

Séminaire

Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains

de l'École de Paris :

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Areva²

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

HRA Pharma

IBM

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2005)

LA DISTRIBUTION D'EDF ET GAZ DE FRANCE UNE ÉTONNANTE JOINT-VENTURE À LA FRANÇAISE

par

Didier HOLLEAUX

Directeur, délégué aux activités GNL (Gaz naturel liquéfié)

Gaz de France

Séance du 7 octobre 2005

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

En 1951, EDF et Gaz de France, par une convention de quelques pages, posent les fondements de leur direction commune de la distribution, et notamment les règles rustiques concernant le partage des coûts. Cette entité, devenue plus tard EDF GDF Services, puis EDF Gaz de France Distribution, prendra une ampleur considérable, jusqu'à compter près de cent mille personnes. Elle survivra pendant plus de cinquante ans aux hauts et aux bas de la vie des deux maisons mères et entretiendra avec elles des rapports à la fois fructueux et tumultueux. Didier Holleaux, qui a été directeur délégué d'EDF GDF Services, retrace l'histoire de cette alliance à la française, évoque les enjeux économiques, juridiques et symboliques qui ont peu à peu modifié les relations entre les deux entreprises et la distribution, et s'interroge sur les leçons plus générales qu'on peut en tirer pour les joint-ventures.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Didier HOLLEAUX

La distribution commune d'Électricité de France et de Gaz de France n'est pas un sujet complètement nouveau puisque Michel Francony, qui en était le directeur à l'époque, l'avait abordé dans une séance de l'École de Paris en 1994¹. Il y présentait des méthodes de management adaptées à cette direction, commune à deux autres établissements publics devenus récemment des sociétés anonymes.

J'ai été pendant deux ans le directeur délégué d'EDF GDF Services qui a depuis changé de nom pour devenir EDF Gaz de France Distribution. Ma légitimité à en parler est faible par rapport aux nombreux cadres qui y ont fait toute leur carrière. Cependant, la position de n° 2 de cette structure est un poste d'observation privilégié et les constats de bon fonctionnement et de disfonctionnement de cette maison m'ont conduit à m'interroger sur son histoire, ses mécanismes et son avenir.

Je vais donc retracer brièvement la genèse de cette distribution commune pour me concentrer ensuite sur les relations qu'entretiennent les deux maisons mères entre elles et avec la distribution, et essayer d'en tirer quelques conclusions sur cette joint-venture à la française.

Naissance de la distribution commune

Avant la nationalisation de 1946, le gaz et l'électricité entretenaient déjà des liens étroits. La plupart des régies et des sociétés pratiquaient en effet les deux énergies. Elles étaient par ailleurs couvertes par un syndicat commun, la CGT ayant une même branche professionnelle pour les deux énergies. Après guerre, l'État a deux problèmes à résoudre : il doit se donner les moyens d'exercer un contrôle sur le secteur de l'électricité, alors indispensable à la reconstruction, et il doit également apporter un soutien à l'industrie gazière fragilisée par sa fragmentation. La loi de 1946 nationalise donc l'ensemble de l'industrie électrique et gazière à l'exception des régies communales. Elle prévoit aussi la création d'établissements publics régionaux regroupant l'ensemble des activités de distribution de l'électricité, et l'ensemble de la distribution et de la production du gaz. Cette loi aboutit à la convention du 15 mai 1946 confiant à EDF la gestion et les opérations de Gaz de France, qui n'existe dès lors que sur le papier. Cependant, ce régime particulier ne dure pas, car une coalition d'intérêts se crée pour refuser la régionalisation de la distribution par le biais des établissements publics régionaux. Cette contestation réunit notamment la CGT, qui tient à ce que les services nationaux obéissent à des règles homogènes, et les collectivités concédantes ou les régies qui perçoivent la création d'un établissement régional comme l'imposition d'une tutelle. De son côté, EDF s'inquiète de devoir supporter le déficit de l'activité gazière qui s'élève, en 1949, à vingt milliards de francs de l'époque. Cela débouche sur l'élaboration d'une nouvelle loi, le 1^{er} janvier 1949, puis, au terme de très longues négociations, à la convention du 15 décembre 1951. Ce nouveau cadre juridique donne une réelle autonomie aux deux établissements publics industriels et commerciaux, EDF et GDF, en les dotant de capitaux propres, de propriétés distinctes, et en séparant presque tous les comptes qui leur étaient communs. Cependant, le plus gros de l'activité de la distribution, la direction du personnel et des relations sociales, ainsi que la direction des affaires générales, restent des directions mixtes, c'est-à-dire communes aux deux établissements.

Le développement de la distribution

En 1951, la distribution compte entre soixante mille et soixante-dix mille agents. Elle regroupe les employés de toutes les sociétés datant d'avant la nationalisation. C'était une entreprise de taille considérable pour l'époque. En 1980, la distribution atteint environ quatre-vingt-dix mille personnes. En 1982, à la suite de la grande vague d'embauche qui a suivi l'élection de mai 1981, on frôle les cent mille personnes. En 2002, les effectifs retombent à soixante-huit mille et en 2007, par suite des mouvements rendus indispensables par

¹ Michel Francony, Pour une gestion du déséquilibre permanent, *Les Annales de l'École de Paris*, vol.1.

l'ouverture des marchés, il ne devrait rester que cinquante mille salariés environ chez EDF Gaz de France Distribution.

De 1951 à 1970, le développement de la distribution répond aux objectifs de la reconstruction. En matière gazière, on restructure et modernise les usines, puis à partir du début des années 1960 on augmente la desserte et on développe le gaz naturel en substitution du gaz manufacturé. Concernant l'électricité, il s'agit de faire face aux besoins croissants de l'industrie et des consommateurs français par des investissements considérables pour produire davantage d'électricité et étendre la desserte.

Sur la période 1970-1987, la distribution d'électricité gère encore une relative pénurie : à cette époque les chutes de tension sont fréquentes dans les zones rurales, et l'essentiel des investissements d'EDF est absorbé par la construction nucléaire. Parallèlement, le réseau de gaz naturel se développe.

Une culture de services

Entre 1987 et 1994, l'apparition de la dénomination EDF GDF Services correspond à un tournant dans l'histoire de la distribution : l'énergie étant disponible, l'*usager* devient un *client*. Il faut alors se mettre à son écoute pour analyser ses besoins, y répondre et augmenter sa consommation. On remodèle donc les centres de distribution qui constituent les unités de base d'EDF GDF Services. Il en existe un peu plus de cent cinq à l'époque et cent deux aujourd'hui. Ils correspondent plus ou moins à l'échelle d'un département. Pour renouveler le mode de management de cette distribution, le centre est alors considéré quasiment comme une PME. Il doit mener une réflexion stratégique sur son évolution et développer des services et des fonctions qui lui permettraient de vivre comme une PME, sans pour autant être autarcique. EDF GDF Services ne se conçoit plus comme un outil de gestion de réseau pour le compte de deux sociétés de production, mais comme une véritable entreprise de services. Elle s'engage à la fois dans une logique de diversification et dans une politique axée sur les gains de productivité, d'ailleurs importants sur cette période.

Pourtant, de 1994 à 2004, la forte concurrence dans le domaine des services puis l'ouverture des marchés obligent la distribution à se recentrer sur ses métiers de base : gérer des réseaux et distribuer le gaz et l'électricité. Il ne lui est plus possible de proposer des services pouvant être perçus comme faisant concurrence aux PME ou aux grands groupes privés de services.

Un tournant : la concurrence entre les deux énergies

Jusqu'à la fin des années 1990, on prétendait promouvoir ensemble les deux énergies et, dans une optique assez dirigiste, faire le meilleur choix pour le client. Lorsqu'on commence à prendre en compte la concurrence entre le gaz et l'électricité, les fonctions commerciales des deux entités sont dissociées. Ce "démixtage" a commencé en 1998 et s'échelonne jusqu'en 2007 pour les clients domestiques qui recevront progressivement deux factures, une d'EDF et une de Gaz de France.

Le vote de la deuxième directive gaz et électricité provoque des changements importants : le gestionnaire de réseau doit désormais admettre des "commercialisateurs" tiers sur son réseau. Il faut donc dissocier l'activité de gestionnaire de la fonction commerciale, ce qui explique les importantes baisses d'effectifs durant cette période à la distribution ; entre 2002 et 2007 des dizaines de milliers d'agents affectés à la relation clientèle et à la fonction commerciale chez EDF GDF Services sont ou seront répartis chez EDF et Gaz de France. En 2004, on découple également la fonction de maîtrise d'ouvrage des réseaux de celle de maître d'œuvre et d'exploitant, qui seule reste commune aux deux entreprises et devient EDF Gaz de France Distribution.

La distribution et les deux entreprises

La convention du 15 décembre 1951 définit la distribution comme une direction commune aux deux entreprises et pose une règle d'imputation des dépenses entre EDF et Gaz de France « *proportionnellement au nombre de contrats d'abonnements de chaque activité.* » Elle établit également un droit égal d'intervention des deux entreprises auprès du personnel d'encadrement. Cela signifie que la distribution est une joint-venture où le pouvoir décisionnel est réparti de manière égale entre les deux entités, malgré l'importance bien moindre des abonnements de Gaz de France qui pèse pour environ 25 % des contrats et des coûts contre 75 % pour EDF. Le personnel de la distribution est considéré par les deux entreprises comme un vivier commun.

Restructuration de la distribution

Cette configuration fonctionne bien pendant quarante ans, mais elle se heurte à un certain nombre de difficultés qui conduisent progressivement à redéfinir le rôle de la distribution. La gestion du personnel commun pose ainsi d'épineux problèmes : les deux entreprises ont chacune leur propre système d'intéressement. Historiquement, on a connu des années où EDF est en déficit alors que Gaz de France gagne de l'argent, et vice versa. Comment faut-il distribuer l'intéressement des entreprises aux agents de la distribution ? Doit-on le faire au prorata de ce que chaque personne a fait pour chacune des deux entreprises ou faut-il considérer qu'il a droit à la totalité de l'intéressement de l'une ou l'autre entreprise ?

Les systèmes d'information sont également un champ de conflits : qui impose leurs spécifications ? Comment partage-t-on leurs coûts ?

L'incapacité de la joint-venture à gérer ces difficultés aboutit finalement à une redéfinition des relations d'EDF et Gaz de France et à une forme de mise sous tutelle de la distribution. La période où EDF GDF Services se concevait comme la première société de services européenne pour les particuliers est révolue : les accords de 2004 prévoient que les deux entreprises prendront les décisions d'organisation de la distribution et que la direction de EDF Gaz de France Distribution sera simplement consultée. Pour apprécier la radicalité de cette décision, il faut essayer de s'imaginer ce qu'est le patron d'une entreprise de soixante mille personnes qui n'a plus voix au chapitre sur le devenir de l'affaire qu'il dirige.

Avec ces nouveaux accords, les relations entre EDF et Gaz de France se complexifient : la définition du partage des charges et des responsabilités s'étend sur plus de vingt-huit pages, contre cinq en 1951, et fait appel à quinze clés de répartition ! Cette négociation redéfinit le périmètre de la distribution commune, qui se réduit finalement à un maître d'œuvre et un exploitant de réseau.

Des synergies difficiles à observer

Existe-t-il une réelle synergie à gérer ensemble les réseaux de gaz et d'électricité et à qui profite-t-elle ? EDF et Gaz de France ont pu se considérer tour à tour comme les gagnantes ou les perdantes de cette joint-venture, sans arriver à épuiser le débat.

Certaines synergies paraissent indiscutables, comme la relève des compteurs de gaz qui se fait quasiment sans surcoût par les électriciens lors de leur tournée. D'autres sont moins évidentes. On a donc essayé d'évaluer les synergies à partir de l'hypothèse où EDF se serait développé sans Gaz de France et inversement. En France, quelques villes ou départements présentent la particularité de fournir l'électricité ou le gaz par le biais de régies locales. C'est l'une des méthodes que nous avons utilisées pour essayer de chiffrer les synergies : à Metz par exemple, et sur une bonne partie du département de la Moselle, nous n'avons que des clients gaz ; c'est une modélisation de ce que serait la distribution de Gaz de France sans EDF. Cela permet de constater, selon les endroits, une hausse des coûts des petites interventions par client comprise entre 10 % et 35 % et une augmentation de 10 % à 30 % du coût total par client. Le même phénomène est constaté lorsqu'il existe une régie gazière comme à Bordeaux. Aussi avons-nous de bonnes raisons de penser que les synergies sont réelles.

Les synergies issues de la distribution

Le personnel de la distribution peut lui-même être conçu comme une source importante de synergies dans la mesure où il est utilisé par les deux entreprises comme un vivier commun. Elles y prennent des managers de haut niveau et les font monter dans leurs services centraux ou dans leurs autres directions. Au sein d'EDF et Gaz de France, le fait d'avoir été chef d'unité, et en particulier à la distribution, est une étape souvent incontournable pour la carrière d'un cadre supérieur. Mais si les maisons mères puisent leurs cadres dans la distribution, où cette dernière les prend-elle ? Pour une part, elle les sécrète en son sein et pour une autre, elle les recrute dans les deux entreprises : certains cadres ont du potentiel, mais sont bloqués dans des directions n'offrant pas l'opportunité de devenir chef d'unité. Ils sont alors pris à la distribution et cette étape fonctionne pour eux comme un test et un révélateur en cas de réussite.

Tous ne sont pas toujours satisfaits d'être promus à la distribution parce que cette direction a relativement mauvaise réputation, attendu qu'elle est une industrie de main-d'œuvre et qu'elle a été la principale pourvoyeuse de la productivité des deux groupes durant des années. Un chef d'unité à la distribution gère de gros bataillons, il passe son temps à resserrer les boulons et à réduire les effectifs ; ce qui veut dire qu'il a en charge la gestion de mouvements sociaux. On considère donc la direction de la distribution comme intéressante, mais difficile et exigeante.

Pour mesurer les efforts accomplis aussi bien en termes de qualité que de productivité, il faut se souvenir qu'en 1987 il y avait encore six heures et trente minutes de coupure moyenne par an et par client... aujourd'hui, cette durée se situe aux alentours de cinquante minutes. C'est un progrès considérable. De 1987 à 2004, la moyenne annuelle des heures travaillées par client baisse de 4,4 à 2,5 ; les coupures d'électricité sur incident basse tension sont passées de dix-huit à huit pour cent kilomètres de réseau. Tout cela en assurant l'amélioration des conditions de travail, puisque le taux de fréquence des accidents est passé de 50,8 par million d'heures travaillées en 1955 à 5,3 en 2005.

Bien que les synergies soient réelles et la distribution profitable à chacune des entreprises, elles entretiennent toutes deux un vague soupçon d'infidélité à son égard. Il est vrai que la distribution a toujours su s'appuyer sur celle qui avait le vent en poupe quand l'autre faiblissait. EDF, qui doit supporter 75 % des coûts de cette direction, a l'impression d'entretenir une fille quelque peu volage, capable de se jeter d'un moment à l'autre dans les bras de Gaz de France, mais ce soupçon se rencontre aussi chez Gaz de France. Ces doutes s'effacent toutefois devant les bénéfices considérables que cette joint-venture apporte aux deux maisons mères.

Une joint-venture à la française

Enfin, je voudrais essayer de dégager les éléments qui caractérisent ce modèle de joint-venture à la française. Le premier, et peut-être le plus important, c'est que ce modèle peut engendrer un grand succès industriel et commercial. Le second, c'est que de telles joint-ventures peuvent vivre longtemps et s'adapter à de nombreux changements. D'ailleurs, bien que je ne sois pas certain de pouvoir en faire une règle, il semble que la durée de mariage entre des entreprises est inversement proportionnelle à la longueur du contrat qui les lie ; lorsqu'on a passé des heures et des mois à négocier les clauses d'une éventuelle séparation, on n'est peut-être pas parti sur les meilleures bases de confiance pour un mariage qui dure.

Je crois aussi que les relations que ce type de joint-venture entretient avec ses deux maisons mères sont nécessairement tumultueuses. Nécessairement parce que celles-ci la considèrent comme un appendice de leur propre activité alors qu'elle se conçoit de son côté comme une entreprise sinon autonome du moins ayant sa vie et sa légitimité propres. Il paraît donc inévitable que les évolutions se passent dans la douleur.

En définitive, ce modèle de joint-venture reflète peut-être une cohabitation difficile entre capitalisme rhénan et capitalisme anglo-saxon. D'un côté, les maisons mères adoptent une logique anglo-saxonne où ce sont les actionnaires qui doivent avoir seuls le pouvoir, et de l'autre, on considère qu'une entreprise de soixante mille personnes ne peut pas être un simple jouet aux mains de ses actionnaires, qu'elle doit orienter son avenir et garder une certaine liberté pour définir et mettre en place sa propre stratégie.

DÉBAT

L'avenir des missions de service public

Un intervenant : *Autrefois, EDF et GDF avaient un rôle de service public de développement durable et de conseil vis-à-vis de l'utilisateur. Aujourd'hui, lorsqu'on reçoit des mailings avec sa facture proposant un conseil pour optimiser sa consommation s'agit-il de commerciaux des entreprises ou de para-fonctionnaires avec mission de police et autorité ?*

Didier Holleaux : La sécurité des installations intérieures fait aujourd'hui l'objet d'un service spécifique qu'on promet au client en tant que tel. C'est un service payant et effectué par des tiers : un organisme agréé qui vient chez vous. Chez EDF, cela s'appelle le diagnostic confiance sécurité, chez Gaz de France le diagnostic qualité Gaz de France. Dans un certain nombre de cas, on est amené à dire au client de faire des réparations dans un délai limité, sinon, on coupe la distribution de gaz ou d'électricité.

Int. : *C'est comme si le garagiste qui révisait votre voiture vous mettait une contravention à la fin parce que les pneus sont usés... C'est un service qui se termine par une injonction de faire des travaux.*

D. H. : Encore une fois c'est un tiers qui le fait, et nous le vendons comme une aide à la sécurité : premièrement vous êtes responsable de votre installation intérieure et deuxièmement, si quelqu'un est en danger, c'est vous. À partir de là, vous prenez ou vous ne prenez pas le service, mais une fois que le prestataire a identifié un danger grave ou immédiat, vous devez y remédier.

Int. : *Peut-on imaginer, lorsque le marché sera complètement ouvert, à quoi ressembleront les accueils physiques ? Parce que les intérêts économiques liés à la faible rentabilité de nombreux accueils en France risquent de télescoper des intérêts de missions de service public...*

D. H. : De très grands travaux ont été entrepris au cours des deux dernières années, et les deux entreprises ont renouvelé leur concept d'accueil physique. Gaz de France a ouvert une boutique à l'hôtel de ville de Paris pour tester les nouveaux concepts et voir quels services on peut y vendre. Il y a peu de fonctions assurées à l'accueil physique dans sa forme traditionnelle qui ne puissent être assurées autrement, et cet accueil pourrait progressivement disparaître : trois contacts sur quatre se font déjà par téléphone, et à part les paiements en espèces, il est possible de réaliser toutes les transactions par téléphone ou internet. Il est vrai qu'une partie significative des opérations des accueils traditionnels consiste à prendre des paiements en liquide pour une clientèle essentiellement en difficulté. Dans ce cas, la solution passera par des accords permettant de payer à La Poste, qui a par ailleurs besoin d'activités nouvelles.

La culture d'entreprise

Int. : *EDF et GDF, en tant que "commercialisateurs", devraient plutôt évoluer vers une culture d'entreprise privée, alors que la distribution devrait garder un esprit proche de celui d'une entreprise publique. La culture de service public présente dans le vivier commun de la distribution est-elle compatible avec cette évolution ?*

D. H. : En 2004, une sélection naturelle s'est déjà produite : ceux qui ont choisi de partir vers la relation avec la clientèle professionnelle de chaque entreprise avaient plus une vocation de commerçant que d'agent de service public au sens traditionnel du terme. En 2007, le choix sera très limité : si vous êtes agent de relation clientèle, vous devrez nécessairement aller soit vers EDF, soit vers Gaz de France. Ce qui va orienter les choix entre les deux entreprises, c'est moins une culture privée ou publique que la localisation géographique des futurs centres de relation clientèle.

Int. : *Votre exposé laisse entrevoir trois cultures assez différentes : une première à EDF, plutôt marquée par la production ; une seconde à GDF, tournée vers la vente et la distribution ; une troisième culture enfin, celle d'EDF GDF Services, qui a l'air assez homogène mais qui reste difficile à caractériser.*

D. H. : Il existe en effet une troisième culture. Les agents de la distribution sont ancrés dans le territoire, ils ont conscience d'apporter un service universellement attendu. Ils ont un sens de la responsabilité vis-à-vis du client, car ils savent qu'il y a un effet immédiat en cas d'erreur lors de leur intervention sur un poteau électrique ou une vanne gaz. C'est une culture spécifique de service de proximité.

Jacques Maire : *J'aimerais saluer la qualité et la précision de votre exposé qui m'a appris de nombreuses choses sur une entreprise que je connais pourtant bien. En tant qu'ancien directeur général de Gaz de France, j'aurais beaucoup à dire sur les relations entre EDF et GDF, qui se faisaient à l'époque de manière très naturelle si l'on peut dire, puisqu'elles étaient régies par une convention tellement simple et bien faite, que je n'ai jamais eu à m'y référer durant toute ma carrière. Mais je voudrais surtout témoigner de l'atmosphère particulière qui régnait dans les activités gazières d'EDF GDF Services, tournées depuis le début vers cette culture de service de proximité et de concurrence avec les autres énergies dont vous parlez.*

Int. : *Des personnels d'EDF étaient présents lors d'une séance de l'École de Paris sur la tempête de 1999. Pour eux, ça à l'air d'avoir été un moment presque festif...*

D. H. : Lorsque je suis entré à Gaz de France en 1993, j'ai rencontré les gens qui avaient été dans la distribution en 1987, au moment de la tempête en Bretagne. C'était resté pour eux un moment mythique, essentiel, de leur carrière. On a retrouvé le même phénomène en 1999. Dans ces situations d'urgence, ils s'investissent pleinement et trouvent finalement beaucoup de satisfaction à régler les problèmes et à rétablir le réseau. Le dépannage après tempête est un mythe fondateur de cette culture spécifique à la distribution.

Le découplage d'EDF et GDF

Int. : *Aujourd'hui, une certaine pression émane à la fois du régulateur français et des autorités de Bruxelles en faveur d'un renforcement de l'autonomie fonctionnelle des gestionnaires de réseau. Il y a également les discours sur les risques de distorsion de concurrence et de subventions croisées dont vous venez de parler. J'aimerais connaître l'impact de cette pression sur la séparation des activités au sein de la distribution.*

D. H. : Il faut d'abord préciser que rien dans la directive ne stipule qu'un gestionnaire de réseau de gaz ne puisse également gérer un réseau d'électricité. En effet, toutes les communes allemandes se seraient liguées contre une telle mention.

Il s'agit donc d'un choix délibéré des deux entreprises, tout simplement parce que chacune désire garder la maîtrise du développement de son propre réseau. C'est pourquoi toutes deux

l'ont confié à des directions distinctes et pourraient même recourir à des filiales séparées. Pour autant, cette décision ne les empêche pas de garder l'opérateur en commun.

Int. : *Vous nous avez dit que la tendance était à la séparation du commercial entre gaz et électricité, mais il me semble que GDF vend de l'électricité. De quoi s'agit-il ? Et pourquoi compliquer les choses avec la double facturation quand il est plus simple de recevoir une facture unique ?*

D.H. : La directive sur la libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz oblige à mettre en concurrence la vente de l'électricité et du gaz : sur la vente de gaz, Gaz de France est en concurrence avec EDF, elle-même en concurrence avec Distrigaz, avec Direct Energie et bien d'autres encore. Cela se complique en effet parce que rien n'empêche Gaz de France de vendre de l'électricité, ni EDF du gaz. Bientôt, tous les intervenants sur le marché proposeront du gaz et de l'électricité. À partir de juillet 2004, pour distinguer les deux entreprises et donner une visibilité au "démixtage", EDF et Gaz de France ont commencé à envoyer deux factures distinctes aux professionnels se fournissant en électricité et en gaz auprès d'EDF GDF Services. Mais ces professionnels, ensuite démarchés par EDF, Gaz de France, ou Distrigaz ou l'un quelconque des dizaines de fournisseurs habilités, ont immédiatement demandé à retrouver une seule et même facture pour le gaz et l'électricité. Il s'agit d'un mouvement d'aller et retour qui est à première vue paradoxal mais qui permet en réalité à chacun des fournisseurs de vendre les deux énergies et à une concurrence de s'établir.

Int. : *Quelle est la dimension syndicale de ce "démixtage" ?*

D. H. : La CGT est très favorable à une distribution élargie, car c'est l'héritage de la nationalisation de Marcel Paul, et surtout, plus il y a de salariés dans la direction commune, plus il est difficile de faire diverger les deux entreprises et donc de négocier à un autre niveau que la branche, qui est l'échelon puissant de son organisation. D'autant plus qu'à la réduction du volume de la distribution a correspondu la disparition de la direction commune du personnel et des relations sociales. Or cette direction était un interlocuteur traditionnel de la CGT. Elle a disparu au profit de deux directeurs des ressources humaines (DRH) de groupe et des syndicats de branche professionnelle, et cela complique la tâche de la CGT qui ne peut plus se battre uniquement sur un front unifié par le même statut. Elle doit maintenant affronter des DRH de groupes qui ont des préoccupations différentes, et ce n'est pas à son avantage.

L'ouverture à la concurrence

Int. : *Il me semble que la situation n'est pas encore clarifiée au sujet des monopoles de distribution. Une commune a-t-elle le droit de donner une concession à une autre entreprise qu'EDF ou GDF ?*

D. H. : Pour le gaz, la situation est claire puisque des concessions ont déjà été accordées à Antargaz, Primagaz et d'autres ; pour l'électricité, la question des communes non desservies ne se pose pas. Il en va différemment pour le renouvellement des concessions. Elles durent entre vingt et trente ans pour la plupart et une grande partie d'entre elles arrivera à terme vers 2010, puis une autre vers 2015-2017. Or pour l'instant, une commune n'est pas autorisée à confier la concession à quelqu'un d'autre que l'actuel concessionnaire lors d'un renouvellement.

Int. : *Le Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour l'électricité et les réseaux de communication (Sipperec), veut se positionner auprès des particuliers, comme acheteur collectif et redistributeur. Comment cela est-il perçu par EDF ? Cela a-t-il une chance de marcher ? Et qu'arriverait-il si tous les syndicats d'électricité communaux s'y mettaient ?*

D.H. : Ce n'est qu'un concurrent de plus sur le marché... Si une régie veut faire une filiale et monnayer son fichier client tant qu'elle en a la possibilité, c'est la loi du marché. Cela n'a pourtant rien à voir avec le travail de concédant et je pense qu'il y a une confusion chez certains élus locaux entre leur responsabilité de concédant, qui porte sur la maîtrise d'ouvrage de réseau, et une activité commerciale. Si le Sipperec veut déployer cette activité, qu'il le

fasse dans ce cadre clair. Certaines régions ont procédé de manière irréprochable, comme celles des Deux-Sèvres et de la Vienne : elles ont créé des filiales pour l'activité commerciale. À cette condition, je ne vois aucun inconvénient à ce développement des services.

Les gains de productivité

Int. : *Les gains de productivité que vous avez mentionnés sont-ils réellement significatifs par rapport à tout ce qu'on pourrait attendre ? La "télérelève" des compteurs semble être par exemple une technique capable de réduire quasiment à zéro des effectifs encore assez nombreux aujourd'hui. Cela pose certainement des problèmes en termes de management, mais c'est une question que ne manqueront pas de poser les futurs partenaires capitalistiques privés d'EDF et GDF dans leurs conseils d'administration.*

D. H. : Il y a incontestablement des gains de productivité à faire avec des systèmes d'information plus performants. Prenons deux exemples : le système d'information clientèle et la télérelève.

Il faut d'abord reconnaître qu'EDF et Gaz de France ont fait dans les années 1970 de lourds investissements dans un système extrêmement perfectionné pour l'époque, capable de gérer trente millions de clients, et qui marche encore.

Aujourd'hui, Gaz de France transfère les données de ses clients dans un nouveau système au fur et à mesure que ses clients sortent du domaine régulé. En revanche, EDF continue de travailler avec une version améliorée de l'ancien système en COBOL (Common Organization Business Oriented Language) parce que cela ne marche pas trop mal et que la conversion des données de trente millions d'abonnés générerait un coût lourd et long à rentabiliser.

Pour la télérelève, nous avons fait beaucoup d'essais et ce n'est pas concluant. Tout d'abord, les expériences ont montré que cette technique était décevante. Elle est peut-être faisable à l'échelle d'une ville qui a cinquante mille ou cent mille clients, mais pour trente millions, c'est plus difficile à gérer, et cela demanderait là encore un investissement colossal pour installer autant de compteurs adaptés. Ensuite, contrairement aux apparences, la relève est loin d'être le poste le plus coûteux : chez nous elle occupe environ trois mille agents sur soixante mille et des relevés de compteurs ont lieu au cours d'autres interventions. Elle permet aussi de détecter un certain nombre de fraudes et de problèmes. Enfin, une grande partie de la relève est sous-traitée et cette activité permet d'employer utilement des gens inaptes à d'autres fonctions. Alors faut-il qu'EDF et Gaz de France licencient tous les gens qui ont un problème d'inaptitude ? Cela relève d'un problème social.

Les gains de productivité ne se trouvent pas toujours où l'on croit. Nous sommes récemment passés du Titre interbancaire de paiement (TIP) avec une enveloppe adressée, à un TIP adressé avec une enveloppe à fenêtre. Quand vous l'envoyez à trente millions de clients qui reçoivent six factures par an, vous arrivez rapidement à des millions d'euros d'économie sans licenciement. Il reste donc beaucoup de gains de productivité à réaliser et nous nous y employons.

Int. : *Votre système en COBOL a été programmé par des informaticiens qui depuis sont partis à la retraite. Peut-être est-ce une bonne raison pour ne pas trop y toucher...*

D. H. : Quand on gère un tel système, on entretient des informaticiens compétents : EDF et Gaz de France emploient aujourd'hui à peu près tous ceux qui en France connaissent encore le COBOL, et ils en forment d'autres. Changer de système d'information serait largement plus coûteux.

Les synergies

Int. : *Beaucoup de sociétés de télécommunication démarchent les clients chez eux. Et quand je regarde ma facture France Télécom, je découvre que j'ai consommé sans le savoir du Cegetel et du Neuf Télécom via des numéros 825 ; et j'apprécie d'avoir une facture intégrée. Je me demande si finalement tous les gens qui ont besoin d'aller jusque chez l'habitant n'ont pas intérêt à se fabriquer une joint-venture commune ?*

D. H. : Sur les synergies entre les industries de réseau, je ne suis pas capable de répondre pour une raison assez simple ; en 1994, la stratégie de diversification d'EDF et GDF dans les services s'est heurtée à une opposition farouche des grandes sociétés de services : nous avons subi une injonction de nous retirer de telle et telle activité, et un observatoire a été créé pour s'assurer qu'on ne faisait pas concurrence aux PME, ou à d'autres. Depuis, les perspectives de diversification vers d'autres services de réseau sont devenues un sujet complètement tabou.

Int. : *Pourtant, aujourd'hui il y aurait des synergies à développer avec les télécoms. L'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) qui passe par le courant électrique serait un bon moyen d'y arriver...*

D. H. : Les CPL (Courants porteurs en ligne) ont un inconvénient majeur, ils souffrent de la longue distance par rapport à l'émetteur et marchent donc mieux en zone dense qu'en zone rurale. De toute façon, je ne suis pas absolument certain que des synergies avec les télécoms soient possibles : le contenu technique, la dématérialisation partielle des réseaux, me laissent penser que c'est un sujet très spécifique. D'autant que maintenant, de plus en plus de gens vivent et vont vivre sans téléphone fixe.

Le fonctionnement des joint-ventures

Int. : *J'ai étudié le fonctionnement de joint-ventures entre groupes beaucoup plus petits qu'EDF et GDF. Toutes celles qui réussissaient répondaient à une exigence : que les contacts se fassent au moins à trois niveaux. Celui des gens qui travaillent ensemble au quotidien ; celui des chefs ou responsables qui signent le contrat, gèrent la relation commerciale et discutent des litiges commerciaux éventuels, et enfin, au niveau des grands chefs qui se connaissent et se voient de temps en temps. Ce dernier niveau est d'une importance capitale parce que ce contact, même s'il se réduit à aller jouer au golf ensemble deux fois par an, permet d'assouplir les relations entre les deux maisons mères. À l'issue de la partie de golf, ils téléphonent tous deux à leurs responsables pour leur dire qu'il s'agit d'établir une relation à long terme, et qu'il vaut mieux lâcher du lest pour s'y retrouver dans l'avenir. Il serait donc judicieux pour les actionnaires d'EDF et GDF de faire en sorte que leurs directeurs généraux respectifs jouent au golf ensemble pour veiller à ne pas laisser détruire ces synergies par une batterie de consultants, d'avocats et de petits comptables.*

D. H. : Je suis d'accord pour dire qu'il faut des contacts à ces trois niveaux et je constate que ces deux entreprises restent très liées. Cependant certaines choses ont changé, notamment dans la gestion des cadres. Le comité des carrières, qui pratiquait vraiment une gestion en commun, est devenu aujourd'hui une instance d'arbitrage des conflits. Il arrive alors que l'une des deux entreprises exerce une très forte pression afin de faire remonter l'arbitrage au plus haut niveau et il est vrai que le grand patron, parce qu'il gère une relation à long terme, cède plus facilement des cadres à l'autre entreprise que ne le font ses collaborateurs en charge de la distribution.

Int : *Vous avez montré que cette joint-venture repose sur des principes très simples et robustes. Si la distribution commune a pu trouver une règle aussi élémentaire, c'est qu'elle a probablement été conçue par des industriels et non par des financiers qui auraient fait une filiale commune. Aujourd'hui, les clés de répartition mentionnées dans le nouveau contrat sont tellement nombreuses et complexes qu'il semble avoir été rédigé par des comptables. Comment s'explique cette complication ? N'est-ce pas au fond qu'une règle aussi simple, bien qu'efficace, ne faisait pas assez moderne ?*

D. H : Je crois surtout qu'on avait peur que le régulateur soupçonne des subventions croisées parce que les coûts n'étaient pas strictement proportionnels au nombre d'abonnés ; il aurait été difficile de rétablir la vérité des coûts pour chaque entreprise. En revanche, cette complexité n'était peut-être pas nécessaire. Si le régulateur avait émis des réserves sur une règle plus simple, il aurait sans doute été possible de le convaincre que le coût de gestion d'un système nécessitant des avocats pour interpréter les clés, était supérieur aux bénéfices qu'on pouvait attendre d'une plus grande vérité du coût.

Quoiqu'il en soit, je crois que sur les quinze clés de répartition, deux ou trois vont s'imposer, chacune dans leur domaine, parce que c'est à peu près ingérable autrement.

Présentation de l'orateur :

Didier Holleaux : après une carrière dans l'Administration française, achevée comme directeur de cabinet du ministre de l'Énergie en 1992-1993, il a rejoint Gaz de France en 1993 où il a occupé divers postes dans le domaine du transport, de l'exploration-production et de la distribution ; il est directeur, délégué aux activités GNL (Gaz naturel liquéfié) pour le groupe Gaz de France depuis septembre 2004.

Diffusion décembre 2005