contrôle) et de la maison mère lui sont rattachés.

## ● Contrôle des risques

**En avril 2003, le Groupe s'est doté d'une direction du contrôle des risques** qui assure ses missions en toute indépendance vis-à-vis des branches opérationnelles. Ses principaux objectifs : garantir l'exhaustivité et l'homogénéité de la maîtrise des risques afin de préserver la valeur du patrimoine matériel et immatériel du Groupe ; consolider et actualiser la politique de risques du Groupe ; construire et tenir à jour la cartographie des risques principaux à l'échelle du Groupe ; définir, mettre en place et gérer le reporting sur l'évolution des risques et de leur maîtrise ; assurer la vigilance du Groupe sur la gestion des risques pour la collectivité.

En complément des politiques de gestion des risques de change et de taux, de gestion des risques marchés financiers mises en œuvre depuis fin 2001, une politique de gestion des risques marchés énergie a été déployée en 2003. Une politique générale de contrôle des risques Groupe, s'appuyant notamment sur ces premiers éléments, sera finalisée en 2004.

D'ores et déjà, en 2003, une première cartographie des principaux risques pour l'ensemble des activités du groupe EDF a été réalisée.

Par ailleurs, les projets significatifs d'investissement et de cessions d'actifs sont analysés selon un référentiel risques applicable à toutes les entités du Groupe et soumis pour approbation à un Comité des investissements Groupe.

## ● Sûreté nucléaire et radioprotection

Il convient de rappeler le rôle de l'Inspecteur général pour la sûreté nucléaire. Sa mission est de s'assurer de la prise en compte des préoccupations de sûreté et de radioprotection dans les installations nucléaires et d'en témoigner, à travers un rapport, présenté au Conseil d'administration puis rendu public via les médias et le site Internet d'EDF.

## ● Le médiateur

Une fonction de médiateur a été créée, en 1998, auprès du Président pour veiller, avec indépendance, aux bonnes relations d'EDF avec l'ensemble de ses publics. Son rapport annuel est disponible sur le site d'EDF.

