

# Marcel Boiteux a 100 ans...

## La morale en action

Le 9 mai dernier, Marcel Boiteux a fêté son centième anniversaire. Événement qui a certes moins retenu l'attention des médias que le jubilé de la reine d'Angleterre, mais qui, pour nombre d'entre nous, a une résonance particulière dans le contexte actuel du monde de l'énergie.



Arrivant aux commandes d'EDF, Marcel Boiteux connaissait déjà très bien l'entreprise, dans laquelle il était entré en 1949. Il était doté d'une grande culture économique, acquise notamment auprès de Maurice Allais, qui fut ensuite Prix Nobel d'économie. Il s'était en particulier intéressé, au sein du CNRS, aux politiques tarifaires appliquées à divers domaines, dont

les transports ferroviaires et routiers. C'est donc tout naturellement qu'on lui demanda, dans la première partie de sa carrière, de concevoir la politique tarifaire d'EDF. Ses nombreuses contributions à la théorie de la tarification au coût marginal lui valurent alors une grande renommée internationale et font encore référence aujourd'hui, comme font encore référence les principes et les méthodes de planification que les différents secteurs d'EDF ont développés sous son autorité.

Marcel Boiteux, c'est d'abord l'homme qui a présidé aux destinées d'EDF pendant 20 ans, de 1967 à 1987, d'abord en tant que directeur général, puis que président du Conseil d'administration. C'est sous son autorité que fut mise en œuvre la réalisation du programme de construction du parc de centrales nucléaires français : programme sans précédent et quasiment inégalé dans le monde. Initié à partir de 1969 (Fessenheim), il prit toute son ampleur au début de 1974 pour assurer l'indépendance énergétique du pays après la Guerre du Kippour et la crise pétrolière qui l'avait suivie pour se terminer dans les années 90. Si les décisions furent bien sûr politiques, il fallut à Marcel Boiteux faire preuve de courage, de pédagogie et de persévérance pour faire prévaloir les meilleurs choix industriels vis-à-vis de responsables politiques qui n'y étaient a priori pas prêts : par exemple convaincre, en 1969, le Général de Gaulle qu'il fallait abandonner une filière française pour travailler sous une licence américaine ou encore, 12 ans plus tard, obtenir du nouveau pouvoir socialiste la poursuite du programme.

Au moment où nous nous assistons à un nouveau développement des usages de l'électricité, appuyés sur une relance de l'énergie nucléaire, et où nous nous interrogeons sur l'organisation du secteur et des marchés de l'électricité, on ne peut qu'être frappés par l'actualité de la pensée et de l'action de Marcel Boiteux. Presque comme si l'Histoire se répétait. Et il est donc certainement utile de relire un extrait du discours qu'il a prononcé lors de son entrée à l'Académie des Sciences morales et politiques ; il y déclarait : « J'ai toujours répugné à me lancer dans une action dont je ne puisse penser que, d'une façon ou d'une autre, elle pourrait contribuer au bien public ».

Parmi les multiples actions portées par M. Boiteux à la tête d'EDF, on retiendra aussi le développement d'une politique commerciale qui fut une grande réussite. Dans le cadre très contraint de cette chronique, on citera un slogan commercial, « Moins d'électricité par usage, davantage d'usages par l'électricité », et son application dans le secteur résidentiel, résumé par un acronyme, le CEI (chauffage électrique intégré). Dans ce domaine aussi, il lui fallut vaincre un certain nombre de réticences, qu'elles viennent d'une partie de l'administration ou d'ingénieurs très diplômés pour qui se chauffer à l'électricité était idiot compte tenu du rendement des centrales électriques. Et il sut mobiliser toutes les directions d'EDF pour assurer le succès de cette politique.

Bon anniversaire, Monsieur le Président. ■

Au moment où nous nous assistons à un nouveau développement des usages de l'électricité, appuyés sur une relance de l'énergie nucléaire, et où nous nous interrogeons sur l'organisation du secteur et des marchés de l'électricité, on ne peut qu'être frappés par l'actualité de la pensée et de l'action de Marcel Boiteux. Presque comme si l'Histoire se répétait. Et il est donc certainement utile de relire un extrait du discours qu'il a prononcé lors de son entrée à l'Académie des Sciences morales et politiques ; il y déclarait : « J'ai toujours répugné à me lancer dans une action dont je ne puisse penser que, d'une façon ou d'une autre, elle pourrait contribuer au bien public ».

Bon anniversaire, Monsieur le Président. ■



**Jacques Horvilleur**

Ex-EDF (1975-2013)

Membre émérite de la SEE